

UNIVERSITE DES SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE LILLE 1
Institut d'Administration des Entreprises
Lille Economie et Management (LEM) – CNRS UMR 8179

Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion
présentée et soutenue publiquement le 01/12/2006 par

Guillaume CHANSON



**CONTRIBUTIONS A L'ETUDE DES DETERMINANTS
DE LA DECISION D'EXTERNALISATION**

Une analyse dans le secteur de l'édition scolaire

Directeur de thèse : **Alain DESREUMAUX**
Professeur à l'Université de Lille 1

Membres du jury : **Patrick JOFFRE** (*rapporteur*)
Professeur à l'Université de Caen

Bertrand QUÉLIN (*rapporteur*)
Professeur au Groupe HEC

Bernard FORGUES
Professeur à l'Université de Lille 1

Raymond-Alain THIÉTART
Professeur à l'Université Paris Dauphine

L'Université des Sciences et Technologies de Lille n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Pendant ces quatre années de doctorat, j'ai eu la chance de bénéficier d'un environnement propice à la recherche grâce à l'action de différentes personnes et institutions. J'ai déjà eu l'occasion d'exprimer mes remerciements de vive voix aux premières, je souhaite donc plutôt profiter de cette page pour souligner la contribution des secondes et mettre ainsi en avant des pratiques qui méritent reconnaissance et publicité.

Tout d'abord, le rôle du GREMCO (Lille 1) dans cette recherche doit être souligné. Largement reconnu pour sa production scientifique, il constitue un lieu précieux de socialisation à la recherche pour un doctorant à travers notamment la qualité des échanges lors des séminaires et les nombreuses coopérations entre des chercheurs dynamiques. Cette atmosphère constructive doit beaucoup aux qualités humaines de son directeur, qui, en tant que directeur de thèse, a su se montrer disponible tout en m'accordant une grande autonomie.

Le programme doctoral du CEFAG organisé par la FNEGE a été une expérience enrichissante. A travers ses séminaires, il a alimenté un intérêt personnel pour les questions méthodologiques. Le séjour de recherche aux Etats-Unis a aussi été l'occasion de recueillir des critiques sur ma thèse de plusieurs professeurs américains renommés qui m'ont accueilli dans leur université.

Je tiens à remercier les responsables du LARGEPA (Université Paris II) et du DMSP (Université Paris Dauphine) pour m'avoir associé aux travaux de leur laboratoire. Ces deux expériences m'ont ouvert à d'autres approches de recherche en sciences de gestion. Cette thèse s'inscrit dans le prolongement de mon mémoire de DEA, dont je souhaite remercier pour ses encouragements mon directeur.

Je remercie également et tout particulièrement les membres de mon jury, que je sais très sollicités, d'avoir accepté d'évaluer cette recherche.

Enfin, je n'oublie pas tout ce que cette recherche doit aux nombreuses personnes qui ont consacré un peu de leur temps à me conseiller et à me critiquer durant ces quatre années.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	4
1^{ère} PARTIE : LA DECISION D'EXTERNALISATION : CONSTRUCTION D'UN CADRE D'ANALYSE ET PRESENTATION D'UN TERRAIN D'APPLICATION	26
Chapitre I) Logiques explicatives des structures de gouvernance et transposition à la décision d'externalisation	28
Chapitre II) L'édition scolaire et son cœur de métier	79
2^{ème} PARTIE : LA MISE A L'EPREUVE DU CADRE D'ANALYSE DANS LE SECTEUR DE L'EDITION SCOLAIRE	119
Chapitre III) Examen de chaque décision d'externalisation à travers le cadre d'analyse	129
Chapitre IV) Examen du cadre d'analyse sur l'ensemble des décisions	165
3^{ème} PARTIE : RECHERCHE INDUCTIVE D'EXPLICATIONS RIVALES DES DECISIONS D'EXTERNALISATION	197
Chapitre V) Analyse intra-cas des décisions d'externalisation	199
Chapitre VI) Analyse comparative des décisions d'externalisation	236
CONCLUSION GENERALE	296
Bibliographie	312
Lexique	341
Liste des annexes	344
Liste des tableaux, figures et encadrés	350
Table des matières	354

L'externalisation est un phénomène ancien qui connaît un effet de mode important depuis la décision de Kodak, en 1989, de transférer d'importantes activités informatiques à des prestataires prestigieux parmi lesquels IBM (Loh et Venkatraman 1992b, Lacity et Hirschheim 1993). Cette « décision initiale et novatrice » (Quélin 1997, p. 68) constitue depuis un « exemple pionnier » (Barthélémy 2004, p. 2) du fait de sa grande médiatisation (Fimbel 2005). C'est à partir de cette date que commenceront à paraître des recherches sur l'externalisation, d'abord dans des revues plutôt managériales (Loh et Venkatraman 1992a, Loh et Venkatraman 1992b, Bettis et al. 1992, Gupta et Gupta 1992, Due 1992, Lacity et Hirschheim 1993, Martinsons 1993, Quinn et Hilmer 1994), puis dans les plus grandes revues académiques (Ang et Cummings 1997, Ang et Straub 1998, Lacity et Willcocks 1998, Poppo et Zenger 1998, Sutcliffe et Zaheer 1998). En France, les recherches apparaissent simultanément à cette seconde phase (Delmond 1994, Piveteau et Boileau 1996, Geyer 1996, Quélin 1997, Calvi 1999). Ce champ de recherche accède rapidement à la maturité avec la publication d'un ouvrage de référence (Barthélémy 2001), de deux numéros spéciaux (RFG 2003 n° 143 coordonné par B. Quélin et Personnel 2003 n°444 coordonné par P. Louart), et la mise en place d'outils statistiques (Baromètre Outsourcing Andersen 1999, 2000, 2001 repris par Ernst&Young 2002, 2003, 2005, les enquêtes du SESSI 1999, 2001, celles de Grant Thornton 2004, 2006).

Ces études abordent différentes questions de recherche : les déterminants de l'externalisation (Combier 1994, Delmond 1994, Geyer 1996, Quélin 1997, Calvi 1998, Dumoulin et al. 2001, Gosse et al. 2001, Barthélémy et Gonard 2003, Chanson 2003, Dumoulin et Martin 2003, Bouattour 2004, Tondeur et al. 2004), les caractéristiques du contrat (Barthélémy 1998, 2000), les renégociations de contrat (Barthélémy 2004), le succès d'une opération d'externalisation (Fimbel 2001, 2002, Chanson 2003, Barthélémy 2004b, Guillemain et Godard 2004), les effets d'une annonce d'externalisation sur le cours boursier (Guillemain 2003, Quélin et Duhamel 2005), les représentations pour les acteurs (Pluchart 1996, 1998), etc. Cette recherche s'inscrit dans le premier courant de recherche puisqu'elle vise à identifier les déterminants de l'externalisation.

Définition de l'externalisation

Ces nombreuses publications engendrent un foisonnement de définitions, pour la plupart relatives à l'externalisation informatique (cf. Barthélémy 2000 pour une recension). Pour aborder une telle profusion, commençons par noter que le terme d'externalisation est récent bien qu'il renvoie à un phénomène ancien (Dasseux 2002). Il correspond à l'anglais "*outsourcing*" (Fimbel 2001, CGTN 2006¹) qui souffre d'une polysémie que n'a pas le mot français. En effet, "*outsourcing*" signifie à la fois externalisation et délocalisation. Dans ce dernier sens, il est en concurrence avec les expressions "*offshore outsourcing*" et "*offshoring*". En français, les concepts d'externalisation et de délocalisation² sont bien distincts comme le montre très clairement ce schéma :

Tableau 0.1 : Externalisation et délocalisation

Externalisation	Externalisation classique	Externalisation délocalisée
	Choix interne de proximité	Délocalisation interne
	Nationale	Internationale

Source : adapté de B. Quélin (2005, p. 23)

Notons aussi que la plupart des définitions proposées l'ont été dans le cadre d'études qui ne prenaient en considération qu'une seule fonction* (le plus souvent informatique). Elles adoptent en conséquence une formulation ad hoc qu'il est toutefois possible de généraliser à la plupart des autres fonctions externalisées.

Notons enfin que la principale ligne de démarcation entre les différentes définitions du terme "*outsourcing*" porte sur la nécessité que la fonction externalisée ait été au préalable réalisée en interne (Barthélémy 2000). Cette divergence ne se retrouve aujourd'hui quasiment plus dans le concept d'externalisation :

¹ Commission générale de terminologie et de néologie, J.O. du 9 mars 2006, NOR : CTNX0609094K.

² « il y a délocalisation lorsqu'une firme transfère tout ou partie de son activité d'une « zone source » (pays d'origine) pour l'implanter dans une zone géographique située hors du territoire national. » (Lahille 1995, p. 4).

Tableau 0.2 : Quelques définitions du concept d'externalisation

Geyer 1996 (p. 104)	« confier à une société-tiers des ressources physiques et/ou humaines de tout ou partie de l'infrastructure informatique »
Quélin 1997 (p. 67)	« Le transfert de tout ou partie des systèmes d'information et de communication (SIC) existants d'une entreprise à un tiers. »
Directive ministérielle n° 30 892 du 3 août 2000	« mode de gestion ancien qui consiste à confier à des partenaires extérieurs à l'entreprise ou à l'administration des activités ou des fonctions précédemment assurées en régie. »
Barthélémy 2001a	« le fait de confier une activité à un prestataire extérieur après l'avoir réalisée en interne »
Fimbel 2001 (p. 130)	« Transférer durablement à un prestataire spécialisé un périmètre d'activités avec les ressources associées antérieurement internalisées au sein de la firme ».
Dumoulin et al. 2001 (p. 8)	« lorsqu'une firme décide de ne plus réaliser une activité de soutien ou une partie du processus de production en interne mais de la confier à un prestataire externe. »
Koenig 2004 (p. 514)	« Décision consistant à faire réaliser par des tiers des tâches jusqu'alors assumées par l'entreprise et qui vont devenir des transactions entre des entités juridiquement autonomes ».
SESSI 2005 (p. 4)	« L'externalisation (outsourcing) consiste pour une entreprise à confier à un prestataire spécialisé, plus efficient qu'elle, une activité auparavant exercée en interne. »
CGTN 2006 ¹	« Recours à un partenaire extérieur pour exercer une activité qu'une entreprise ou une organisation décide de ne plus assurer elle-même. »

Source : élaboré par l'auteur

Les rares définitions de l'externalisation qui n'intègrent pas une réalisation interne préalable sont essentiellement le fait d'organismes réalisant des études statistiques (Andersen 1999, SESSI 2001), pour lesquels cette condition entraînerait des difficultés méthodologiques importantes (il est en effet simple de mesurer si une activité est réalisée en externe, beaucoup moins de savoir si elle a un jour été réalisée en interne). A ces exceptions près, il apparaît nettement un consensus sur le fait que l'externalisation consiste à transférer à un prestataire externe une activité réalisée en interne. Cette dernière condition constitue la spécificité de

l'externalisation par rapport à l'impartition³ (Barthélémy 2000, Fimbel 2001, Quélin 2003) et le « make or buy » (Roodhooft et Warlop 1999, Quélin 2003) qui ne supposent pas cette condition :

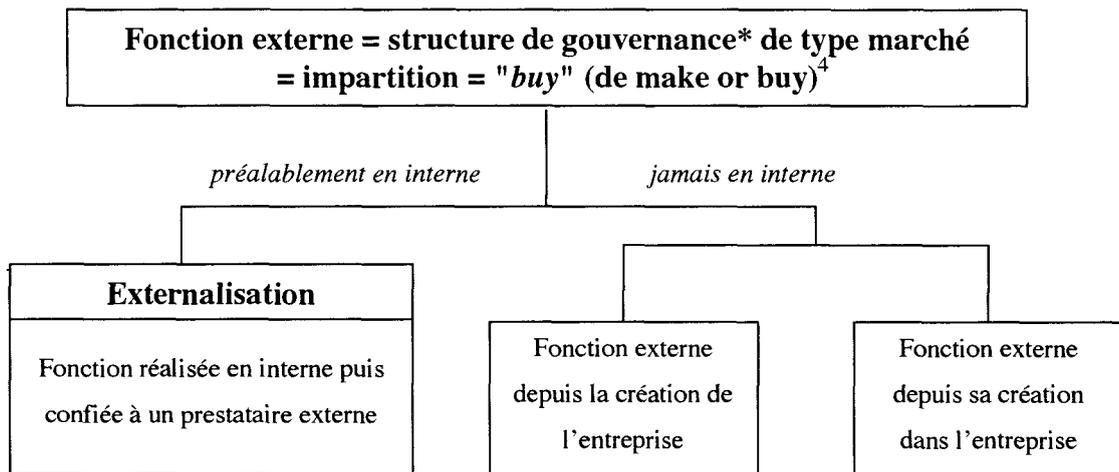
« In practice, outsourcing is not a make-or-buy decision, but involves a switch from internal production to external procurement. Although the past investments in internal production are sunk and should be irrelevant, the act of giving up the corresponding assets is very salient to the manager. » (Roodhooft et Warlop 1999, p. 363)

Cette différence avec ces deux concepts se matérialise dans deux cas : les fonctions qui ont été assurées en externe depuis la création d'une entreprise ou depuis la création de cette fonction dans l'entreprise. Ces deux cas constituent une majorité des cas d'impartition :

« En pratique, la majorité des décisions d'impartition sont des choix de « non-intégration ». Pour diverses raisons, les cas de « désintégration », i.e. de désinvestissement (avec éventuellement transfert d'actifs à l'entreprise impartitaire), sont plus rares. » (Barreyre et Bouche 1992, p. 763)

La différence entre externalisation et les autres formes de fonction gérée en externe apparaît maintenant clairement :

Figure 0.1 : Spécificité de l'externalisation



Source : élaboré par l'auteur

³ Nous ne reprendrons pas ce concept dans cette recherche car ses auteurs l'ont associé à « un état d'esprit » (Barreyre et Bouche 1982, p. 9) selon lequel l'entreprise « ne considère pas seulement son intérêt à court terme mais, se plaçant dans une perspective stratégique, considère l'autre comme un partenaire avec lequel il faut s'attacher à développer une collaboration susceptible de produire des effets de synergie et où chacun trouve son avantage. » Une telle définition rend difficile une opérationnalisation rigoureuse. Reprenant une terminologie empruntée à la théorie des coûts de transaction, nous utiliserons plutôt la notion de structure de gouvernance.

⁴ Ces quatre concepts présentent quelques divergences, mais nous les considérerons comme équivalents dans cette recherche.

Certaines définitions vont au-delà de la réalisation interne préalable en considérant qu'une externalisation s'accompagne nécessairement (Geyer 1996, Fimbel 2001, Dumoulin et al. 2001) ou souvent (Barthélémy 2000) d'un transfert d'actif et/ou de personnel au prestataire. Comme d'autres auteurs, nous ne retiendrons pas cette condition, une entreprise pouvant en effet externaliser sans transférer le personnel ou les actifs préalablement affectés à cette fonction, par exemple en le redéployant sur d'autres tâches.

Les éléments de consensus des définitions que nous avons proposées permettent d'identifier les caractéristiques de l'externalisation. Il s'agit d'une décision (matérialisée par la signature d'un contrat) consistant à :

- confier (totalement ou partiellement) à un (ou des) prestataires externes ...
- une activité (ou fonction, sous-fonction, ou tâche) préalablement réalisée en interne.

Plutôt que de proposer une nouvelle définition, nous utiliserons celle énoncée par Barthélémy (2001) qui, bien que récente, commence à être régulièrement reprise (Taïeb 2002, Guillemin 2003, Barthélémy 2004a). Elle embrasse en effet ces différentes caractéristiques en considérant qu'externaliser consiste à « confier une activité à un prestataire extérieur après l'avoir réalisée en interne », étant entendu que l'activité dont il est question est une fonction ou une partie d'une fonction de l'entreprise.

Externalisation, recentrage et désintégration verticale

Ainsi définie, comment positionner l'externalisation par rapport à la désintégration verticale et au recentrage ? L'intégration verticale « consiste pour une entreprise à prendre en charge des opérations en amont et/ou en aval d'une position d'origine au sein d'une chaîne de production et de commercialisation d'un produit » (Desreumaux 1993, p. 255). Dans une telle chaîne, l'"output" de chaque étape constitue l'un des "inputs" de l'étape suivante (Maddigan 1981, Donada 1997). Elle peut donc apparaître comme le mouvement inverse de l'externalisation (Karnani 2000, Barthélémy 2000, 2004a, Le Boulch 2002). Pourtant identifier l'externalisation à la désintégration verticale s'avère délicat (Rothaermel et al. 2006⁵).

⁵ Cette étude teste notamment l'effet de l'interaction entre degré d'intégration verticale et d'externalisation, ce qui n'aurait pas de sens pour des construits strictement opposés.

En effet, la verticalité fait référence à la position au sein d'une chaîne de production et de commercialisation d'un produit, alors que l'externalisation fait référence à une fonction.

Tableau 0.3 : Externalisation et désintégration verticale

Externalisation	une banque confie le nettoyage de son siège social à un prestataire	
Absence d'externalisation		un constructeur automobile revend une entreprise de location de voiture (ex : Ford revend Hertz en 2005)
	Absence de désintégration verticale	Désintégration verticale

Source : élaboré par l'auteur

Il est difficile de considérer que dans la chaîne de production du secteur* bancaire, le nettoyage du siège social soit l'activité en amont de l'activité bancaire. Il en est de même d'ailleurs pour de très nombreuses autres fonctions "externalisables" (l'édition des feuilles de paie, le recrutement, la formation, la comptabilité, la communication extérieure, la restauration des employés, etc.). Leur *output* ne constitue en effet pas l'un des *inputs* de l'activité bancaire. De même, la location de voiture n'est pas une fonction d'un constructeur automobile (et se situe en aval de sa chaîne de production), pas plus que la production d'articles de sport pour un distributeur d'articles de sport, que l'élevage de moutons pour une entreprise comme Benetton (Quélin 2002), ou une participation dans un club de football pour une chaîne de télévision (Canal+).

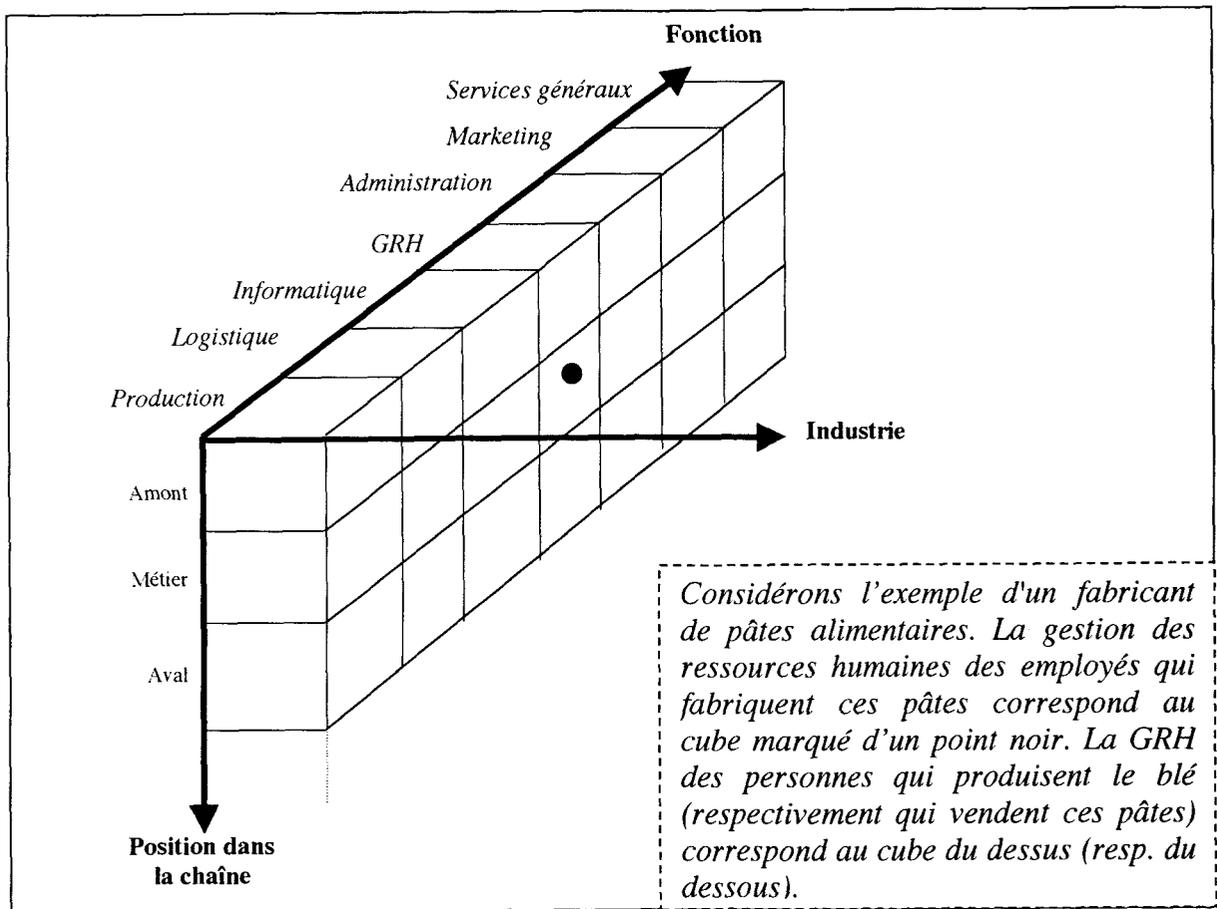
Externalisation et recentrage sont fréquemment associés en raison de la polysémie du terme "activité" et de l'usage de l'expression "recentrage sur le cœur de métier"⁶. Externalisation et recentrage correspondent toutes deux à l'abandon d'une activité, mais dans le premier cas il s'agit d'une fonction ("activité" au sens de la chaîne de valeur de Porter) et dans le second d'un Domaine d'Activité Stratégique (au sens de portefeuille d'"activités") :

⁶ mais aussi de "recentrage sur les compétences-clefs", etc. dans lesquelles le sens de "recentrage" diffère de celui, usuel en gestion, d'opposé à une diversification (non liée) (Perdreau 1998, Batsch 2003)

« La cession d'activités ou de segments stratégiques relève de la stratégie de recentrage alors que l'externalisation concerne les services de soutien au processus de production ou des parties de ce processus. » (Dumoulin et al. 2001, p. 6)

Pour clarifier le positionnement de l'externalisation par rapport à la désintégration verticale et au recentrage, nous proposons le schéma suivant. Il permet de représenter les frontières verticales et horizontales (Gulati 1998) et fait apparaître les fonctions assurées en interne comme une troisième frontière, une frontière latérale.

Figure 0.2 : Activités et frontières d'une entreprise



Source : élaboré par l'auteur

Dans ce schéma, une activité est définie par trois dimensions (verticale, horizontale et latérale). Pour les fonctions, nous avons repris les catégories du Baromètre Outsourcing (1999)⁷.

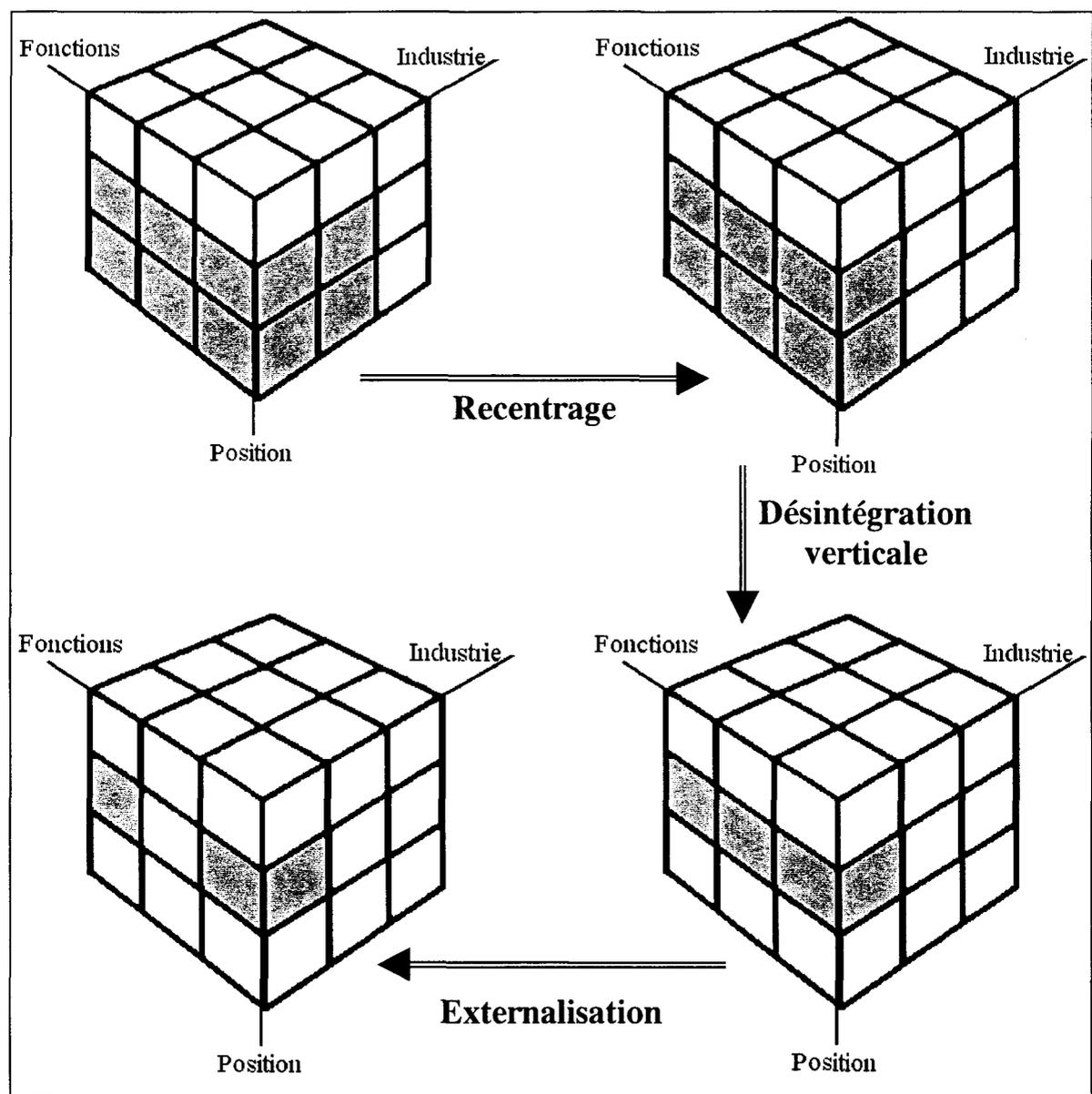
⁷ Pour plus de précision, il serait possible de subdiviser ces fonctions en sous-fonctions (par exemple, la GRH correspond au recrutement, la formation, la gestion de la paie, etc.).

Pour simplifier, nous n'avons représenté sur notre schéma que trois niveaux génériques de la chaîne de valeur. En fait, celle-ci est spécifique à l'industrie et compte plus de niveaux :

« The microcomputer industry value chain consists of five distinct activities depicting a product's progression from upstream to downstream stages in the value chain (Grove 1996: 39 -45): (1) chips; (2) computers (desktops and laptops); (3) software: operating system; (4) software: applications; (5) sales and service. » (Rothaermel et al. 2006, p. 9)

A l'aide d'un tel schéma, on peut alors faire apparaître simplement, les trois mouvements des frontières de l'entreprise :

Figure 0.3 : Externalisation, Recentrage et désintégration verticale



Source : élaboré par l'auteur

Les études de l'externalisation

Ces précisions sur l'externalisation nous sont nécessaires pour faire apparaître le fossé qui existe entre l'externalisation telle qu'elle est définie et telle qu'elle est étudiée. Ceci s'illustre au plus haut point dans les études sur les déterminants de l'externalisation.

Nous avons montré en effet qu'il existe un consensus pour considérer qu'une externalisation correspond au fait de confier une activité à un prestataire extérieur après l'avoir réalisée en interne. Et pourtant la grande majorité des études empiriques sur les déterminants de l'externalisation étudie des structures de gouvernance, c'est-à-dire qu'elle prend pour variable expliquée le fait qu'une fonction soit réalisée en interne ou en externe (Barthélémy et Gonard 2003, Chanson 2003, Tondeur et de la Villarmois 2003, Bouattour 2004⁸). Une variante a consisté à étudier des choix de structures de gouvernance pour de nouveaux projets (Combiér 1994, Delmond 1994⁸), ce qui ne nous semble pas non plus correspondre à la définition de l'externalisation :

« créer une nouvelle activité et en confier la gestion, dès sa création, à un prestataire, ne relève pas de l'externalisation. » (Fimbel 2002, p. 26)

Toutes ces recherches, que nous désignons sous le terme d'études des structures de gouvernance et qui s'inscrivent dans une longue tradition de recherche (l'approche "*make or buy*"), portent en fait sur un autre objet d'étude que l'externalisation, malgré le recours à ce concept :

« La problématique de l'externalisation n'est donc ni celle du *make or buy*, ni celle de l'impartition, car l'activité externalisée a déjà fait l'objet d'investissements dans le passé et a été réalisée en interne ». (Quélin 2003, p. 18)

Pour l'illustrer, considérons une entreprise qui pratique rarement l'externalisation (par exemple deux activités depuis sa création) parce que dès son origine, elle avait choisi de faire réaliser par différents prestataires de nombreuses fonctions (par ex. treize activités). Une étude empirique qui proposerait des déterminants pour ses structures de gouvernance actuelles (voire pour celles d'entreprises similaires dans un échantillon) expliquerait probablement bien les choix initiaux mais absolument pas les externalisations survenues (deux des quinze

⁸ Voici quelques études francophones portant sur les déterminants de « l'externalisation ». De très nombreuses études anglophones portant sur l'« *outsourcing* » pourraient être citées ici.

activités aujourd'hui en externe). Quand bien même cette proportion serait plus élevée (par exemple treize sur quinze), comment expliquer des externalisations (dont le chercheur ne sait quand elles ont eu lieu) avec des données sur l'entreprise et la fonction à la date de l'étude ? Par exemple, expliquer une externalisation qui a peut-être eu lieu en 1985 (voire en 1970, mais peut être en 2003) par le chiffre d'affaires en 2004 semble particulièrement audacieux.

Alors comment expliquer un tel décalage entre l'objet de recherche affiché et les indicateurs employés ? Deux raisons semblent émerger : l'une est d'ordre théorique, l'autre méthodologique.

La Théorie des coûts de transaction (TCT) constitue aujourd'hui l'élément central du référentiel théorique utilisé pour analyser l'externalisation (Quélin 1997, Barthélémy 2000, Dumoulin et al. 2001). A partir d'une interrogation originelle sur l'existence des firmes, Coase apporte une réponse révolutionnaire (Quélin 2002) : au départ il y avait le marché (Williamson 1985), puis une firme apparaît quand elle permet d'économiser sur les coûts de transaction par le système de prix. A sa suite, la TCT va développer une réflexion féconde sur l'intégration verticale et ses déterminants, que Williamson (1998 ; p. 30) qualifie de « la question paradigmatique » de cette théorie et qui concentre une « majorité des études empiriques ». Or, la transposition de ces facteurs explicatifs à l'externalisation pose trois difficultés. D'abord, les déterminants de la désintégration verticale ne sont pas simplement l'inverse de ceux de l'intégration verticale (Barthélémy 2000, Barthélémy et Quélin 2000). Ensuite, nous avons vu que *stricto sensu* l'externalisation et la désintégration verticale émanent de dimensions différentes, et pourraient donc obéir à des causes différentes. Mais surtout, la TCT développe une approche comparative de choix organisationnels alternatifs. Une telle démarche, par essence statique, ne permet pas de tenir compte de la situation antérieure dans les choix. Les études empiriques reposant sur un cadre théorique TCT ont donc proposé des hypothèses qui ne tiennent pas compte de la spécificité de l'externalisation :

« A key move, if transaction cost economics is to more fully engage strategy, is to push beyond the generic level at which it now operates and to consider particulars. Thus rather than ask the question 'What is the best generic mode (market, hybrid, firm or bureau) to organize X?', which is the traditional transaction cost query, the question to be put instead is 'How should firm A – which has pre-existing strengths and weaknesses (core competencies and disabilities) – organize X?' » (Williamson 1998, p. 48 ; souligné par nous).

Et de ce fait, elles n'ont pas cherché à obtenir des données sur les choix antérieurs pour les tester.

Or, obtenir des données sur les déterminants (X) d'externalisations (Y) est beaucoup plus délicat que sur les déterminants (X') des structures de gouvernance (Y'). Dans le second cas, il suffit d'interroger à une date T des dirigeants* de différentes entreprises pour leur demander si leurs fonctions sont gérées en interne ou en externe (Y'). On cherche alors à l'expliquer grâce à des variables (X') mesurées à la date T par recueil de données primaires (échelles, etc.) ou secondaires (informations comptables, etc.). En revanche, pour une étude empirique des déterminants de l'externalisation (surtout si elle est quantitative), de nombreuses difficultés méthodologiques apparaissent immédiatement :

- La principale difficulté est d'ordre conceptuel et concerne la variable endogène. Si $Y=1$ signifie, par exemple, qu'il y a eu une externalisation, que signifie $Y=0$? Pour les structures de gouvernance, l'opposition interne/externe s'impose, mais quel est l'opposé d'une externalisation ? Ce ne peut être la réinternalisation (Chanson 2006) puisque celle-ci a pour origine une situation (une fonction assurée en externe) diamétralement opposée à celle de l'externalisation. On pourrait imaginer que $Y=0$ signifie une absence d'externalisation. Mais si dater une externalisation est réalisable, comment le faire pour une absence d'externalisation (ce qui est pourtant nécessaire pour valoriser X) ?
- Une seconde difficulté porte sur la mesure des variables. Puisque les externalisations ont eu lieu antérieurement à la date de l'étude, cela suppose une reconstitution de décisions passées (parfois anciennes). Cela suppose aussi de valoriser les déterminants (X) avec les valeurs qu'ils avaient lors de la décision d'externalisation. Pour limiter les risques d'incomplétude des documents ou de défaillances mémorielles (des acteurs y ayant participé), une triangulation semble nécessaire.
- Le recueil de données est encore considérablement alourdi par le fait que le pourcentage d'entreprises assurant une fonction "externalisable" en externe est déjà très faible (baromètre Ernst & Young 2002, 2003, 2005, Quélin et Duhamel 2003) mais que le pourcentage d'entreprises ayant externalisé une fonction l'est encore beaucoup plus (Barreyre et Bouche 1992). Il est donc nécessaire de travailler sur un échantillon très important, surtout si l'on cible une seule fonction comme la plupart des études empiriques sur les structures de gouvernance.

Tableau 0.4 : Difficultés méthodologiques d'une étude empirique sur l'externalisation

	Structures de gouvernance*	Externalisation
Y=0 ?	Fonction assurée en interne	?
Mesure de Y	Mesure de la situation actuelle	Reconstitution de décisions passées
Mesure de X	Valeurs actuelles des X	Valeurs des X lors de l'externalisation
Proportion Y=1	Faible	Très faible

Source : élaboré par l'auteur

Au-delà de la difficulté conceptuelle, on voit qu'une étude orientée variables (Ragin 1987) des déterminants de l'externalisation suppose un grand échantillon et un mode de recueil des données lourd dans chaque organisation. Ces difficultés expliquent pourquoi les différentes enquêtes statistiques sur l'externalisation mesurent en pratique des structures de gouvernance (Baromètre Outsourcing Andersen 1999, 2000, 2001 puis repris par Ernst&Young 2002, 2003, 2005, les enquêtes du SESSI 1999, 2001, Quélin et Duhamel 2003, Grant Thornton 2004, 2006). Elles permettent aussi de comprendre pourquoi certaines études empiriques réellement consacrées aux déterminants de l'externalisation reposent essentiellement sur des questionnaires demandant à des dirigeants quels leur semblent être les principaux motifs d'externalisation de manière générale, sans faire référence à une externalisation précise (Fimbel 2001, 2003, 2006, Quélin et Duhamel 2003). Il s'agit donc d'études recensant des motifs d'externalisation virtuelle identifiés de façon déclarative⁹. En regard des difficultés méthodologiques évoquées, ces études sont utiles pour faire progresser la connaissance des motifs d'externalisation pris en compte par les décideurs. Toutefois, fortement dépendantes des biais dans les perceptions des répondants, elles doivent être complétées par des études empiriques sur des décisions réelles d'externalisation,

Nous avons fait apparaître que la plupart des études sur l'externalisation étudiaient en pratique un autre phénomène et en avons identifié l'origine dans les difficultés théoriques et méthodologiques. Présentons maintenant un design de recherche apte à tenir compte de la spécificité de cet objet de recherche.

⁹ La recherche de Fimbel (2001) utilise par exemple des questions comme « Par rapport à la solution antérieure interne, estimez-vous que pour l'entreprise qui externalise, telle externalisation [infogérance/logistique/comptable/...] est intrinsèquement porteuse de gains en flexibilité [/en compétitivité/commerciaux/financiers/...] ? » (p. 576)

Proposition d'un design de recherche pour l'étude des déterminants de l'externalisation

Pour proposer un tel design de recherche, nous allons commencer par la question de recherche, qui conditionne la méthode (Fredrickson 1983). Pour cela, revenons à la difficulté conceptuelle que nous évoquions précédemment : qu'est-ce qu'une étude empirique des déterminants de l'externalisation souhaite expliquer ?

S'il s'agit des pratiques d'externalisation, alors il est possible de considérer une alternative externalisation / absence d'externalisation (ou un continuum avec différents niveaux d'externalisation partielle). Une étude empirique peut alors être menée par des études d'évènements (Loh et Venkatraman 1992b, Smith et al. 1998). Smith et al. (1998) comparent par exemple les caractéristiques (avant externalisation) de vingt-neuf entreprises qui réalisent une grande opération d'outsourcing informatique à des échantillons d'entreprises du même secteur (que chacune de ces vingt-neuf entreprises). Une telle méthode est particulièrement riche car elle permet vraiment d'analyser des facteurs prédictifs d'une externalisation. Un tel design souffre néanmoins d'une limite forte. En effet, dans l'échantillon de comparaison figurent des entreprises qui gèrent leur informatique en interne et d'autres en externe. Inclure ces dernières dans une comparaison visant à identifier les déterminants de l'externalisation a peu de sens puisqu'elles ne peuvent pas externaliser. Cela biaise donc l'analyse, mais les exclure est délicat. En effet, en l'absence de données secondaires existantes (sur les structures de gouvernance de toutes les entreprises d'un même pays), cela supposerait de collecter des informations primaires sur toutes les entreprises de chacun des vingt-neuf échantillons de comparaison. Cette contrainte (difficilement surmontable avec de telles méthodes qui reposent sur des données secondaires pour les échantillons de comparaison) rend peu pertinent l'usage de cette approche pour l'étude des déterminants de l'externalisation, alors qu'elle est fréquemment employée dans des recherches sur les conséquences de l'externalisation (Hayes et al. 2000, Guillemin 2003, Quélin et Duhamel 2005, Oh et al. 2006). C'est pourquoi nous ne retiendrons pas une telle question de recherche.

Une autre approche consiste à considérer que l'intérêt théorique et managérial d'une étude sur les déterminants d'externalisation réside plutôt dans les choix réalisés par les entreprises. Il s'agit alors d'opposer les décisions d'externalisation aux décisions de maintien

en interne (Lacity et Hirschheim 1993). En effet, les entreprises ne s'interrogent ni en permanence sur leurs frontières, ni n'évaluent continuellement l'opportunité d'externaliser chacune de leurs fonctions. Mais elles connaissent de façon intermittente des « occasions de choix »¹⁰ (Cohen et al. 1991, p. 167) relatives à l'externalisation. Suite à un « stimuli ambigu » (Cohen et al. 1991, p. 165), un membre de l'organisation suggère l'externalisation d'une fonction. Cet événement déclencheur va provoquer la prise de décision* organisationnelle, véritable unité d'analyse de cette recherche. La délibération* sur l'externalisation aboutit plus ou moins rapidement à un verdict* qui peut prendre deux formes : soit l'activité considérée est externalisée, soit elle est maintenue en interne. Ce sont alors les facteurs qui permettent d'expliquer les verdicts de ces prises de décision qui seront considérés comme les déterminants de l'externalisation. A la différence de la précédente question de recherche évoquée, celle-ci permet de réaliser une comparaison qui fait sens tant théoriquement que managérialement, puisqu'elle confronte des situations équivalentes : des entreprises qui s'interrogent sur le fait de savoir si elles externalisent ou pas une de leurs fonctions. Nous pouvons donc préciser notre question de recherche, qui devient : Quels déterminants expliquent¹¹ la décision d'une entreprise d'externaliser une activité plutôt que de la maintenir en interne ?

Abordons maintenant les autres aspects du design de recherche. Une délibération ayant abouti à un maintien en interne est difficile à appréhender, parce que son verdict ne se réifie pas dans l'organisation. Alors qu'identifier des cas d'externalisation peut se faire par recherche dans la presse économique (Saunders et al. 1997, Barthélémy et Quélin 2000, Barthélémy et Gonard 2003), seuls les témoignages de personnes ayant participé à la prise de décision (et éventuellement les quelques documents internes parfois accessibles aux chercheurs) permettent d'avoir connaissance de celle-ci. Une question de recherche ainsi formulée implique donc de recueillir des données primaires. Différents modes de recueil directs sont envisageables. La démarche de Geyer (1996) nous semble proposer une option intéressante pour une étude par questionnaire :

¹⁰ « Ce sont les occasions où l'organisation doit adopter un comportement de décision. » (Cohen et al. 1991, p. 167)

¹¹ « To explain a phenomenon is to stipulate a presumed set of causal links about it ». (Yin 2003b, p. 120).

Tableau 0.5 : Extraits du questionnaire de Geyer (1996)

Votre entreprise a-t-elle pris une décision concernant l'externalisation de tout ou partie de la fonction informatique de l'entreprise

oui (répondez à la troisième question de l'introduction)

non (ne répondez pas aux questions suivantes [...])

La décision en ce qui concerne l'externalisation de tout ou partie de la fonction informatique a été la suivante :

l'externalisation a été acceptée

l'externalisation a été refusée

Source : Geyer 1996, p. 292

Toutefois, s'agissant de décisions passées, le besoin de triangulation (précédemment évoqué) et la part d'aléa dans le fait que le répondant ait connaissance d'une décision de maintien en interne nous amènent à privilégier l'étude de cas. D'autant plus que les entretiens nous ont montré que, même avec une définition préalablement présentée, certains répondants pouvaient envisager une externalisation qui n'en était pas une et inversement. Ainsi par exemple, confier une tâche à des travailleurs à domicile peut être perçu par certains comme une externalisation :

« Il y a plusieurs niveaux d'externalisation, tel que je le perçois. Dans notre entreprise, on a des gens qui sont en interne, qui ont leur bureau là, qui sont de la maison. On a un certain nombre de gens qui sont travailleurs à domicile. Donc qui sont en fait ... *des salariés* ? ... personnel salarié, mais néanmoins, c'est une forme d'externalisation pour nous parce que ...» (Dirigeant que nous avons interrogé dans notre étude empirique)

Les contours de la décision étudiée par notre design de recherche

Nous avons choisi d'opposer les décisions d'externalisation aux décisions de maintien en interne. Il est nécessaire d'interroger une telle alternative pour préciser les limites de notre question de recherche.

La première interrogation porte sur l'existence même de l'objet étudié. Notre question de recherche renvoie directement à l'étude d'une prise de décision, celle qui consiste pour une entreprise à se demander à propos d'une de ses fonctions si elle préfère la garder en interne ou

l'externaliser. C'est entre ces deux branches de l'alternative qu'elle va "trancher" (comme l'indique l'étymologie de décider). L'étude des décisions est un champ de recherche ancien qui a privilégié une approche en termes de processus (Koopman et Pool 1991, Desreumaux 1992). Cette démarche a abouti à une grande variété de représentations, dont nous ne pouvons savoir a priori laquelle décrit le mieux la prise de décision d'externalisation. Elle a été critiquée lorsqu'elle identifiait des phases sur la base d'entretiens rétrospectifs (Schwenk 1985, Langley et al. 1995) et semble aujourd'hui s'essouffler (Laroche 1998). L'approche que nous allons employer consiste à étudier la décision sous un angle de « variance theory » (Mohr 1982, Langley 1999) ou de contenu (Strauss et Corbin 1998). L'existence même du concept de décision fait pourtant toujours débat (Langley et al. 1995, Laroche 1998, Vidaillet 1999). Pour aborder cette dernière question, cruciale pour notre projet de recherche, nous examinerons certaines des critiques formulées à l'occasion de ce débat et les tentatives d'observation empirique de ces prises de décision d'externalisation.

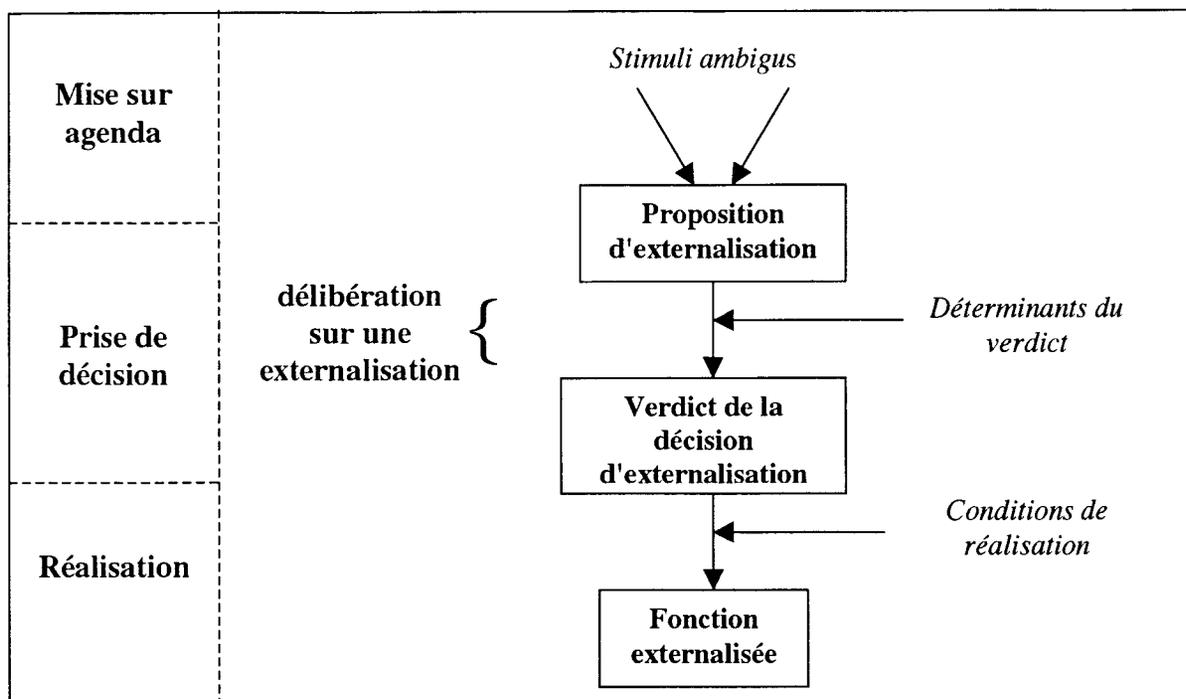
Cohen et al. (1972) dans leur article iconoclaste remettent en question l'idée classique d'antériorité entre problèmes et décisions. Comme l'a confirmé Nutt (1993), il est courant qu'une solution soit à l'origine d'une décision. En définissant notre objet d'étude par une des solutions (les prises de décision consécutives à une proposition d'externalisation) et non par le problème, nous nous affranchissons de la nécessité de postuler l'existence d'un problème ou d'un lien entre ce dernier et la solution. Laroche (1998, p. 331) considère qu'un ensemble de décisions (qu'il appelle « figure de décision ») représente une unité d'analyse plus pertinente, puisque les décideurs sont face à des processus décisionnels concomitants. Cette critique nous semble plus appropriée concernant l'adoption d'une stratégie, qui se traduit en de multiples décisions (Lindblom 1959, Mintzberg et Waters 1985), que pour une décision aussi isolée et formelle (du fait notamment de la signature d'un contrat) qu'une externalisation. Toutefois, une telle critique nous amène à prendre en considération dans notre recherche que notre unité d'analyse (la prise de décision en vue d'une externalisation) ne saurait constituer une décision élémentaire. Elle englobe en son sein de multiples micro-décisions (faut-il lancer un appel d'offre, une étude*, si oui qui réalise cette étude, etc. ?) qui ont une influence sur son verdict.

Sur la base de ces critiques, l'existence d'une prise de décision d'externalisation (conçue comme un arbitrage entre l'externalisation et le maintien en interne) ne nous semble pas pouvoir être véritablement remise en cause, et ce d'autant plus que Lacity et Hirschheim

propose dans leur ouvrage de 1993 une description et une analyse de quatorze prises de décision d'externalisation informatique survenues dans treize grandes entreprises américaines.

Une seconde interrogation concerne les contours précis de l'objet étudié : il ne couvre pas la totalité des déterminants de l'externalisation. En effet, dans notre modélisation de l'externalisation, nous distinguons une proposition d'externalisation (qui déclenche) une prise de décision composée d'une délibération et d'un verdict :

Figure 0.4 : Processus aboutissant à une externalisation



Source : élaboré par l'auteur

Il apparaît clairement sur ce schéma que les facteurs explicatifs du verdict d'une prise de décision ne peuvent être considérés comme les seuls déterminants de l'externalisation. Il y a en effet en aval des conditions de réalisation : une externalisation décidée peut ne jamais être mise en œuvre (par exemple du fait d'un rachat de l'entreprise par un acquéreur qui annule ce projet, ou de la faillite du prestataire pressenti). Dans les quatorze prises de décisions qu'ils ont étudiées, Lacity et Hirschheim (1993) n'ont rencontré aucune décision d'externalisation

qui n'ait pas été suivie d'effet, ce qui nous incite à considérer l'influence des conditions de réalisation comme limitées¹².

En amont, la prise de décision est déclenchée par une proposition d'externalisation formulée par un des membres de l'organisation. Cette mise de l'externalisation sur l'agenda¹³ décisionnel de l'organisation émane le plus souvent de la direction générale ou de la direction de la fonction concernée (Geyer 1996, Kakabadse et Kakabadse 2002). Elle peut intervenir en réaction à un stimulus ambigu externe (externalisation similaire effectuée par une autre firme, offre d'un prestataire, etc.) ou interne (changement de propriétaire, fusion, nouvelle orientation stratégique, etc.) (Geyer 1996). Elle peut aussi répondre, de la part de l'initiateur, à des objectifs stratégiques pour l'entreprise (prouver par une évaluation que la fonction est efficace, obtenir des moyens supplémentaires pour la fonction, etc.) ou pour lui-même (mettre en valeur ses qualités de gestionnaire plutôt que de technicien) (Lacity et Hirschheim 1993). Elle est enfin contrainte par des facteurs politiques qui peuvent entraver son entrée dans l'agenda décisionnel et créer ainsi des « non-décisions », fréquentes mais difficiles à identifier pour le chercheur (Vidaillet 1999). L'influence de tous ces éléments est probablement importante notamment à court terme : sans ouverture d'une prise de décision, point d'externalisation. Mais l'évaluer précisément renvoie à un débat ancien sur le hasard et la nécessité, que l'on peut faire remonter au moins jusqu'à Pascal (1670) et Voltaire (1756) :

« Le nez de Cléopâtre : s'il eût été plus court, toute la face de la terre aurait été changée. » (Pascal 1670)

« Le brachmane : Je suis, par exemple, tel que vous me voyez, une des causes principales de la mort déplorable de votre bon roi Henri IV, et vous m'en voyez encore affligé.[...] Voici comme la destinée arrangea la chose. En avançant le pied gauche, comme j'ai l'honneur de vous dire, je fis tomber malheureusement dans l'eau mon ami Ériban, marchand persan, qui se noya. Il avait une fort jolie femme qui convola avec un marchand arménien; elle eut une fille qui épousa un Grec; la fille de ce Grec s'établit en France, et épousa le père de Ravailac. Si tout cela n'était pas arrivé, vous sentez que les affaires des maisons de France et d'Autriche auraient tourné différemment. Le système de l'Europe aurait changé. Les guerres entre l'Allemagne et la Turquie auraient eu d'autres suites; ces suites auraient influé sur la Perse, la Perse sur les Indes. Vous voyez que tout tenait à mon pied gauche, lequel était lié à tous les autres événements de l'univers, passés, présents, et futurs. » (Voltaire 1756)

¹² Nous n'en avons pas non plus rencontré sur notre échantillon.

¹³ « La mise sur agenda décrit le processus par lequel un problème parvient à recevoir de l'attention de la part du ou des décideurs. » (Laroche 1998, p. 341).

Sans entrer dans un tel débat, nous nous bornerons à constater d'une part que ces facteurs sont très certainement les plus contingents de chaque décision d'externalisation (ex : une proposition consécutive à une fusion) et d'autre part qu'ils interviennent pour certains (ex : prouver que la fonction est efficace en interne) aussi dans la prise de décision, comme déterminants du verdict, et sont à ce titre étudiés par le design que nous proposons.

Nous retiendrons donc la question de recherche suivante :

Quels déterminants expliquent qu'une entreprise qui délibère sur une proposition d'externalisation choisira d'externaliser l'activité plutôt que de la maintenir en interne ?

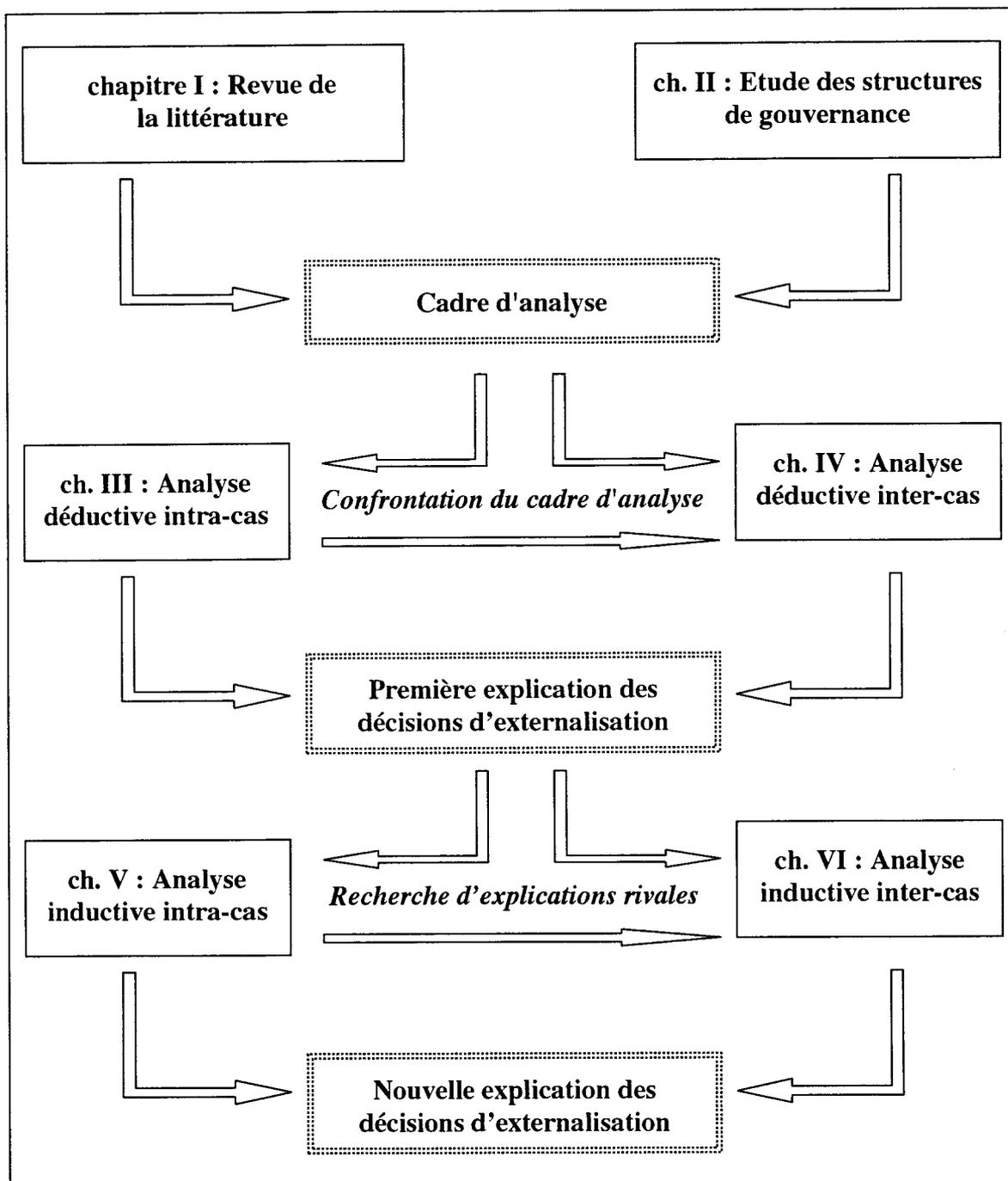
Plan de la recherche

Nous nous sommes appuyés sur le constat d'un décalage entre un phénomène et les théories mobilisées pour en rendre compte (Allard-Poesi et Maréchal 1999) pour construire, dans une démarche positiviste, notre objet de recherche. Celui-ci a été traduit dans une architecture de recherche à la fois cohérente avec la définition consensuelle de l'externalisation et permettant de traiter la question de ses déterminants. Les outils précis de ce *design* seront exposés au fur et à mesure de la recherche.

Le plan de cette dernière s'enchaîne pour des raisons matérielles de façon linéaire malgré l'« aspect circulaire et itératif du processus d'investigation » (Thiétart 1999, p. 5) et donc sans rendre fidèlement compte des évolutions de l'objet de recherche. Il a été organisé de façon à faire nettement apparaître la distinction entre les approches inductives et déductives que nous avons menées.

Il s'articule en trois parties. La première pose le cadre d'analyse (chapitre I) et le terrain d'application (ch. II). La deuxième confronte le cadre d'analyse au terrain (ch. III et IV). La dernière propose une recherche inductive d'explication rivale (ch. V et VI).

Figure 0.5 : Articulation de la recherche



Source : élaboré par l'auteur

Le premier chapitre présente deux grandes catégories de déterminants avancés pour expliquer l'externalisation. En l'absence d'une véritable « théorie de l'externalisation » (Geyer 1996, Barthélémy 2001a, Dumoulin et Martin 2003), nous reprenons en premier lieu la théorie la plus souvent mobilisée pour comprendre ce phénomène : la TCT. Ses travaux tant théoriques qu'empiriques sont mobilisés pour présenter la façon dont elle envisage la question de l'intégration verticale à travers une comparaison institutionnelle. Nous les complétons par la

perspective offerte par la théorie de l'agence. Constatant le caractère statique de l'hypothèse d'alignement judicieux, une analyse dynamique est proposée afin de tenir compte des spécificités de l'externalisation. Nous considérons dans un second temps l'appartenance au cœur de métier*, déterminant très souvent avancé par les praticiens. Malgré les difficultés à le définir, nous proposons une analyse de son influence que nous complétons par l'approche de la chaîne de valeur. Tous ces déterminants sont alors réunis sous la forme d'un ensemble d'hypothèses qui constitue notre cadre d'analyse.

Dans un deuxième chapitre, nous exposons le terrain sur quel nous allons mettre à l'épreuve ce cadre d'analyse. Après avoir détaillé les raisons de son choix, nous décrivons l'édition scolaire et ses spécificités. Sur ce terrain nous testons l'influence du cœur de métier sur les frontières de l'entreprise, question régulièrement abordée mais si rarement testée empiriquement. Une étude des structures de gouvernance des différentes fonctions des éditeurs scolaires est donc menée. Grâce aux entretiens réalisés avec les dirigeants de ces maisons d'édition, les mécanismes par lesquels le cœur de métier influence les choix de structure de gouvernance sont expliqués. Cette étude nous permet donc de compléter notre revue des déterminants des structures de gouvernance et d'ajouter de nouvelles hypothèses à notre cadre d'analyse des décisions d'externalisation.

Dans un troisième chapitre, nous confrontons notre cadre d'analyse à un échantillon de décisions d'externalisation que nous avons pu identifier sur notre terrain. Pour cela, nous resituons chacune de ces décisions dans son contexte et essayons d'évaluer l'influence de chaque déterminant de notre cadre d'analyse.

Dans un quatrième chapitre, chacune des hypothèses est examinée en se référant à l'ensemble des décisions. Notre cadre d'analyse obtient un soutien partiel. L'approche TCT éprouve les plus grandes difficultés à expliquer les décisions de notre échantillon, ce qui nous incite à reconceptualiser la notion de coût de transaction pour l'étude de l'externalisation. Suite aux reformulations d'hypothèses permises par notre étude empirique des structures de gouvernance, l'approche cœur de métier parvient à expliquer toutes les décisions de notre échantillon. Toutefois cette explication va à l'encontre des opinions sur le cœur de métier de tous les praticiens interrogés, ce qui nous amène à rechercher une explication rivale.

Dans un cinquième chapitre, nous menons une analyse inductive de chacun des cas de notre échantillon pour faire émerger des facteurs explicatifs locaux.

Dans un sixième chapitre, nous reprenons chacun de ces déterminants dans une analyse comparative sur la totalité des décisions de l'échantillon. La méthode QCA (*Qualitative Comparative Analysis*, Ragin 1987), que nous présentons et discutons, nous permet en effet d'éliminer rigoureusement les facteurs explicatifs locaux sans portée générale. Nous parvenons à l'issue de l'analyse QCA à un modèle explicatif parcimonieux des décisions d'externalisation de notre échantillon. L'influence des déterminants qui le composent est alors détaillée grâce au matériau qualitatif collecté sur les cas.

Première partie

La décision d'externalisation : construction d'un cadre d'analyse et présentation d'un terrain d'application

« La problématique de l'externalisation n'est donc ni celle du make or buy, ni celle de l'impartition, car l'activité externalisée a déjà fait l'objet d'investissements dans le passé et a été réalisée en interne ».

Quélin 2003, p. 18

Nous avons présenté en introduction certaines des spécificités de notre objet de recherche : l'externalisation. Bien que ce phénomène se distingue de l'intégration verticale ou du recentrage, les auteurs qui se sont penchés sur la question de ses déterminants ont mobilisé des cadres théoriques développés pour ces problématiques voisines. Les études empiriques se sont notamment concentrées principalement sur les déterminants des structures de gouvernance. Ces référentiels théoriques sont précieux pour éclairer le phénomène d'externalisation. Mais ils doivent être aménagés pour s'adapter aux spécificités de notre objet de recherche.

En l'absence d'une véritable « théorie de l'externalisation » (Geyer 1996, p. 5, Barthélémy 2001a, Dumoulin et Martin 2003), nous élaborerons notre cadre d'analyse à partir de deux grandes catégories d'explications apportées aux choix de structures de gouvernance.

La première approche met l'accent sur la comparaison des coûts entre une solution interne et externe : l'« *economizing* » (Williamson 1991, p. 75). Elle s'incarne essentiellement dans la théorie des coûts de transaction, principale référence théorique aujourd'hui de l'externalisation et qui a fait l'objet de très nombreuses études empiriques¹⁴. Une adaptation de ce cadre d'analyse sera proposée pour l'adapter à la spécificité de notre objet de recherche.

La seconde approche domine les réflexions et les discours des praticiens. Dans celle-ci, l'externalisation participe de la réflexion stratégique sur le cœur de métier. L'influence de ce déterminant sur les structures de gouvernance n'a malheureusement pas fait l'objet de développements théoriques et empiriques aussi importants que pour la première approche qui considère cette question de recherche comme une question paradigmatique (Williamson 1989).

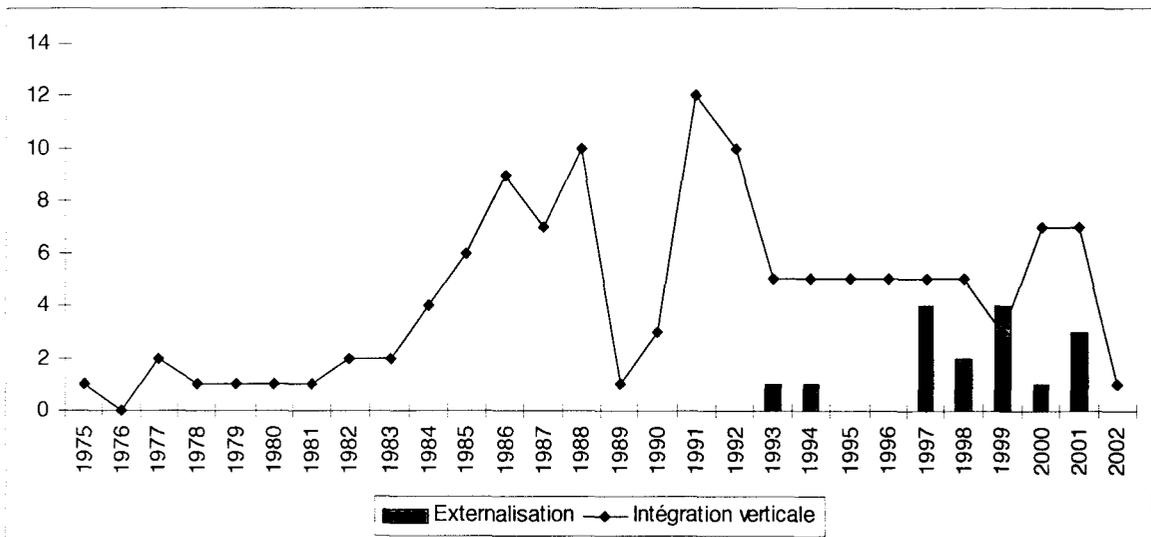
C'est pourquoi nous allons développer ce pan de notre cadre d'analyse à travers une étude empirique de l'influence du cœur de métier sur les structures de gouvernance. Cette étude (quantitative et qualitative) porte sur vingt-huit fonctions de treize maisons d'édition scolaire. Elle teste l'effet de ce déterminant et met en évidence les interactions avec d'autres facteurs explicatifs. Les entretiens collectés permettent d'éclairer les résultats quantitatifs obtenus et de compléter notre cadre d'analyse en ajoutant trois nouvelles hypothèses.

¹⁴ Elle sera complétée par les éclairages que propose la théorie de l'agence.

Chapitre I : Logiques explicatives des structures de gouvernance et transposition à la décision d'externalisation

Le concept d'externalisation est relativement récent tant parmi les chercheurs que parmi les praticiens. Les premiers auteurs qui ont étudié ce phénomène ont tiré profit des recherches antérieures sur un objet proche : l'intégration verticale. Le graphique suivant permet d'illustrer à la fois l'antériorité et l'importance relative des recherches sur ce dernier. Il s'agit d'un décompte des articles publiés dans les grandes revues internationales de gestion abordant explicitement les problématiques d'externalisation ou d'intégration verticale¹⁵ :

Figure 1.1 : Publication d'études sur l'externalisation et l'intégration verticale



Source : élaboré par l'auteur

Nous avons évoqué en introduction les différences entre externalisation et désintégration verticale. Même en ne tenant pas compte de cette distinction, utiliser les déterminants de l'intégration verticale pour expliquer la désintégration verticale (externalisation) pose problème. Comme le montre justement J. Barthélémy (2000), si la problématique est symétrique, les déterminants théoriques ne sont pas les mêmes, puisque dans un cas, il faut

¹⁵ : Ce comptage a été effectué à l'aide la base de données JSTOR. Pour cela, nous n'avons retenu que les articles contenant "outsourc*" ou "vertical integration" dans le titre ou le résumé au sein des soixante et une revues académiques de gestion ("Business"). Nous aurions pu faire débiter le graphique en 1922, mais pour des raisons pratiques, nous avons omis la période 1922-1975 qui ne comporte que treize articles mentionnant l'intégration verticale. Les années depuis 2002 ne figurent pas sur le tableau du fait de son objectif (l'antériorité de l'objet).

s'interroger sur les défaillances du marché (intégration verticale) et dans l'autre sur les défaillances de l'organisation (externalisation). Nous montrerons aussi dans ce chapitre que les coûts de transition* ne sont pas équivalents (par exemple, la réaction d'un syndicat lors d'une internalisation n'est pas la même que lors d'une externalisation). En revanche et contrairement à J. Barthélémy (2000), nous pensons que d'un point de vue empirique, tant que les études se contentent d'expliquer par des régressions (logit ou probit) la structure de gouvernance d'une fonction à une date donnée, l'étude de l'intégration verticale et de l'externalisation est équivalente. Cette filiation des études sur l'externalisation est intéressante car elle a fortement contraint les déterminants théoriques proposés, mais surtout les méthodes empiriques employées, comme nous le verrons par la suite.

Cette question de l'intégration verticale a été traitée principalement par des économistes industriels qui ont proposé différentes explications théoriques, principalement de nature technologique et organisationnelle. Au-delà de leur différences, elles ont en commun d'étudier ce choix entre interne et externe sur un critère de coût, ce que Williamson dénomme l'*economizing* (Williamson 1991, p. 75). En première place de cette approche figure la TCT qui s'est imposée comme la référence dans les recherches sur l'externalisation :

Tableau 1.1 : L'importance de la TCT dans les thèses françaises sur l'externalisation

Auteurs	Année	Nombre de pages consacrées à la TCT
Fréry F.	1994	35
Combier F.	1994	23
Delmond M.H.	1994	46
Geyer D.	1996	89
Dakak S.	1997	35
Thévenot N.	1999	29
Barthélémy J.	2000	115
Fimbel E.	2001	10
Moyenne :		48

Source : élaboré par l'auteur

La lecture de ce tableau permet de mettre en évidence le recours systématique à la TCT, ce qui n'est le cas de nulle autre théorie sur l'externalisation.

Si la TCT est considérée parmi les chercheurs comme le cadre théorique de référence pour expliquer les choix d'externalisation, il est un concept (complètement indépendant) qui est perçu comme le facteur explicatif de référence par de très nombreux praticiens : le "cœur de métier". Pour mesurer l'importance de cette notion de "cœur de métier" auprès des praticiens, nous avons procédé à un décompte des articles publiés dans un grand quotidien économique (La Tribune) : un tiers des articles consacré à l'externalisation utilisait ce concept.

Encadré 1.1 : Externalisation et cœur de métier (dans un quotidien économique)

Nous avons collecté tous les articles de La Tribune parus pendant six mois (entre le 15 décembre 2005 et le 15 mai 2006) qui comportaient le terme externalisation ou *outsourcing* dans leur titre et qui n'étaient pas des brèves (moins de 250 mots). Nous avons obtenu finalement 6 articles.

Parmi ces six articles, deux mentionnent explicitement la notion de cœur de métier en relation avec l'externalisation :

« Repartons de bases saines : l'externalisation est l'opération qui consiste à permettre à une entreprise de se concentrer sur son cœur de métier en confiant à des spécialistes ses activités annexes, soit parce qu'elles ne sont pas génératrices de revenus, soit parce que l'entreprise ne dispose pas, en interne, des compétences lui permettant de les assurer au mieux. » (La Tribune - 31/01/2006)

« Le musée ne prenant plus en charge que les agents de son seul cœur de métier (conservateurs, chercheurs, documentalistes...), soit 200 personnes. » (La Tribune - 13/01/2005)

A titre de comparaison, aucun de ces articles n'utilise de concepts de la TCT comme "spécificité", "incertitude", "redéployable", "opportunisme" ou "fréquence".

(Ces recherches ont été effectuées à l'aide de la rubrique archive du site La Tribune et de la base "Vente et Gestion" d'EBSCO).

Source : élaboré par l'auteur

Nous traiterons donc successivement dans ce chapitre de l'approche théorique dominante (section I) et de l'approche managériale dominante (section II)

Section I : L'approche théorique dominante : l'*economizing*

Nous allons présenter dans cette section une approche en termes d'*economizing*. Nous exposerons dans un premier temps les principes généraux de la TCT (§ 1.1) avant de nous attarder sur ses déterminants de l'intégration verticale (§ 1.2). Nous proposerons ensuite une analyse dynamique (§ 1.3) plus adaptée à la question de l'externalisation. Cette analyse de la TCT sera ensuite complétée par la théorie de l'agence (§ 1.4). Nous nous emploierons à distinguer les éléments statiques et dynamiques de cette approche et leur capacité à rendre compte des spécificités de l'externalisation.

1.1. La théorie des coûts de transaction

A la suite des travaux précurseurs de J. Commons (1934) et de R. Coase (1937), O. Williamson va entreprendre à partir des années soixante-dix un « renouvellement » (Joffre 2001) ou un « approfondissement » (Boulba-Olga 2003) de la TCT. Cette théorie est particulièrement marquée par la contribution de cet auteur qui y consacre l'ensemble de ses recherches et rédige de nombreux articles pour répondre aux critiques (Joffre 2001). Cette approche de la TCT constitue l'« *asset-specificity view* » (Langlois 1992, p. 102), qui prendra une place prépondérante dans notre cadre d'analyse.

Illustrons brièvement ce choix en appliquant le cadre théorique proposé par A. Alchian et H. Demsetz (1972) à l'externalisation. Ce modèle appartient aussi à la TCT (Alchian et Woodward 1988) mais à l'autre grande approche : la « *measurement-cost view* » (Langlois 1992, p. 102), très peu utilisée dans l'analyse de l'intégration verticale.

Encadré 1.2 : L'externalisation dans une approche "*measurement-cost view*"

Considérons donc une production réalisée par plusieurs salariés dans une entreprise : par exemple, l'édition des feuilles de paie. Si le résultat de cette tâche « n'est pas la somme d'extrants séparables de la part de chaque ressource qui y coopère » (Alchian et Demsetz p. 779), alors chacun des salariés sait qu'il sera difficile de mesurer sa productivité marginale et peut être tenté de « tirer au flanc », ce qui justifie le recours à un contrôleur qui sera créancier résiduel et donc le maintien d'une telle tâche au sein d'une entreprise. Le recours au marché a lieu à l'inverse lorsque la fonction de production est séparable, car chaque travailleur sait que l'on peut mesurer sans coût sa productivité, et il n'est donc pas nécessaire de le contrôler. Mais ce cas de figure ne correspond en rien à une externalisation, car si une entreprise externalise l'édition de ses feuilles de paie, elle va la déléguer à une société prestataire, qui va faire réaliser cette tâche par une équipe de ses salariés contrôlés par un créancier résiduel (le dirigeant de ce prestataire). L'externalisation dans ce cadre d'analyse est donc contradictoire : une entreprise confie au marché une production parce que la fonction de production est séparable, mais elle la confie à un prestataire qui va la réaliser en son sein, ce qui ne se justifie que pour une fonction de production inséparable. Cette contradiction se retrouve aussi dans les versions récentes de l'approche « *measurement-cost view* ». Ainsi si l'on suit Hennart (1993), une entreprise externalise pour diminuer ses « *shirking costs* ». Mais le prestataire sélectionné réalise cette tâche avec une organisation hiérarchique, il supporte donc de tels coûts qu'il va répercuter sur son client. Ce cadre théorique peut donc être utile pour expliquer certaines externalisations lorsque le prestataire est un travailleur indépendant (comme les maquettistes free-lance ou les commerciaux rémunérés au pourcentage que nous présenterons dans les études de cas), mais cela représente un cas marginal. Cette difficulté à appliquer ce cadre à l'externalisation se retrouverait aussi pour les mêmes raisons dans la plupart des modèles technologiques de l'intégration verticale et justifie ainsi le choix de retenir l'approche d'O. Williamson de la TCT.

Source : élaboré par l'auteur

En suivant O. Williamson (1985), nous considérerons que la séparabilité technologique entre des étapes successives de production est la règle plutôt que l'exception. En conséquence de quoi, la technologie est « un facteur qui délimite la gamme des modes de gouvernance possibles - le choix final dépendant par la suite d'une évaluation des coûts de transaction » (Williamson 1994, p. 117).

Présentons donc maintenant les apports de la TCT dans son approche « williamsonienne » (Wirtz 2002, p. 18). Cet auteur, reprenant l'idée originale de J. Commons, considère le concept de transaction comme unité d'analyse de la TCT (Williamson 1985). Soucieux de bâtir une théorie empiriquement testable, il propose une définition plus précise de ce concept¹⁶ :

« Il y a transaction lorsqu'un bien ou un service est transféré à travers une interface technologiquement séparable. Une étape de l'activité économique se termine et une autre commence. » (Williamson 1994, p. 19)

Mais, au-delà de cet effort de clarification, cette définition change surtout nettement le sens du concept. Il ne met plus l'accent sur le changement de propriété comme le proposait R. Commons, mais sur une frontière technologique. Ceci permet alors de considérer que les transactions peuvent se dérouler sous différentes structures de gouvernance que l'on peut positionner sur un continuum entre le marché et la firme. Les transactions marchandes sont régies par la loi, tandis que les transactions organisationnelles le sont par une autorité privée, (le "*fiat*") (Williamson 1998). Chaque forme de gouvernance utilise un mode d'organisation principal : le prix pour le marché et la hiérarchie pour la firme¹⁷. Il est cependant parfois plus rationnel d'adopter un mix des deux plutôt qu'une forme purement hiérarchique ou purement régulée par les prix (Hennart 1993). On observe d'ailleurs entre le marché et la firme de nombreuses formes hybrides (Williamson 1985, Powell 1987) et de plus en plus d'organisations désagrégées (Zenger et Hesterly 1997). L'analyse de ces formes hybrides se ramène cependant au choix entre firme et marché (Hennart 1993, Madhok 1996) sur lequel nous nous concentrerons. Par ailleurs, certains auteurs ajoutent d'autres modes d'organisation, comme le clan (Ouchi 1980) et le réseau (Jarillo 1988), que nous ne retiendrons pas non plus ici du fait de notre problématique.

Si l'on considère la situation d'un fabricant de papier au sein de sa filière, celui-ci peut acheter du bois sur le marché ou posséder sa propre exploitation forestière. De la même façon, il peut

¹⁶ La définition initiale proposée par Commons était la suivante : « The smallest unit of the institutional economists is a unit of activity - a transaction, with its participants. Transaction intervenes between the labor of the classic economists and the pleasures of the hedonic economists, simply it is society that controls access to the forces of nature, and transactions are, not the exchange of commodities, but the alienation and acquisition, between individuals, of the rights of property and liberty created by society, which must therefore be negotiated between the parties concerned before labor can produce, or consumers can consume, or commodities be physically exchanged. » (Commons 1931, p. 652)

¹⁷ Suivant en cela Williamson (1975), de nombreux auteurs ne réalisent pas cette distinction entre marché/firme et prix/hiérarchie et opposent marché et hiérarchie donnant à ce dernier terme un sens très large.

vendre son papier à un imprimeur ou imprimer directement. Nous sommes ici en présence de deux transactions différentes qui peuvent être organisées suivant une gouvernance par le marché (un vendeur et un acheteur indépendant) ou une gouvernance unifiée (les deux parties sont au sein de la même firme).

Et c'est justement ce choix entre ces deux modes de gouvernance¹⁸ qui constitue « la question paradigmatique » de la TCT et concentre une majorité des études empiriques (Williamson 1989), depuis que R. Coase a proposé en 1937 d'expliquer l'existence des firmes par le coût du recours au mécanisme de prix. Car si l'on considère avec Arrow (1963) que la frontière d'une organisation est définie par une ligne de partage entre les transactions intraorganisationnelles et les transactions régulées par les prix¹⁹, alors ce choix d'un mode de gouvernance détermine bien les frontières de la firme. C'est en cela qu'O. Williamson affirme que la TCT cherche « à comprendre les institutions économiques du capitalisme [...] à travers une approche micro-analytique » (Williamson 1994, p. 19). En effet, il développe l'hypothèse que le marché est plus efficace que la firme en matière d'incitation, mais que celle-ci permet un meilleur contrôle administratif grâce à ses règles et ses procédures. Si l'efficacité du marché reste généralement prédominante, dans certaines situations la gouvernance unifiée est plus performante.

Selon cette théorie, le papetier va déterminer sa structure optimale en comparant le coût associé à chaque structure (marché et hiérarchie). Ce coût peut être mesuré par la somme des coûts de production et de transaction. Toutefois, certaines critiques considèrent que la TCT néglige en partie les premiers pour se focaliser sur les seconds, ce que reconnaît implicitement O. Williamson lorsqu'il déclare :

« On peut affirmer que les économies de coût de transaction sont le principal facteur responsable des décisions d'intégration, sans exclure la présence d'autres facteurs, qui agissent parfois simultanément pour certains. Si, cependant, les économies de coût de transaction sont réellement centrales, alors les autres facteurs sont réduits à des rôles secondaires. » (Williamson 1994, p. 133)

¹⁸ « cadre conceptuel explicite ou implicite dans lequel se situe une transaction (marchés, firmes et modes intermédiaires - comme par exemple le franchisage) » (Williamson 1981, p. 1544)

¹⁹ vision considérée comme caricaturale par J. Stiglitz (1991).

Les coûts de transaction sont au centre de l'analyse de la TCT. Et pourtant malgré les très nombreuses recherches empiriques utilisant la TCT, plus de six cents (Williamson 2001), la mesure de ces coûts n'est quasiment jamais réalisée (Bienstock et Mentzer 1999, Masten et al. 1991). La difficulté principale réside dans leur définition et leur opérationnalisation :

« Les coûts de transaction sont essentiels pour le cœur de l'analyse mais ils ne sont pas opérationnels de telle manière qu'ils permettent à quiconque de démontrer l'efficacité de la conduite des transactions entre firmes et marché de façon systématique. » (Williamson 1994)

De nombreux chercheurs ont mis en avant le caractère insatisfaisant de la définition de Coase et des propositions ultérieures de Williamson pour le concept de coût de transaction (Demsetz 1988, Charreaux 1999). Il existe aujourd'hui peu de définitions (Robins 1987) et souvent contradictoires. Un exemple suffira à illustrer ces divergences. Existe-t-il des coûts de transaction pour une transaction gérée par la hiérarchie ? Comme nous l'avons indiqué précédemment, une transaction peut être gérée par le marché ou par la hiérarchie. Au-delà du coût de production, cette gestion d'une transaction interne à l'entreprise représente un autre coût qui devrait logiquement s'appeler un coût de transaction (Furubotn et Richter 1997). Mais, par fidélité aux travaux de Coase, certains auteurs ne retiennent le terme de coût de transaction que pour une gouvernance par le marché (Demsetz 1988²⁰, Ménard 1995). Lorsqu'il compare le coût associé à une transaction gérée en interne ou par le marché, O. Williamson (1985) utilise le terme de coût de gouvernance, mais reprend les mêmes déterminants que pour le coût de transaction.

Face à l'absence de définition consensuelle et à la difficulté à mesurer ce concept, les études empiriques ont cherché à expliquer les formes de gouvernance par les déterminants qu'O. Williamson a proposés pour les coûts de transaction : les attributs des transactions. En effet, à partir des hypothèses comportementales de rationalité limitée et d'opportunisme, il avance que trois facteurs ont un rôle déterminant sur les coûts de transaction et donc sur les modes de gouvernance :

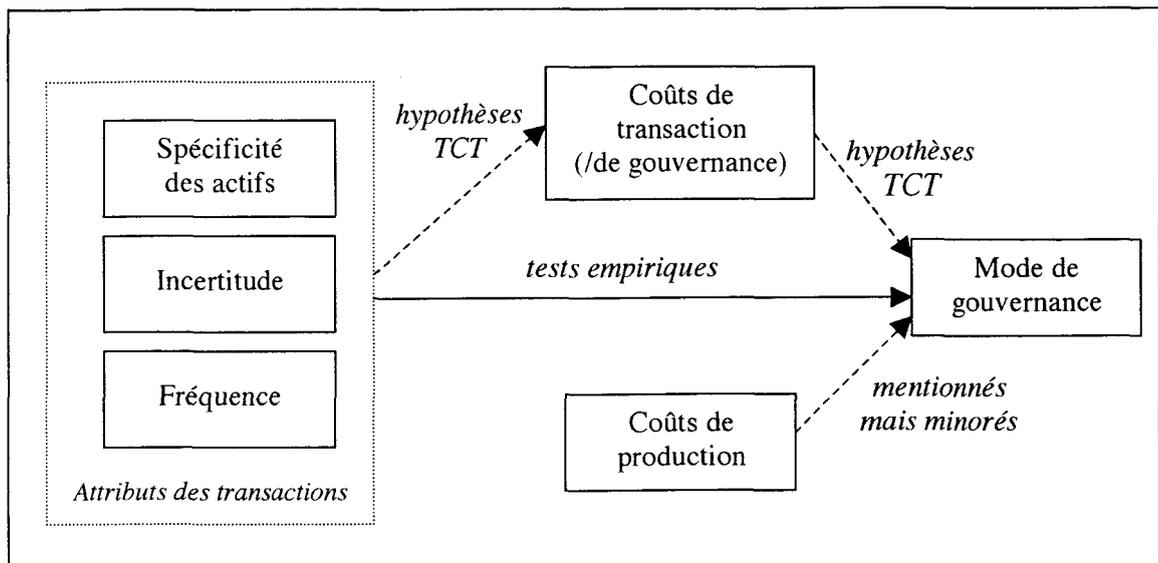
« Une théorie prédictive de l'organisation économique requiert l'identification et l'explication des facteurs responsables de la différenciation des transactions. Les principales dimensions qui expliquent

²⁰ « Throughout this paper, I use transaction cost and management cost to refer to the costs of organizing resources, respectively, across markets and within firms. This accords with Coases's terminology. Recent writings on the theory of the firm sometimes use transaction cost to refer indiscriminately to organizational costs whether these arise from within the firm or across the market. » (Demsetz 1988, p. 144)

les différences entre les transactions sont la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence.»
(Williamson 1994)

Ces études empiriques constituent donc un test indirect (Masten et al. 1991), ce que l'on peut observer sur le schéma suivant :

Figure 1.2 : Cadre théorique TCT de l'intégration verticale



Source : élaboré par l'auteur

1.2. Les déterminants de l'intégration verticale proposés par la TCT

Nous allons maintenant présenter ces déterminants en privilégiant les deux principaux, l'investissement dans des actifs spécifiques (§ 1.2.1) et l'incertitude (§ 1.2.2), avant d'évoquer les autres facteurs explicatifs avancés par cette théorie (§ 1.2.3).

1.2.1. La spécificité des actifs

Parmi les attributs des transactions, l'investissement dans des actifs spécifiques à la transaction joue un rôle prépondérant dans l'explication de l'intégration verticale (Williamson 1975, 1981, Klein et al. 1978, Grossman et Hart 1986, Williamson 1991).

Variable centrale de la TCT, elle fait l'objet de définitions convergentes. Nous retiendrons celle-ci : « *asset specificity refers to durable investments that are undertaken in support of particular transactions* » (Williamson 1985, p. 55). La TCT privilégie ainsi une conception « transactionnelle » de la spécificité des actifs. (Quélin 1996, p. 123)

Afin de préciser le concept, notons qu'ainsi définie la spécificité apparaît comme une forme particulière de spécialisation. Il s'agit d'une spécialisation sur une transaction avec un coéchangiste. Un chirurgien qui suivrait une longue formation sur les opérations à cœur ouvert réaliserait un investissement dans des actifs spécialisés et deviendrait ainsi un spécialiste. Mais il pourrait utiliser cet investissement avec différents patients ou différents employeurs, ce n'est donc pas un investissement dans un actif spécifique à une transaction. En revanche, s'il se spécialise dans un protocole opératoire correspondant à un appareil, que seul l'hôpital dans lequel il œuvre possède, alors cet investissement n'est pas redéployable. En conséquence, et par opposition avec Aubert et Weber (2001), nous ne considérerons pas qu'il puisse exister des investissements spécifiques mais non spécialisés.

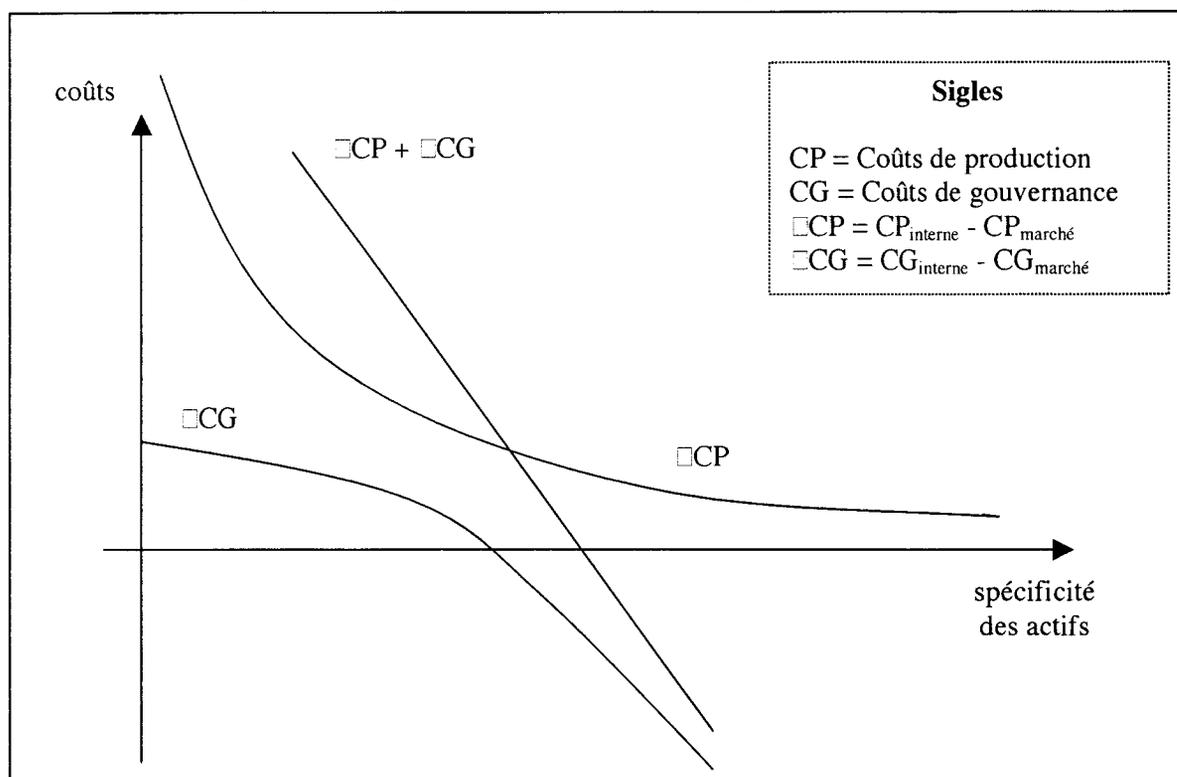
Précisons aussi que la spécificité envisagée par la TCT concerne les actifs dans lesquels une entreprise doit investir pour réaliser une production débouchant sur une transaction. Il ne s'agit pas de la spécificité du produit final, comme semble le considérer Kay (1997), qui est bien distincte de la spécificité des actifs investis :

« Un actif peut être idiosyncratique, c'est-à-dire rare, faiblement redéployable et spécialisé, mais ne produire qu'un output standard. » (Brousseau 1993, p. 133)

Comme pour les autres investissements spécialisés, l'investissement dans des actifs spécifiques est difficile à redéployer et n'est donc engagé que s'il permet une réduction de coûts de production ou des revenus supplémentaires pour cette transaction (Williamson 1985). De ce fait, il crée des occasions de comportement opportunistes (Quélin 2002). Le prestataire qui était comparable à ses concurrents lors de l'externalisation a ensuite développé un avantage de coûts grâce à ses investissements dans des actifs spécifiques (Williamson 1995). Cet avantage de coût le place à l'abri de ses concurrents. Affranchi d'une menace crédible de se voir remplacé, le prestataire est dans une position propice à l'opportunisme, notamment lors du renouvellement du contrat. Cependant, parce qu'il a réalisé un gros investissement non-redéployable, le prestataire n'a pas intérêt à ce que l'entreprise externalisatrice mette fin à cette

transaction. Ainsi, du fait de la spécificité des actifs investis, il se crée un lien de dépendance durable entre les deux parties (Coriat et Weinstein 1995) ou une dépendance bilatérale (Williamson 1991). Face au risque que les deux parties usent d'opportunisme pour s'approprier les quasi-rentes²¹ (Klein, Crawford et Alchian 1978), le recours au marché va nécessiter d'importants coûts de transaction. Si on ajoute à cela qu'en cas de spécificité élevée des actifs le marché ne peut bénéficier d'économies d'échelle, alors cette situation amène l'intégration verticale à être globalement moins coûteuse, comme l'illustre le schéma suivant :

Figure 1.3 : Spécificité des actifs et intégration verticale



Source : d'après Williamson 1994, p. 121

Cette logique amène les entreprises à opter pour une intégration verticale pour toutes les tâches pour lesquelles elles identifient la nécessité d'investissements importants dans des actifs spécifiques. La mesure de cette spécificité des actifs est une opération très délicate (Coeurderoy et Quelin, 1997). Six formes de spécificité ont émergé au sein de la TCT : spécificité de site, spécificité des actifs physiques, spécificité des actifs humains, spécificité

²¹ définies comme « le flux de revenu qui excède la somme minimale requise pour empêcher un producteur de cesser son activité » (Coeurderoy et Quélin 1997, p. 156).

des actifs dédiés, la marque, et spécificité temporelle. Les trois premières sont proposées par O. Williamson dès 1981, les actifs dédiés en 1985, la marque en 1991, tandis que la spécificité temporelle est issue de l'étude de Masten et al. (1991).

La TCT propose que chacune de ces formes de spécificité influence le choix d'intégration verticale dans le même sens puisqu'elles ont toutes le même effet d'instaurer un lien de dépendance durable rendant le marché non efficace. Certains secteurs d'activité sont réputés pour nécessiter des investissements dans des actifs hautement spécifiques : les industries extractives ou de production d'énergie (spécificité de site), l'industrie manufacturière (spécificité des actifs physiques) (Quélin 2002).

De nombreuses études ont cherché à tester empiriquement le lien entre spécificité des actifs et structures de gouvernance ; il s'agit même de l'hypothèse la plus testée de la TCT (David et Han 2004). Différents designs ont été employés. Voici une recension de certaines de ces études²². Nous n'avons retenu ici que des études empiriques qui testent isolément le lien entre spécificité des actifs et configuration (interne / externe). Certaines études (comme par exemple Barthélémy 2003) analysent des cas caractérisés par plusieurs variables (dont la spécificité des actifs) pour déterminer s'ils suivent les prescriptions de la TCT, sans rentrer dans le détail de l'influence de chaque variable, et n'ont donc pas été retenues. Certaines études considèrent la spécificité de façon multidimensionnelle, d'autres testent l'effet pour une dimension de ce concept. Nous avons séparé chaque dimension testée séparément lorsque l'étude le permettait.

²² Ce recensement n'a pas vocation à être exhaustif du fait des ambiguïtés des concepts d'externalisation ou d'intégration verticale et de spécificité des actifs. Viser l'exhaustivité ou la représentativité est délicat, ainsi David et Han (2004) retiennent quarante-cinq tests de cette relation dans une recension qu'ils reconnaissent non-exhaustive mais représentative (p. 44), alors même que par exemple aucune revue non anglophone n'y figure. Il contient cependant toutes les études les plus influentes sur le sujet (Carter et Hodgson 2006).

Tableau 1.2 : Influence de la spécificité de l'actif sur la structure de gouvernance

Etude		Echantillon	Opérationnalisation/Dimension	Résultat
Monteverde et Teece (a)	1982	composants automobile	min (1 - pourcentage valeur de revente ; pourcentage du coût pour reconverter)	I
Masten	1984	composants aérospatiaux	spécificité de conception spécificité de site	I NS
Anderson	1985	force commerciale	échelle multidimensionnelle	I
Gatignon et Anderson	1988	filiales étrangères	spécificité physique (R&D / CA) spécificité de marque (publicité / CA)	I I
John et Weitz	1988	distribution	actifs humains (temps pour être familier)	I
Klein et al.	1990	structure d'export	échelle multidimensionnelle	I
Masten et al.	1991	composants navals	spécificité des actifs humains spécificité des actifs physiques spécificité temporelle	I E I
Lieberman	1991	composants chimiques	coût fixe des usines gaz (nécessite des pipelines) vs liquide	I I
Weiss et Anderson	1992	force commerciale	actifs humains (connaissance de l'entreprise)	NS
Erramilli et Rao	1993	mode d'entrée sur un marché étranger	échelle multidimensionnelle	I
Combier	1994	développement de médicaments	échelle bidimensionnelle	I
Delmond	1994	projets informatiques	spécificité du domaine d'application	NS
Ang et Cummings	1997	services informatiques	échelle multidimensionnelle	NS
Poppo et Zenger	1998	services informatiques	échelle multidimensionnelle	I
Widener et Selto	1999	audit interne	échelle (actifs humains)	I
Kraut et al.	1999	principaux intrants	produit générique à l'industrie ou unique	I
Leiblein et al.	2002	production de semi-conducteurs	2 semi-conducteurs particuliers (<i>en interaction avec incertitude</i>)	E I
Rialp et al.	2002	distribution à l'export	connaissance du marché étranger	I
Aubert et al.	2002	activités informatiques	codage (/activité) + échelle	E
Chanson	2003	différentes fonctions	codage (multidimensionnel)	NS
Bouattour	2004	activités informatiques	spécificité des actifs humains (qualifications) spécificité des actifs physiques	NS NS

(Résultat : I : plus la spécificité des actifs est grande, plus les entreprises réalisent en interne,

E : l'inverse, NS : non significatif)

Source : élaboré par l'auteur

Cette recension permet de faire émerger trois constats :

- Ces études ont corroboré le lien spécificité – intégration verticale dix-huit fois sur vingt-huit :

Près de deux tiers des tests corroborent cette hypothèse de la TCT (proportion identique à celle mesurée par David et Han 2004). Si la TCT avait une prétention déterministe, cette recension permettrait d'infirmer l'hypothèse (chaque étude invalidant cette relation serait l'équivalent du cygne noir de K. Popper (1963)). Mais, la TCT s'inscrit dans une démarche probabiliste, et nous considérerons donc que cette proportion élevée renforce la validité de l'hypothèse selon laquelle, *ceteris paribus*, les tâches caractérisées par des actifs hautement spécifiques sont plus souvent réalisées en interne.

- Le lien ne semble pas mieux établi avec un type de spécificité particulier. On remarque à cette occasion que ces études se sont concentrées sur les trois premières formes de spécificité (Coeurderoy et Quélin 1997) : spécificité de site, spécificité des actifs physiques, spécificité des actifs humains.

- Les études récentes corroborent moins souvent ce lien :

Sur des données plus récentes, il semble que le pouvoir explicatif de la spécificité des actifs soit de plus en plus délicat à mettre en évidence.

Cela peut s'expliquer par les évolutions dans l'objet d'analyse de ces études. En se concentrant sur les composants industriels, les premières études mesuraient l'influence d'actifs spécifiques comme les moules. Ces derniers se caractérisent par des coûts de développement élevés et une faible redéployabilité, l'impact de tels investissements était donc naturellement fort. E. Anderson (1985 ; p. 238) utilise même les moules comme exemple d'actif particulièrement spécifique. Ceci peut donc expliquer que les études portant sur le "*make or buy*" corroboraient mieux cette hypothèse que les études plus récentes qui ont élargi l'analyse à d'autres types de fonctions, nécessitant des actifs probablement moins spécifiques. Ce point a été souligné par Kay :

« Certainly as long as we concentrate on the production department, asset specificity does appear to give good indications as whether or not the firm itself is likely to conduct the activity or contract it out to a supplier. [...] But if transaction cost economics is to be represented as a general theory of vertical integration, it must explain integration and non-integration in other functions such as R&D and advertising as well as in the more limited scope of the production function. The problem is that when

we leave the production department (and the make or buy decision for components), our puzzle suggest that things appear to be far less straightforward. » (Kay 1997, p. 34)

Ceci peut aussi s'expliquer par une évolution dans les pratiques. Ces dernières années, la part des activités externalisées a connu une forte augmentation. Dans une approche (ricardienne) de rendements marginaux décroissants, il est probable que les entreprises ont commencé par les externalisations les plus profitables. Il était peut-être alors plus simple de discriminer entre fonctions externes et internes dans les années quatre-vingt qu'aujourd'hui.

Cet examen des arguments théoriques et des validations empiriques nous amène à considérer que les fonctions caractérisées par la nécessité d'investir dans des actifs spécifiques sont plus souvent réalisées en interne. Nous retiendrons donc la spécificité des actifs comme l'un des déterminants de notre cadre d'analyse des décisions d'externalisation, mais nous ne formulerons l'hypothèse associée qu'après notre contribution à une analyse dynamique de la TCT (§ 1.3.2).

1.2.2. L'incertitude

L'incertitude est l'autre variable importante de la TCT. Elle recouvre des dimensions très hétérogènes et le manque de définition explicite du concept fait apparaître de nombreuses contradictions (Coeurderoy et Quélin 1997) à tel point que les explications théoriques et empiriques de l'intégration verticale par l'incertitude apparaissent comme un puzzle (Sutcliffe et Zaheer 1998).

Les premiers travaux d'O. Williamson ne distinguaient pas différentes formes d'incertitude (Sutcliffe et Zaheer 1998). Puis il propose le concept d'incertitude comportementale, défini comme « le refus stratégique de divulguer l'information, le maquillage ou l'altération stratégique de l'information (il faut souligner que l'altération de l'information n'implique pas un manque d'information mais une production consciente de signaux erronés) » (Williamson 1985), par essence stratégique qu'il oppose aux incertitudes primaire (manque de connaissance sur les états de la nature) et secondaire (manque de connaissance des décisions des autres acteurs) proposées par Koopmans (1957). Différentes typologies ont été proposées pour rendre compte des différentes dimensions de ce concept :

- sur les états (ignorance des probabilités des états de la nature) / sur les effets (ignorance des relations de cause à effet) / sur les réponses (ignorance des résultats des décisions) (Millikinen 1987),
- interne (à la transaction, par ex. complexité des tâches) / externe (à la transaction, par ex. légale) / stratégique (liée au comportement des agents) (Williamson 1989),
- primaire ("sur les états") / concurrentielle (liée au comportement des concurrents) / client-fournisseur (liée au comportement du partenaire de l'échange) (Sutcliffe et Zaheer 1998).

Certains concepts de la TCT sont parfois assimilés à l'incertitude. Ainsi, K. Sutcliffe et A. Zaheer affirment :

« Williamson (1975) refers to behavioral uncertainty as 'self-interest seeking with guile' and includes in the concept the use of self-disbelieved statements and misinformation with the intention of profiting at the expense of the exchange-partner. » (Sutcliffe et Zaheer 1998, p. 4)

Alors même que cette définition correspond exactement à celle de l'opportunisme (Williamson 1994, p. 70). De même la difficulté de mesure (variable issue de la théorie de l'agence) est parfois utilisée comme une proxy de l'incertitude, alors qu'il s'agit de deux concepts différents (Williamson 1985, 1991).

Quelles que soient les dimensions de l'incertitude retenues, son effet est présenté ainsi par la TCT : la difficulté à prévoir toutes les contingences susceptibles de concerner la transaction augmente les coûts de transaction ex-ante (rédaction du contrat) et aboutit à des contrats incomplets, qui se traduisent par des coûts de transaction ex-post importants. Cette influence de l'incertitude est conditionnée par l'existence d'actifs spécifiques. En effet, ces derniers rendant plus difficile le changement de co-contractant, les parties doivent « faire aboutir » la transaction, et pour cela engager des coûts de transaction (tant ex-ante que ex-post) importants (Williamson 1985). Cependant, quelques études empiriques célèbres n'ont pu corroborer cette influence de l'incertitude ou ont mis en évidence un effet inverse. Les chercheurs de la TCT considèrent donc désormais la possibilité d'effets différenciés suivant les dimensions envisagées. Voici une recension d'études portant sur ce lien incertitude – intégration verticale (cf. note 22 p. 39):

Tableau 1.3 : Influence de l'incertitude sur la structure de gouvernance

Etude	Echantillon	Opérationnalisation/Dimension	Résultat	
Walker et Weber	1984	composants automobiles	incertitude sur les volumes incertitude technologique	I NS
Masten	1984	composants	complexité (du composant)	I
Anderson	1985	force commerciale	environnementale (<i>modératrice de spécificité</i>)	I
Harrigan	1985	SBU de multinationales	incertitude par rapport à la demande	NS
Balakrishnan et Wernerfelt	1986	industries (VA/ventes)	technologique (fréquence des innovations)	E
Gatignon et Anderson	1988	filiales étrangères	incertitude externe (risque pays)	E
John et Weitz	1988	distribution	incertitude environnementale (échelle) incertitude comportementale	I I
Klein et al.	1990	structure d'export	volatilité de l'environnement diversité de l'environnement	I E
Masten et al.	1991	composants navals	complexité (du composant ou de la tâche)	E
Erramilli et Rao	1993	mode d'entrée sur un marché étranger	distance culturelle risque pays distance culturelle (<i>modératrice de spécificité</i>) risque pays (<i>modératrice de spécificité</i>)	E E NS I
Combiar	1994	développement de médicaments	incertitude légale incertitude technologique	NS NS
Ang et Cummings	1997	services informatiques	incertitude technologique (<i>corrélation</i>) complexité (de la fonction) (<i>corrélation</i>)	E NS
Poppo et Zenger	1998	services informatiques	incertitude technologique	E _p
Sutcliffe et Zaheer	1998	fonction façonnage d'un éditeur (scénario)	incertitude primaire incertitude compétitive incertitude du fournisseur	I I E
Widener et Selto	1999	audit interne	incertitude environnementale incertitude comportementale environnementale (<i>modératrice de spécificité</i>) comportementale (<i>modératrice de spécificité</i>)	NS NS NS NS
Kraut et al.	1999	principaux intrants	incertitude sur l'intrant prédictibilité des besoins	NS NS
Anderson et al.	2000	composants automobile	complexité (caractéristiques techniques)	E
Leiblein et al.	2002	production de semi-conducteurs	incertitude de la demande (<i>modératrice de spécificité</i>)	E I
Schilling et Steensma	2002	usage de technologie	incertitude commerciale	I
Rialp et al.	2002	distribution à l'export	connaissance des opérations extérieures	E
Wilson et Zhang	2002	force commerciale	incertitude externe incertitude sur la valeur du client	NS I
Aubert et al.	2002	activités informatiques	échelle multidimensionnelle	I
Chanson	2003	différentes fonctions	codage (multidimensionnel)	I
Bouattour	2004	activités informatiques	incertitude technologique	E

(I : l'incertitude favorise des configurations internes, E : l'inverse, E_p : l'hypothèse inverse partiellement corroborée, NS : non significatif)

Source : élaboré par l'auteur

G. Krickx (2000) a réalisé une analyse comparable pour laquelle il a identifié 24 études réalisant 105 tests empiriques de ce lien entre incertitude et intégration verticale. Nous n'avons pas repris son design de méta-analyse qui, pour présenter des statistiques descriptives et des tests d'hypothèses, prend quelques licences méthodologiques (additionner les entreprises issues d'échantillons d'études réalisées par des méthodes de collecte de données différentes, tests de chi-deux avec effectifs théoriques inférieurs à cinq, etc.). Nous retenons cependant de cette étude les difficultés à classer les différentes formes d'incertitude, faute d'une définition et d'une typologie de référence. David et Han (2004) dénombrent par exemple vingt-trois opérationnalisations de l'incertitude.

Nous constatons, à l'issue de notre recension, que les résultats des tests divergent selon le type d'incertitude mesurée. Il ressort en effet que de tous les tests menés sur l'effet de l'incertitude technologique, aucun n'a corroboré le lien attendu (l'incertitude favorise une solution interne). Avec quatre tests corroborants et deux non significatifs, nous considérerons l'hypothèse inverse (l'incertitude technologique favorise une solution externe). Elle a été justifiée ainsi : en cas d'incertitude technologique forte, les investissements à réaliser risquent de devenir très rapidement obsolètes et le marché peut mieux profiter de sa flexibilité (Walker et Weber 1984, Balakrishnan et Wernerfelt 1986, Poppo et Zenger 1998). Pour les autres dimensions de l'incertitude plusieurs fois testées (environnementale, comportementale, complexité), aucune ne reçoit un soutien complet à travers ces études empiriques, mais un soutien relatif. Ces études ont corroboré ce lien quatorze fois sur trente-huit (trente-deux si on ôte l'incertitude technologique), proportion plus faible que pour la spécificité des actifs, mais que nous estimons suffisante pour apporter un soutien empirique à l'influence de l'incertitude sur les structures de gouvernance.

Cet examen des arguments théoriques et des validations empiriques nous amène à considérer que les fonctions caractérisées par une forte incertitude technologique sont plus souvent réalisées en externe, tandis que celles caractérisées par une forte incertitude non technologique sont plus souvent réalisées en interne. Nous retiendrons donc l'incertitude technologique et non technologique comme deux des déterminants de notre cadre d'analyse des décisions d'externalisation.

Enfin, la TCT insiste sur l'importance des effets d'interaction entre la spécificité des actifs et l'incertitude :

« la spécificité des actifs prend seulement de l'importance lorsqu'elle est en relation avec la rationalité limitée et l'opportunisme et lorsqu'elle est en présence d'incertitude. » (Williamson 1994, p. 79)

« L'influence de l'incertitude sur l'organisation économique est conditionnelle : explicitement, une croissance des paramètres d'incertitude a des conséquences négligeables pour les transactions qui ne sont pas spécifiques. » (Williamson 1994, p. 82)

Cet effet d'interaction est au cœur de la TCT. En effet, en l'absence d'incertitude, les contrats peuvent plus aisément être complets, limitant alors tellement l'opportunisme que la question de la spécificité des actifs n'est plus déterminante. Et inversement, si les actifs ne sont absolument pas spécifiques, il est facile pour une entreprise de redéployer ses actifs et de changer de co-contractant. Dans ce cas, elle n'a alors pas à craindre l'incertitude, puisqu'il n'y pas de *lock-in*.

Pourtant les tests empiriques présentés précédemment portent rarement sur cet effet d'interaction. Cinq tests seulement ont été entrepris qui ont trois fois corroboré l'hypothèse d'un effet conjoint de ces deux variables.

Il est délicat de déterminer laquelle de ces deux variables aurait un effet modérateur. Nous proposerons donc de considérer que la spécificité des actifs et l'incertitude non technologique concourent conjointement à expliquer le fait qu'une fonction soit réalisée en interne, et retiendrons cette variable d'interaction comme déterminant de notre cadre d'analyse des décisions d'externalisation.

1.2.3. Autres déterminants de la TCT

Trois autres déterminants (issus de la TCT) ont été proposés dans des études empiriques pour expliquer l'intégration verticale : la fréquence de la transaction (Kraut et al. 1999, Widener et Selto 1999, Wilson et Zhang 2002, Chanson 2003), la difficulté de mesure de la performance du prestataire (Anderson 1985, Weiss et Anderson 1992, Poppo et Zenger 1998), le petit nombre de fournisseurs (Walker et Weber 1984, Pisano 1990, Lieberman 1991, Ang et Cummings 1997, Leiblein et al. 2002).

Ces variables ont en commun d'être considérées par la théorie des coûts de transaction comme jouant un rôle plus marginal sur l'intégration verticale. Ainsi, les transactions occasionnelles seront plutôt réalisées par le marché en raison du coût élevé d'une structure de gouvernance hiérarchique (Williamson 1985), mais les tests empiriques de l'influence de la fréquence de la transaction apparaissent peu probants (Coeurderoy et Quélin 1997). Par ailleurs, selon la théorie de l'agence, le marché, qui bénéficie d'un avantage en ce qui concerne la rémunération des efforts, le perd lorsqu'il s'agit de tâches dont la performance est difficile à évaluer. Dans ce cas, la firme dispose d'un avantage puisqu'elle peut observer les comportements (Anderson 1985, Eisenhardt 1989a). Enfin, quelle que soit la transaction, lorsque les fournisseurs potentiels sont en nombre limité, ils disposent de plus de latitude pour faire preuve d'opportunisme, ce qui incite à l'intégration verticale pour limiter la vulnérabilité (Pisano 1990). Ces trois variables ont aussi en commun d'avoir été peu testées par les études empiriques sur l'intégration verticale (David et Han 2004). Pour ces deux raisons, nous ne les reprendrons pas sous forme d'hypothèses dans cette recherche, mais ces variables dirigeront notre attention dans notre étude inductive.

1.3. De l'intégration verticale à l'externalisation : une analyse dynamique

Nous avons établi en introduction que la principale spécificité de l'externalisation résidait dans la réalisation de la fonction préalablement en interne. Nous allons maintenant analyser la façon dont la TCT tient compte de cette caractéristique à travers l'hypothèse d'alignement judicieux (§ 1.3.1) et comment elle pourrait le faire de façon dynamique à travers la notion de coûts de transaction (§ 1.3.2).

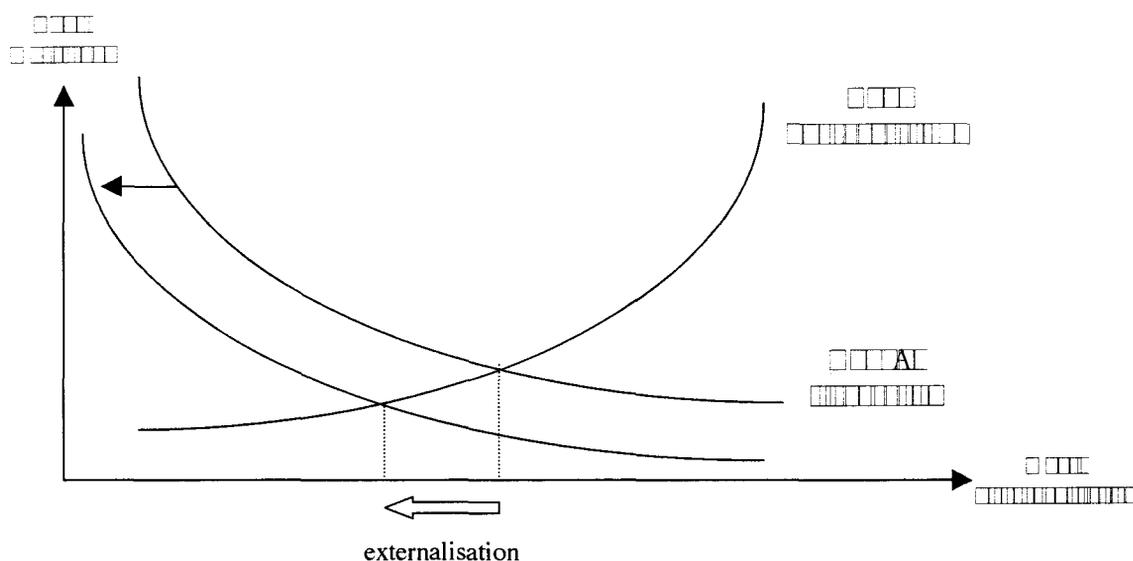
1.3.1. L'externalisation et l'hypothèse d'alignement judicieux

Quasiment toutes les études présentées dans les tableaux 1.2 et 1.3 n'analysent (malgré leurs titres) ni des décisions d'intégration verticale, ni des décisions d'externalisation. Elles se contentent d'expliquer le fait qu'à un instant donné (la date de collecte de l'information) une fonction soit réalisée soit en interne soit par un prestataire, c'est-à-dire donc la structure de gouvernance d'une fonction :

« Le caractère statique de cette théorie [la TCT] apparaît parfaitement à travers les études empiriques. On explique des états et on ne s'intéresse pas au processus décisionnel. Ainsi, prenons l'exemple d'une firme, qui gérait sa fonction informatique en interne jusqu'à une date t_2 . A partir de cette date, cette firme externalise sa fonction informatique. Le paradigme transactionnel permettra d'expliquer pourquoi la firme gère sa fonction informatique en interne à la date t_1 (avec $t_1 < t_2$). Elle pourra également expliquer pourquoi la firme gère sa fonction informatique en externe à la date t_3 (avec $t_2 < t_3$). Cependant, elle n'explique pas véritablement le pourquoi et le comment du passage d'un mode d'organisation à un autre. » (Geyer 1996, p. 61)

Ceci correspond tout à fait à l'approche de comparaison institutionnelle retenue par la TCT (Coeurderoy et Quélin 1997) lorsqu'elle mène une analyse discrète de modes de gouvernance alternatifs (Ghertman 2004) réalisables²³ (Williamson 1996). Elle s'inscrit dans une démarche plus générale en économie de statique comparative²⁴ :

Figure 1.4 : L'externalisation en statique comparative



Source : élaboré à partir de Torrès-Blay (2004), p. 26

L'externalisation correspond sur ce schéma à un déplacement du seuil optimal d'internalisation consécutif à un déplacement de l'une des courbes (ou des deux). Celle-ci est due ici à une diminution des coûts de transaction, par exemple en raison d'une nouvelle technologie permettant de rendre les investissements moins spécifiques.

²³ Le critère de remédiabilité introduit par O. Williamson (1996) a été peu utilisé dans l'analyse des structures de gouvernance ou de l'externalisation.

²⁴ Définie comme « la comparaison de deux états d'équilibre d'un système distincts par la variation d'un paramètre » (Papillon 2001, p.)

Pour étudier une externalisation, il faut saisir le passage d'une structure de gouvernance (la firme) à une autre (le marché). Considérons le moyen dont la TCT envisage de tels changements. L'élément fondamental est l'hypothèse d'alignement judicieux (Williamson 1995) :

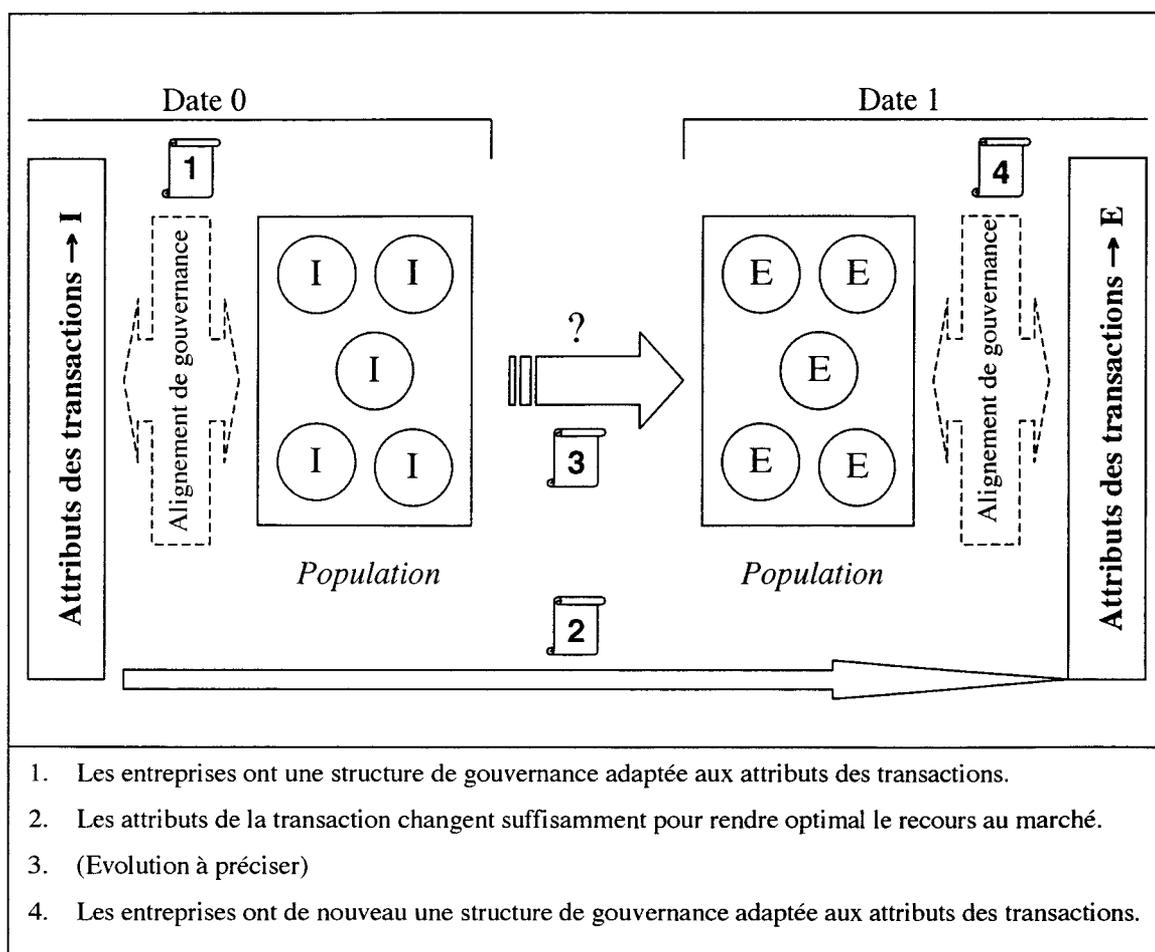
« Much of the predictive content of transaction-cost economics works through the discriminating-alignment hypothesis: transactions, which differ in their attributes, are aligned with governance structures, which differ in their cost and competence, so as to effect a (mainly) transaction-cost economizing result. » (Williamson 1998b, p. 75)

Mais, d'où vient cette hypothèse ? Elle repose sur le principe selon lequel « *clever gambits will rarely save a firm in which serious governance misalignments are observed* » (O. Williamson 1998a, p. 47). Elle consacre ainsi la prééminence de l'*economizing* (l'efficacité des structures de gouvernance) sur le *strategizing* (astuces stratégiques) dans le choix des structures de gouvernance (Germain 2001)²⁵. Mais le fait que la forme la plus efficace s'impose toujours n'est pas sans poser de questions sous l'hypothèse de rationalité limitée (Coriat et Weinstein 1995). Et le principe de sélection proposé par Williamson affranchit la TCT d'une « véritable analyse des processus de sélection et de création des formes institutionnelles » (Coriat et Weinstein 1995, p. 174). A l'appui de ce principe de sélection, O. Williamson propose l'exemple de la distribution des machines à coudre au dix-neuvième siècle aux Etats-Unis. Sur vingt-quatre producteurs, seuls trois d'entre eux intègrent en aval la distribution de détail. « *Eux seuls sont restés les principaux acteurs de l'industrie.* » (Williamson 1994, p. 140).

En raisonnant ainsi au niveau d'une population, nous pouvons alors saisir le chaînon manquant de l'externalisation dans l'analyse de la TCT. Sous l'hypothèse d'alignement judicieux, un changement de structure de gouvernance est nécessairement la résultante d'un changement des attributs de la transaction. L'externalisation ne peut donc apparaître que dans le processus suivant :

²⁵ cf. aussi : « I furthermore aver that, as between economizing and strategizing, economizing is much the more fundamental. [...] I maintain that a strategizing effort will rarely prevail if a program is burdened by significant cost excesses in production, distribution, or organization. All the clever ploys and positioning, aye, all the king's horses and all the king's men, will rarely save a project that is seriously flawed in first-order economizing respects » (Williamson 1991, p. 75)

Figure 1.5 : Changement de mode de gouvernance



Source : élaboré par l'auteur

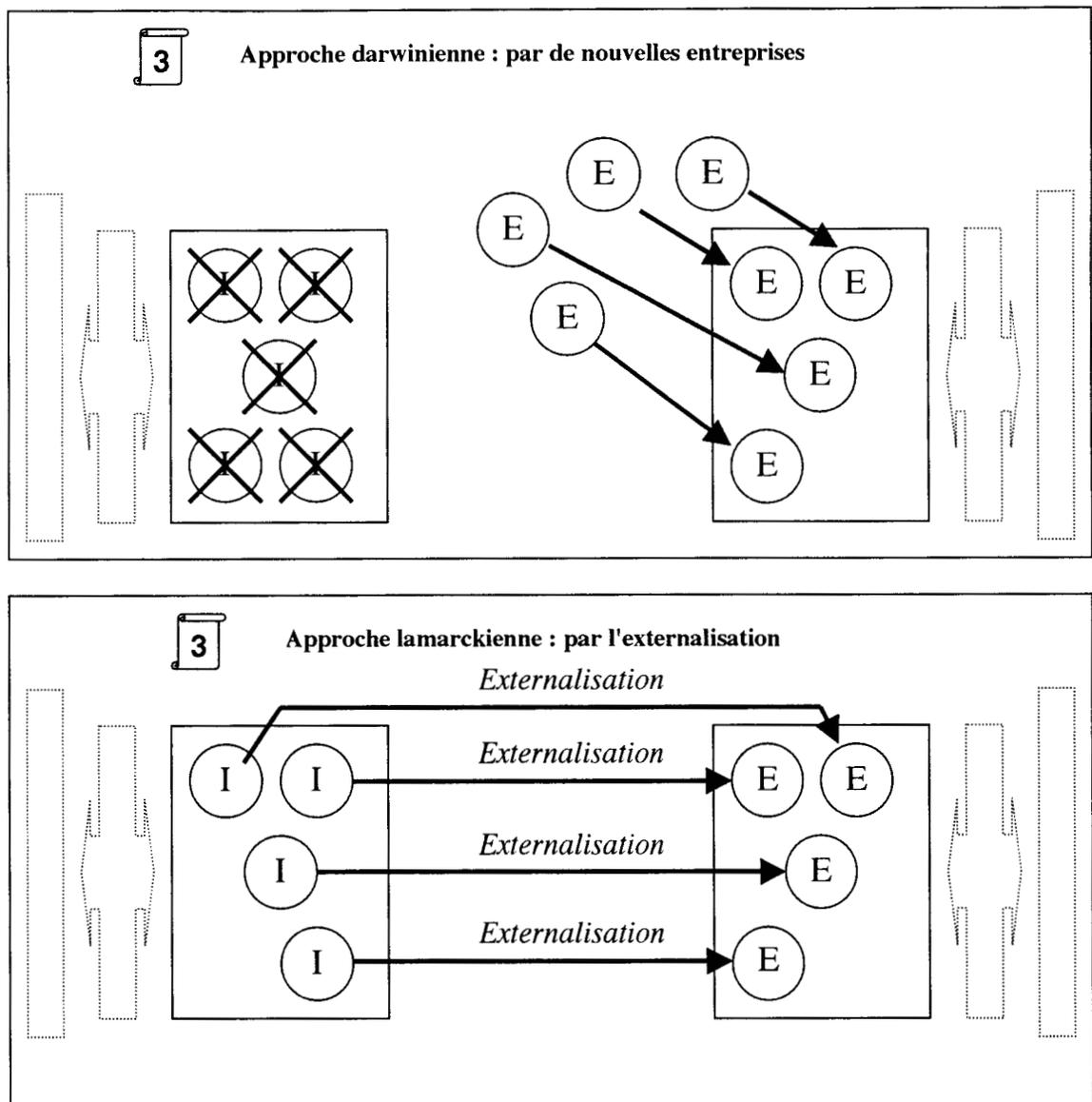
Sur ce schéma, \textcircled{I} représente une entreprise qui réalise une transaction en interne et \textcircled{E} une entreprise qui réalise une transaction en externe (par exemple avec des vendeurs internes (« *direct* ») ou externes (« *reps* ») (Anderson 1985)).

Les études empiriques de la TCT présentées dans la partie précédente mesurent le respect de l'hypothèse d'alignement judicieux et se concentrent de ce fait sur les étapes 1 et 4. Quelques études ont proposé des modèles à deux niveaux qui utilisent les variables de la TCT pour expliquer d'une part les choix de frontières (*boundary choice*), et d'autre part la performance des fonctions internes ou externes (Poppo et Zenger 1998, Leiblein et al. 2002, Chanson 2003). Ces études confirment que les déterminants sont globalement les mêmes et donc que la majorité des entreprises ne sont pas en situation de « *serious governance misalignment* ».

Mais, pour expliquer un changement des structures de gouvernance consécutif à un changement des attributs de la transaction, deux modes d'adaptations peuvent être envisagés.

Utilisons ici brièvement l'évolutionnisme pour les présenter à travers la notion de processus darwinien et lamarckien. Dans un processus darwinien, les organisations qui ne sont pas en « *fit* » avec l'environnement vont disparaître, remplacées par de nouvelles mieux adaptées au nouvel environnement. Dans le processus lamarckien, les organisations qui ne sont pas en « *fit* » avec l'environnement vont se transformer pour s'adapter au nouvel environnement. (Usher et Evans 1996). Appliquée à notre question du changement de mode de gouvernance, nous obtenons :

Figure 1.6 : Passage d'un mode de gouvernance à l'autre



Source : élaboré par l'auteur

Il est donc tout à fait possible que sous l'hypothèse d'alignement judicieux, un changement des attributs de la transaction n'entraîne aucune externalisation. Cela correspond d'ailleurs à l'exemple de la distribution de machines à coudre proposé par O. Williamson : les producteurs mal alignés initialement ont disparu du marché.

Ce détour par l'évolutionnisme nous a ainsi permis de faire apparaître un premier point essentiel : tester cette hypothèse d'alignement judicieux (en vérifiant que les structures de gouvernance sont cohérentes avec les attributs des transactions, comme le font les études empiriques TCT) ne permet pas d'identifier les déterminants de l'externalisation.

1.3.2. Les coûts de transition

Il est donc nécessaire d'analyser les déterminants du passage d'un mode de gouvernance à l'autre. Pour le faire, il faudrait être capable de discriminer entre les processus darwinien et lamarckien. Comme le souligne Hannan et Freeman (1984), si les organisations sont ainsi inertes au point de mourir plutôt que de s'adapter, c'est parce qu'elles sont soumises à des contraintes internes et externes. Différentes explications ont été avancées pour justifier cette inertie, certaines d'inspiration sociologique basées sur le pouvoir et les jeux politiques, d'autres proposées par les économistes s'appuient sur le concept de « *switching costs* » essentiellement pour saisir la possibilité pour un consommateur de changer de fournisseur (Monteverde et Teece 1982b, Walker et Weber 1987, Weiss et Anderson 1992). Mais l'analyse de Argyres et Liebeskind (1999) est certainement la plus proche de notre objet d'étude. Ils proposent le concept d'inséparabilité de gouvernance pour mettre en avant le fait qu'une entreprise peut avoir des difficultés à adopter une structure de gouvernance en raison des choix qu'elle a précédemment réalisés. A propos de l'externalisation, ils parlent alors de « *constraints on governance switching* » (1999, 2000). Ces contraintes tirent leur origine des engagements contractuels (formels ou non) de l'entreprise et des changements dans le pouvoir de négociation vis-à-vis d'un tiers. Ces deux sources d'inséparabilité limitent la capacité d'une firme à changer de structure de gouvernance, pour une transaction, en raison du coût qu'elles induisent :

« We define a contractual commitment as an agreement between two or more parties that is binding on those parties, to the degree that to renege on the agreement will be costly. » (Argyres et Liebeskind 1999, p. 51)

« contractual commitments place limits on Lamarckian adaptation but do not preclude it. » (idem, p. 61)

Cette notion d'inséparabilité de gouvernance est délicate à opérationnaliser²⁶. Puisqu'elle correspond à des « *constraints on governance switching* » (1999, 2000) pour le cas de l'externalisation, et qu'elle se matérialise sous forme de coûts, nous préférons reprendre la notion de « *switching costs* », que nous appellerons dans cette recherche « coûts de transition » (Geyer 1996, p. 93)²⁷.

Cette notion de coût de transition a été utilisée dans différents contextes, et nous nous devons de préciser le sens que nous lui donnons dans cette recherche. Ces coûts ont été envisagés comme une difficulté à changer de prestataire ou à réinternaliser suite à une externalisation, et considérés comme favorisant le risque d'opportunisme, à l'instar de l'investissement dans des actifs spécifiques (Lee et Kim 1999, Kern et al. 2002, Rialp et al. 2002, Jennings 2002). Appliqués à la question de l'externalisation, ils correspondent au passage d'un mode de gouvernance à l'autre (Barthélémy 2004). Weiss et Anderson (1992) les ont par exemple étudiés comme le coût de transition d'une organisation externe à une organisation interne, dans leur étude du phénomène d'internalisation. Dans cette recherche, nous allons considérer le sens inverse, c'est-à-dire le coût de transition d'une organisation interne à une organisation externe.

Ces coûts de transition peuvent être de deux types. A la suite de Weiss et Anderson (1992), nous distinguerons, dans le cas d'une externalisation, les coûts pour mettre fin à une fonction en interne (« *take-down* ») et ceux pour la mettre en place en externe (« *set-up* »). Les premiers correspondent à des engagements contractuels qu'une firme a pris à l'égard de ses employés, d'un fournisseur, d'un client, d'un banquier, etc. (par exemple un accord avec les syndicats) ou à des mesures de rétorsion qu'elle peut subir de leur part (par exemple un boycott, un bouche à oreille négatif, etc.) (Weiss et Anderson 1992, Argyres et Liebeskind 1999). Les seconds sont moins clairement précisés. A la suite de Weiss et Anderson 1992, nous retenons l'instauration d'un certain niveau de confiance, et proposons les coûts

²⁶ Les auteurs définissent ce concept comme « a condition in which a firm's past governance choices significantly influence the range and types of governance mechanisms that it can adopt in future periods. » (1999 p. 49), et insistent en 2000 sur le fait qu'il ne s'agit pas des caractéristiques actuelles de la transaction mais bien de choix passés. Or l'exemple qu'ils proposent (1999, 2000) à propos de Coca-Cola en 1980 contraint par les contrats avec ses embouteilleurs concerne bien les caractéristiques actuelles (pour l'époque) de la transaction (puisqu'il s'agit des contrats qui la régissent).

²⁷ Coeurderoy et Quélin (1997) proposent de parler de « coûts de transfert » (p. 154) pour indiquer les coûts associés à un changement de fournisseur.

d'organisation de nouvelles procédures, de la formation à ces nouvelles procédures ou de l'interfaçage informatique, etc.

Ces coûts de transition ont pour certains été identifiés par la TCT et assimilés à des coûts de gouvernance (ou de transaction). Considérons le cas de l'externalisation. La recherche d'un prestataire, la rédaction et la négociation du contrat constituent des coûts de transition, mais ce sont aussi des coûts de gouvernance (ex-ante). Les coûts de licenciement ou de reconversion d'une partie du personnel assurant la fonction sont encore des coûts de transition, mais ils ne sont pas considérés comme des coûts de gouvernance. Et enfin, les coûts de surveillance du prestataire sont des coûts de gouvernance (ex-post) mais ne sont pas des coûts de transition.

Tableau 1.4 : Différences entre coûts de gouvernance et coûts de transition

Coûts de transition	coût de rédaction et de négociation du contrat	coût de licenciement ou de reconversion du personnel
Absence de coûts de transition	coût de surveillance du prestataire	
	Coûts de gouvernance	Absence de coûts de gouvernance

Source : élaboré par l'auteur

Il apparaît nettement que si les concepts de coûts de transition et de coûts de gouvernance présentent des intersections, ils sont nettement différents.

Si, au niveau de la population, ce coût de transition explique l'arbitrage entre le processus darwinien ou lamarckien dans le maintien de l'hypothèse d'alignement judicieux, alors, au niveau de la firme, il constitue un déterminant du recours à l'externalisation. M. Ghertman (2000, p. 30) montre ainsi extrêmement clairement que :

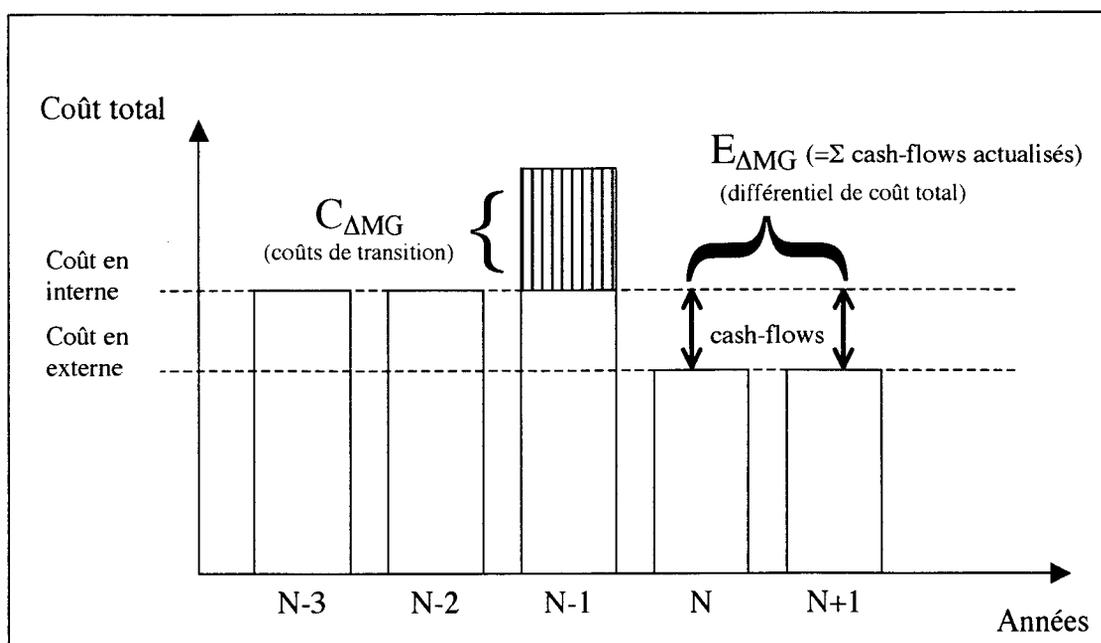
« Pour que le changement du mode de gouvernance économise sur les coûts de transaction, il faut que l'économie réalisée par le nouveau mode soit supérieure aux coûts de transformation d'un mode à l'autre, ce que l'on peut écrire :

$$E_{\text{AMG}} - C_{\text{AMG}} > 0$$

où E_{AMG} est l'économie réalisée dans le temps par le changement de mode et C_{AMG} son coût ».

Dans une telle vision, l'externalisation s'apparente à un investissement avec une dépense initiale (coût de transition) engagée pour migrer vers une solution ensuite moins coûteuse (différentiel de coût total). Ce qui nous permet alors de proposer une représentation simplifiée d'une externalisation réalisée l'année N :

Figure 1.7 : Coût de transition et différentiel de coût vu comme des cash-flows



Source : élaboré par l'auteur

Le coût total de la fonction représente ici les coûts de production et de gouvernance associés à cette fonction. Il s'agit ici d'une représentation simplifiée. Les coûts de transition pourraient en effet être répartis sur plusieurs périodes (N, N+1, etc.) : J. Barthélémy (2001b) a mesuré une durée de transition moyenne d'un an pour des externalisations informatiques. Une autre simplification réside dans le fait que le coût total (interne ou externe) de la fonction n'est probablement jamais constant. Quelles que soient les hypothèses envisagées, à partir du moment où le coût total en interne et en externe est connu pour chaque période, un calcul de VAN (ou d'un autre indicateur financier) permettrait alors à l'entreprise de déterminer si l'externalisation est rentable.

Ceci est extrêmement important car la seule étude empirique portant sur les changements de structures de gouvernance et mesurant les coûts de transition²⁸ affirmait :

« The normative suggestion that switching costs force managers to live with suboptimal arrangements is strongly supported » (Weiss et Anderson 1992, p. 112)

Or, nous venons de montrer qu'il peut être optimal pour une entreprise de conserver une fonction en interne, même si une telle solution est chaque année plus coûteuse que le marché.

Cette analyse des coûts de transition apparentés à des cash-flows que nous venons de mener est plus largement un apport significatif à la TCT puisqu'elle montre que rester dans une situation de « *serious governance misalignment* » (mesurée par une comparaison sur les coûts de production et de transaction) peut pourtant être optimal pour une organisation. A titre d'illustration, le responsable d'un prestataire comptable nous confiait lors d'un entretien, qu'alors qu'il essayait de convaincre un responsable bancaire qu'une solution externe serait moins coûteuse, celui-ci lui répondit qu'il était d'accord avec ses estimations, mais que sous son périmètre, il avait déjà plusieurs centaines de personnes dont il ne pouvait se séparer et qu'il devait occuper.

Mais, comme le note M. Ghertman (2001, p. 30), « chiffrer la différence de coûts de transaction entre deux modes de gouvernance est possible mais long et coûteux [...] c'est donc probablement une évaluation qualitative rapide qu'utilisent les firmes dans la pratique ». Ce que confirme J. Barthélémy (2001b) qui observe que la plupart des dirigeants qu'il a interrogés ne savaient pas évaluer ces coûts, même a posteriori. De même A.Weiss et E.Anderson (1992) se demandent si les dirigeants calculent réellement les coûts de transition, puisque les modèles économiques qui les introduisent ne le supposent pas (et raisonnent donc en « *as if* »), interrogation confirmée par les observations de Lacity et Willcocks (1998).

Un calcul de VAN est donc peu crédible. Nous considérerons donc le coût de transition et le différentiel de coût total de la fonction (interne / marché) comme deux variables différentes qu'il faut prendre en compte pour expliquer les décisions d'externalisation. Une entreprise qui s'interrogerait sur l'externalisation d'une fonction (réalisée en interne) pourrait considérer l'alternative suivante :

²⁸ appréhendés notamment par la question : « converting to a direct salesforce in this territory would not be terribly expensive for us. » (Weiss et Anderson 1992, p. 107)

Tableau 1.5 : Coût de transition et différentiel de coût, déterminants de l'externalisation

Coût de transition				Différentiel de coût total
FORT	MAINTIEN EN INTERNE	?		
FAIBLE	?	EXTERNALISATION		
	FAIBLE	FORT		

Source : élaboré par l'auteur

A la différence des études portant sur les structures de gouvernance, une recherche sur l'externalisation devrait donc considérer ces deux notions de coût de transition et de différentiel de coût. Cette dernière a été amplement développée (Williamson 1985) et ses déterminants correspondent à ceux identifiés dans la partie précédente (Masten et al. 1991). En revanche, la notion de coûts de transition n'a pas bénéficié du même traitement. En l'absence d'étude spécifique, il peut être intéressant de mentionner les études qui font apparaître partiellement ces coûts. Ainsi Geyer (1996) a interrogé des entreprises françaises qui ont décidé de conserver en interne une fonction sur les motifs de cette décision : 41% des entreprises proposent comme principale raison un des coûts de transition proposés par son questionnaire²⁹. De plus, les coûts de transition apparaissent parmi les principaux freins pour les dirigeants aussi bien dans le Baromètre Outsourcing 2005³⁰ que dans l'étude Grant Thornton 2005³¹.

Puisqu'une part des coûts de transition est constituée des coûts de gouvernance, il est vraisemblable que les déterminants des coûts de transaction aient une influence similaire sur les coûts de transition. Mais d'autres déterminants peuvent aussi prévaloir, comme les jeux

²⁹ Ces coûts sont mesurés par les intitulés suivants : « La période d'adaptation et de transformation perturberait trop le fonctionnement de la firme », « Les conditions organisationnelles ne sont pas remplies » (Geyer 1996, p. 258)

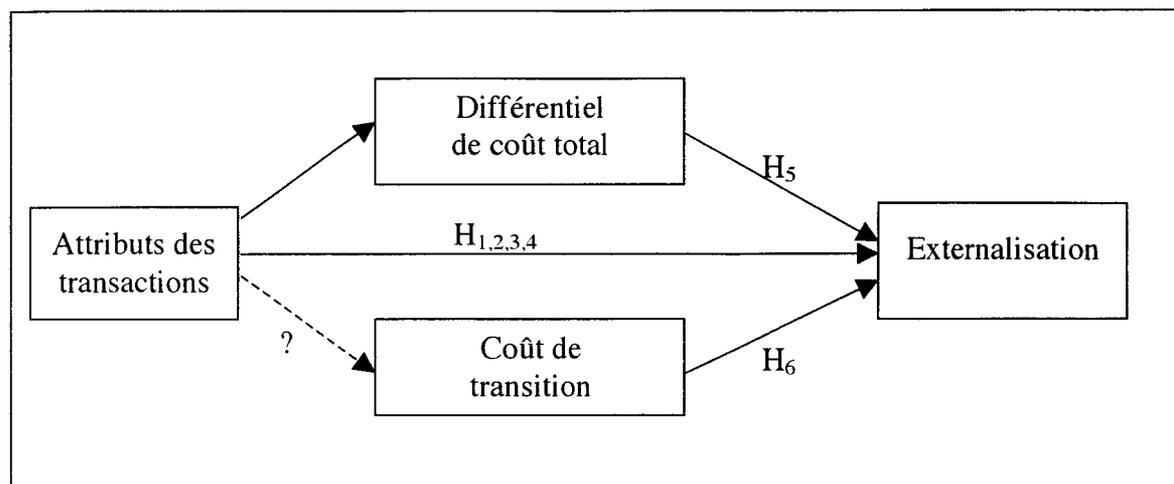
³⁰ « Problèmes sociaux liés aux licenciements / personnel externalisé » (Ernst & Young 2005, p. 10)

³¹ « Les conséquences sur l'organisation interne de votre entreprise (licenciements, restructurations, ...) », « La gestion du personnel de votre entreprise concerné par cette externalisation » (Grant Thornton 2005, p. 5)

politiques des membres de l'organisation (Weiss et Anderson 1992, Ghertman 2001) ou la nature des engagements contractuels (Argyres et Liebeskind 1999). En l'absence d'études ayant testé les déterminants de ces coûts de transition, nous ne formulerons pas dans notre cadre d'analyse d'hypothèses sur leur nature.

Nous parvenons alors au modèle explicatif suivant :

Figure 1.8 : Modèle théorique inspiré de la TCT



Source : élaboré par l'auteur

Ce modèle propose d'enrichir l'approche TCT en introduisant une dynamique indispensable à la prise en compte des spécificités de l'externalisation :

« Middle-range theoretical extensions (Merton 1957) are needed to enable TCA to address specific classes of situations not adequately addressed in the global specification. » (Heide et John 1988, p. 21)

Cette adaptation est réalisée par une double reformulation des hypothèses traditionnelles de la TCT. Tout d'abord, comme dans l'immense majorité des études TCT, nous testerons directement l'effet (théoriquement indirect) des attributs de la transaction sur la décision d'externalisation (et non plus sur les structures de gouvernance). Nous nous appuyons, pour cela, sur les contributions des rares études expliquant des décisions d'externalisation à l'aide d'un cadre conceptuel TCT : leurs résultats apportent des indices de cette influence (Geyer 1996, Sutcliffe et Zaheer 1998) :

H₁ : Pour une fonction caractérisée par d'importants investissements dans des actifs spécifiques, la prise de décision a moins de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

H₂ : Pour une fonction caractérisée par une forte incertitude technologique, la prise de décision a plus de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

H₃ : Pour une fonction caractérisée par une forte incertitude non technologique, la prise de décision a moins de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

H₄ : Pour une fonction caractérisée à la fois par une forte incertitude non technologique et par d'importants investissements dans des actifs spécifiques, la prise de décision a moins de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

Nous proposons de considérer que l'externalisation répond à la prise en compte de deux sortes de coûts :

Le différentiel de coût total :

H₅ : Plus une externalisation permet de bénéficier d'un différentiel de coût total, plus la prise de décision a de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

Les coûts de transition :

H₆ : Plus une externalisation génère de coûts de transition, moins la prise de décision a de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

Et l'influence conjointe de ces deux facteurs explicatifs :

H₇ : Plus une externalisation est caractérisée à la fois par un fort différentiel de coût total et de faibles coûts de transition, plus la prise de décision a de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

Nous avons jusqu'à présent développé dans ce chapitre une analyse reposant sur l'*economizing*. La TCT n'est pas la seule approche développant cette thèse, elle peut être complétée par la théorie de l'agence pour son analyse statique de l'intégration verticale.

1.4. La théorie de l'agence

Bien que très proche de la TCT, la théorie de l'agence (TA) n'a que rarement été mobilisée dans les travaux relatifs à l'externalisation (Logan 2000). Ceci s'explique probablement par les réticences des pères fondateurs de cette théorie à l'égard de la question des frontières de la firme³².

Elle s'intéresse pourtant potentiellement à toute relation d'agence (Delmond 1994), définie comme « un contrat dans lequel une (ou plusieurs) personnes a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent » (Jensen et Meckling 1976, p. 308). Or, l'externalisation entre parfaitement dans cette définition (Delmond 1994, Calvi 1999, Barthélémy 2000, Chanson 2003). Cette relation devient conflictuelle en cas de divergence d'intérêts entre le principal et l'agent, d'incertitude, d'imparfaite observabilité des efforts de l'agent et de coûts d'établissement et d'exécution des contrats, quatre conditions que vérifient l'externalisation (Barthélémy 2000).

Cette divergence d'intérêts peut doublement nuire au principal ayant consenti une délégation décisionnelle à l'agent. D'abord, le principal fait face à un problème de sélection adverse lorsqu'il n'est pas en mesure d'évaluer correctement les ressources (compétences, relations, etc.) que l'agent apporte. Il fait ensuite face à un problème d'alea moral, lorsque l'agent peut ne pas tenir les engagements qu'il a pris. Pour amener l'agent à agir selon ses intérêts, le principal dispose de deux méthodes : le contrôle (par des mécanismes de surveillance) et l'incitation (le contrat est conçu de telle sorte que l'agent maximise la fonction d'utilité du principal, lorsqu'il maximise la sienne). De ce fait, la relation d'agence génère des coûts d'agence.

³² « it makes little or no sense to try to distinguish those things which are 'inside' the firm from those things that are 'outside' of it. There is in a very real sense only a multitude of relationships (i.e. contracts) between the legal fiction (the firm) and the owners of labor, material and capital inputs and the consumers of output. » (Jensen et Meckling, 1976, p. 311) ;

« What then is the content of the presumed power to manage and assign workers to various tasks ? Exactly the same as one little consumer's power to manage and assign his grocer to various tasks. » (Alchian et Demsetz 1972, p. 777)

Appliquer la TA à l'externalisation nécessite de partir du "cœur de la théorie" :

« Because the unit of analysis is the contract governing the relationship between the principal and the agent, the focus of the theory is on determining the most efficient contract governing the principal-agent relationship given assumptions about people, organizations, and information. Specifically, the question becomes, Is a behavior-oriented contract (e.g., salaries, hierarchical governance) more efficient than an outcome-oriented contract (e.g., commissions, stock options, transfer of property rights, market governance)? » (Eisenhardt 1989a, p. 58).

Il apparaît clairement que, pour une entreprise externalisatrice, le choix entre marché et hiérarchie peut être assimilé dans la TA à un choix pour le principal entre deux types de contrat (Cheon et al. 1995, Chanson 2003, Young 2004, Gottschalk 2005). Ces contrats diffèrent dans la façon dont l'agent est rémunéré : dans le « *outcome-oriented contract* » en fonction des résultats qu'il a obtenus, dans le « *behavior-oriented contract* » en fonction de ses efforts. La différence tient au fait que les efforts et les résultats ne sont pas toujours corrélés. Selon le contexte caractérisé par les personnes, les organisations et l'information disponible, une forme de contrat est donc optimale (Eisenhardt 1989a) :

Tableau 1.6 : Propositions déterminant le contrat optimal

Contexte	Propositions	Contrat optimal	Justification
Le principal a une forte capacité de contrôle et de surveillance de l'agent.	Le principal propose un contrat à rémunération fixe (salaire) ou un contrat à rémunération variable (commission).	Le contrat à rémunération fixe est optimal.	Le principal peut facilement surveiller les actions de l'agent.
Le principal a une faible capacité de contrôle et de surveillance de l'agent.	Le principal propose un contrat à rémunération fixe (salaire) ou un contrat à rémunération variable (commission).	Le contrat à rémunération variable est optimal.	Le principal ne peut pas facilement surveiller les actions de l'agent.
Le principal a une forte capacité de contrôle et de surveillance de l'agent, et l'agent a une forte capacité de contrôle et de surveillance du principal.	Le principal propose un contrat à rémunération fixe (salaire) ou un contrat à rémunération variable (commission).	Le contrat à rémunération fixe est optimal.	Le principal peut facilement surveiller les actions de l'agent.
Le principal a une faible capacité de contrôle et de surveillance de l'agent, et l'agent a une forte capacité de contrôle et de surveillance du principal.	Le principal propose un contrat à rémunération fixe (salaire) ou un contrat à rémunération variable (commission).	Le contrat à rémunération variable est optimal.	Le principal ne peut pas facilement surveiller les actions de l'agent.
Le principal a une forte capacité de contrôle et de surveillance de l'agent, et l'agent a une faible capacité de contrôle et de surveillance du principal.	Le principal propose un contrat à rémunération fixe (salaire) ou un contrat à rémunération variable (commission).	Le contrat à rémunération fixe est optimal.	Le principal peut facilement surveiller les actions de l'agent.
Le principal a une faible capacité de contrôle et de surveillance de l'agent, et l'agent a une faible capacité de contrôle et de surveillance du principal.	Le principal propose un contrat à rémunération fixe (salaire) ou un contrat à rémunération variable (commission).	Le contrat à rémunération variable est optimal.	Le principal ne peut pas facilement surveiller les actions de l'agent.
Le principal a une forte capacité de contrôle et de surveillance de l'agent, et l'agent a une forte capacité de contrôle et de surveillance du principal, et l'agent a une forte capacité de contrôle et de surveillance du principal.	Le principal propose un contrat à rémunération fixe (salaire) ou un contrat à rémunération variable (commission).	Le contrat à rémunération fixe est optimal.	Le principal peut facilement surveiller les actions de l'agent.
Le principal a une faible capacité de contrôle et de surveillance de l'agent, et l'agent a une forte capacité de contrôle et de surveillance du principal, et l'agent a une forte capacité de contrôle et de surveillance du principal.	Le principal propose un contrat à rémunération fixe (salaire) ou un contrat à rémunération variable (commission).	Le contrat à rémunération variable est optimal.	Le principal ne peut pas facilement surveiller les actions de l'agent.

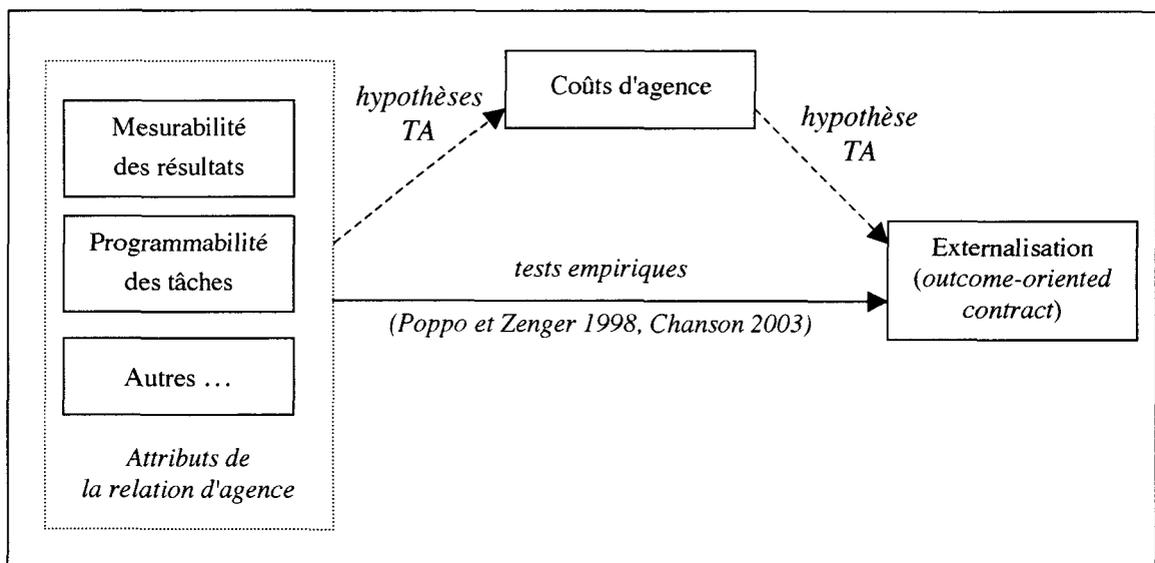
Source : élaboré d'après Eisenhardt (1989a)

Imaginons un principal (par exemple l'employeur d'un VRP) qui a du mal à contrôler les actions de l'agent (souvent en déplacement) mais qui peut facilement mesurer ses résultats (ses ventes). La TA postule qu'il préfère récompenser ces derniers, *ceteris paribus*. De même,

plus un agent est averse au risque, plus il préfère être rémunéré pour ses efforts car, s'il peut contrôler ses actions, il sait que les résultats dépendent aussi d'autres facteurs et qu'il assumerait donc un risque en choisissant l'autre contrat.

En considérant que le contrat de travail d'un salarié (solution interne) porte sur les efforts, tandis que le contrat support d'une relation client-fournisseur (solution externe) porte sur les résultats, il est possible de faire apparaître le lien entre ces déterminants de la TA et les structures de gouvernance (Chanson 2003). En 2003, nous avons repris certaines des hypothèses du tableau précédent pour expliquer des décisions d'externalisation considérée comme le choix d'un contrat sur les résultats. Les résultats empiriques montrent que les fonctions correspondant à des relations d'agence marquées par l'incertitude ou la difficulté à mesurer les résultats, ainsi que par des tâches programmables sont moins externalisées. L. Poppo et T. Zenger (1998) ont utilisé une démarche similaire en proposant d'ajouter à leur cadre théorique reposant majoritairement sur la TCT la difficulté à mesurer les performances comme déterminant de l'externalisation. Cette variable est traitée par la TCT (cf. § 1.2.3.), mais l'argumentation qu'ils mettent en avant repose sur une analyse selon la TA.

Figure 1.9 : L'externalisation vue par la théorie de l'agence



Source : élaboré par l'auteur

Les résultats de ces deux études corroborent partiellement les hypothèses proposées à partir de la TA (cf. tableau 1.6). Dans une telle approche, cette théorie est complémentaire de la TCT (Williamson 1988) en ce qu'elle permet d'enrichir l'analyse grâce à des déterminants qui portent sur les caractéristiques de la fonction externalisée (facilité de mesure des comportements et des résultats notamment) comme pour la TCT (Chanson 2003). Comme la TCT, elle justifie les pratiques d'externalisation par l'*economizing* (Williamson 1991, p. 75).

M.H. Delmond (1994) a appliqué un tel cadre d'analyse pour expliquer le choix entre trois options pour une entreprise réalisant un choix de *sourcing* de développements informatiques. L'auteur a distingué le contrat au forfait (contrat sur les résultats), le contrat en régie (contrat sur les efforts) et la solution interne (contrat sur les efforts). Comme le note l'auteur (p. 228), la théorie de l'agence ne permet alors pas d'inférer les choix d'externalisation, puisque le contrat en régie et la solution interne correspondent au même contrat. En outre dans cette approche, l'externalisation peut prendre chacune des deux formes contractuelles : résultats ou efforts (Barthélémy 2000, Logan 2000). Elle permet cependant d'étudier plus finement les différentes formes d'externalisation : choix entre un contrat de régie ou au forfait. Cette démarche pointe enfin du doigt qu'assimiler l'externalisation à un simple changement de contrat en ignorant la dimension organisationnelle est probablement réducteur (Barthélémy 2000).

A partir de l'approche de V. Choudhury et J. Sampler (1997), une démarche légèrement différente peut aussi être appliquée à l'externalisation en considérant le choix entre réaliser soi-même une tâche ou la confier à un agent (dans une relation principal/agent), ce qui nécessite alors d'étudier les coûts d'établissement de la relation, non pris en compte traditionnellement par la théorie de l'agence (Choudhury et Sampler 1997).

Pour cette dernière raison et parce que les déterminants proposés par la TA ont été peu testés dans les études empiriques (sur l'intégration verticale ou l'externalisation), nous ne reprendrons pas ces hypothèses dans cette recherche, mais ces variables dirigeront notre attention dans notre étude inductive.

La notion de coûts de transition nous a permis d'introduire une dynamique dans un cadre théorique TCT dont le caractère statique est pointé du doigt par de nombreux auteurs, dont O. Williamson (1999, 2001) lui-même :

« I entirely agree that transaction cost economics stands to benefit from more fully dynamic constructions. But whereas saying dynamics is easy, doing dynamics is hard. » (Williamson 1999, p. 1101)

A l'inverse de l'approche de Langlois (1992) qui part du constat que la TCT est une théorie de court terme et réintroduit le long terme à travers la notion de compétences, nous sommes ici restés dans une optique de court terme (Weiss et Anderson 1992), en approfondissant les déterminants du passage d'un mode de gouvernance à l'autre (Geyer 1996, Ghertman 2001).

Nous avons montré que la prise en compte de coûts de transition pouvait amener à relâcher partiellement l'hypothèse d'alignement judicieux, puisqu'une entreprise peut avoir intérêt à maintenir une structure de gouvernance plus coûteuse, si ces coûts sont importants.

Cette hypothèse peut encore être remise en cause d'une autre façon. Comme nous l'avons vu, elle repose sur la prééminence de l'*economizing*, qui va amener les dirigeants à modifier leur organisation ou à la voir disparaître. Si un mauvais choix d'intégration verticale (en amont ou en aval) peut risquer de mettre en danger la survie de l'entreprise, il est toutefois difficile d'appliquer un tel raisonnement à toutes les externalisations. La liste des fonctions les plus couramment externalisées proposées par les baromètres Outsourcing (Andersen puis Ernst & Young) mentionne en effet des fonctions comme le nettoyage, l'accueil ou l'archivage. Ces fonctions peuvent être qualifiées de « basiques » (Quélin 2003 p. 16) et sont très éloignées de la notion de « *core attributes* »³³ (Hannan et Freeman 1984, p. 156). Puisqu'elles ont un faible impact sur la compétitivité globale de l'organisation, un choix non optimal de gouvernance pour l'une de ses fonctions n'entraînerait probablement pas la faillite de celle-ci (Argyres et Liebeskind 1999). Chaque entreprise a donc probablement une certaine latitude quant à la place de ces fonctions dans ou hors de ses frontières. Dans le cadre d'une négociation globale avec les syndicats, un dirigeant peut, par exemple, accepter de renoncer à l'externalisation de

³³ définie par quatre critères : « 1) its stated goal ; 2) forms of authority within the organization 3) core technology 4) marketing strategy in a broad sense » (Hannan et Freeman 1984, p. 156).

la restauration collective (qu'il imaginerait avoir un impact positif mais marginal sur la compétitivité) en échange d'une réorganisation en équipe du travail en atelier.

Si pour les fonctions "externalisables", il est plausible que de nombreuses entreprises conservent un choix non optimal, alors l'hypothèse de « *discriminating alignment hypothesis* » qui a été testée principalement sur des fonctions stratégiques (production et informatique notamment) peut être remise en cause, soulevant une question rarement abordée par la TCT : le principe d'*economizing* est-il appliqué différemment selon l'importance stratégique de la fonction ?

Section II : L'approche managériale dominante : le cœur de métier

Dans cette section, nous allons essayer d'éclaircir le concept de "cœur de métier" (§ 2.1) puis de développer l'analyse de son influence sur l'externalisation (§ 2.2), que nous compléterons avec un autre déterminant plus managérial que théorique : la chaîne de valeur (§ 2.3).

2.1. La notion de cœur de métier

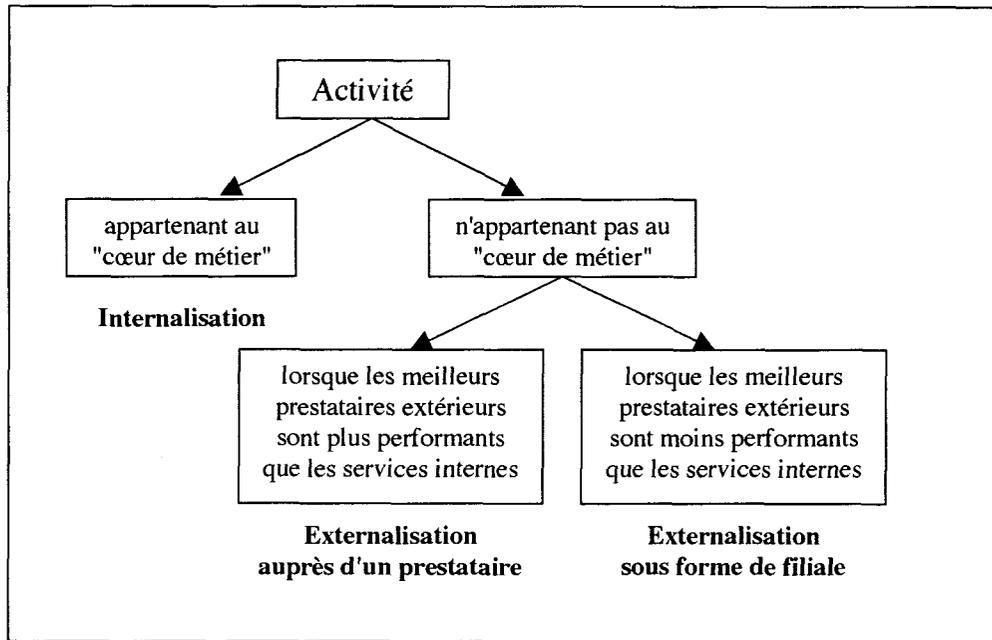
J. Barthélémy dans son ouvrage de référence³⁴ (2001a) sur l'externalisation estime :

« Le critère de décision central en matière d'externalisation repose sur la distinction entre les activités qui font partie du "cœur de métier" et celles qui n'en font pas partie. Toutes les activités qui ne relèvent pas du "cœur de métier" peuvent être externalisées. » (p. 84) « les activités qui font partie du "cœur de métier" doivent impérativement être conservées en interne ». (p. 89)

Pour mesurer l'importance du "cœur de métier" dans son œuvre, on peut noter qu'il propose « la prise en compte successive de trois règles » pour « la décision d'externalisation » :

³⁴ Cet ouvrage a été lauréat du prix FNAC / Andersen du meilleur livre d'entreprise de l'année.

Figure 1.10 : Règles de décision d'externalisation



Source : Barthélémy 2001a, p.90

Au premier rang de ces règles figure :

« Règle N°1 : seules les activités qui ne font pas partie du cœur de métier des entreprises peuvent être externalisées. » (p. 88)

Pour la suite, nous appellerons fonctions périphériques*, ces fonctions qui « ne font pas partie du cœur de métier ».

2.1.1. Qu'est-ce que le cœur de métier ?

Concept omniprésent dans les réflexions sur l'externalisation, cette notion de cœur de métier présente pourtant un « caractère instable »³⁵ (Fimbel et Foltzer 2006, p. 6).

Commençons notre quête du sens de ce concept par la seule définition officielle, celle publiée par la Commission générale de terminologie et de néologie :

³⁵ « il n'existe pas de véritable définition du "cœur de métier" » (Barthélémy 2001a, p. 86)
« La notion de "cœur de métier" ou de "core business" fait plus particulièrement l'objet de divergences croissantes d'interprétation entre les acteurs, au cours du processus d'externalisation. » (Pluchart 1998)

« cœur de métier

Domaine : Économie et gestion d'entreprise.

Synonyme : métier de base.

Définition : Activité première d'une entreprise.

Équivalent étranger : core, core activity, core business. »

(J.O. du 26 mars 2004, NOR : CTNX0407136K)

Cette notion est ici définie en termes d'activité, elle ne s'assimile donc ni à une ressource ni à une « *core competence* » au sens proposé par C.K. Prahalad et G. Hamel (1990), comme le note E. Fimbel 2001. Pour affiner cette définition, il serait probablement nécessaire de considérer que le cœur de métier regroupe plusieurs activités (ou forme un ensemble d'activités), ce qui la rendrait compatible avec l'analyse de J. Barthélémy (2001, p. 89) lorsqu'il évoque « les activités qui font partie du cœur de métier » ou de B. Quélin (2003). Il est ensuite utile de préciser le terme "activité" très largement polysémique. J. Barthélémy (2001a, p. 47) propose des exemples d'activités (traditionnellement hors du cœur de métier) :

« En règle générale, on constate que de nombreuses activités "périphériques" (administration, maintenance, jardinage, informatique, services légaux, comptabilité, nettoyage, documentation, fonction personnel, reprographie, gardiennage, restauration, publicité, formation, agence de voyages, etc.) sont internalisées plus par habitude que suite à une réflexion stratégique. »

Cette liste d'exemples montre bien que les activités auxquelles on fait référence à propos du cœur de métier doivent être comprises dans le même sens que les "activités" de la chaîne de valeur de Porter (1985), et non comme une activité au sens de DAS. Il s'agit ici de fonctions de l'entreprise³⁶, d'ailleurs toutes ces "activités" citées se retrouvent dans la liste des fonctions (ou sous-fonctions) du Baromètre Outsourcing (Andersen 1999, 2000, 2001 ; Ernst&Young 2002, 2003, 2005) à l'exception de "jardinage" et "agences de voyages". Pour éviter la polysémie du terme activité, nous parlerons désormais de fonctions. Cela nous permet de poser notre première brique de la définition du cœur de métier :

□ le cœur de métier est un ensemble de fonctions

³⁶ Parfois la frontière du cœur de métier passe à travers une fonction (Barthélémy 2003).

Cette précision est essentielle car elle écarte les conceptions du cœur de métier en termes de ressources, de compétences³⁷ ou de domaines d'activité³⁸. Cela rend non seulement le concept beaucoup plus clair, mais encore permet d'écarter certaines références théoriques parfois associées à ces conceptions : Prahalad et Hamel (1990), Barney (1991), Markides (1992 et 1995).

Mais il reste une autre difficulté, celle d'identifier un critère permettant de séparer les fonctions qui appartiennent au cœur de métier de celles qui n'en sont pas. Majoritairement utilisé dans les recherches utilisant l'approche ressources ou compétences comme cadre théorique (Delmond 1994, Barthélémy 2000, Dumoulin et Martin 2003, Barthélémy 2004a), le concept de cœur de métier n'échappe pas au caractère tautologique reproché à cette théorie (Quinn et Hilmer 1994, Argyres 1996, Poppo et Zenger 1998). Pour l'illustrer, reprenons la critique d'O. Williamson (1999, p. 1093) :

« David Teece, Gary Pisano, and Amy Shuen "define those competences that define a firm's fundamental business as core. Core competences must accordingly be derived by looking across the range of a firm's (and its competitors) products and services" (1997:516). This is very nearly circular, in that it comes perilously close to saying that a core competence is a competence that is core. »

Les compétences-clefs sont donc définies par le cœur de métier, qui lui-même n'est pas vraiment défini (cf. note 35 p.67) ou alors par les compétences-clefs :

« va se dégager ce qui sera "le cœur de métier" de l'entreprise, c'est-à-dire un ensemble de compétences et de ressources vitales que l'entreprise doit impérativement gérer elle-même (Prahalad et Hamel 1990) ». (Delmond 1994, p. 119)

Expliquer l'externalisation par le cœur de métier ainsi défini revient alors à dire qu'une entreprise doit garder en interne ce qu'elle « doit impérativement gérer elle-même » et externaliser le reste.

De même, lorsque le cœur de métier est « défini comme les activités pour lesquelles une entreprise dispose d'un avantage concurrentiel » (Barthélémy 2004a, p. 13), une activité du

³⁷ « Some executives regard core activities as those the company is continuously engaged in, while peripheral activities are those that are intermittent and therefore can be outsourced. From a strategic outsourcing viewpoint, however, core competencies are the activities that offer long-term competitive advantage and thus must be rigidly controlled and protected. » (Quinn et Hilmer 1994, p. 56) ; « comme les moyens des entreprises ne sont pas illimités, ils doivent être concentrés sur leur "cœur de métier" (i.e. leurs compétences "stratégiques") ». (Barthélémy 2000, p. 219)

³⁸ « les conglomérats disparaissent progressivement et le retour au cœur de métier est perçu comme un choix stratégique sage » (Warnier 2005, p. 24)

cœur de métier peut difficilement être externalisée. Si elle l'était, elle perdrait en effet ce statut puisque l'avantage concurrentiel est « ce par quoi une entreprise est susceptible de l'emporter sur une autre dans un domaine d'activité » (Koenig 2004, p. 510). Or, les concurrents peuvent utiliser les services de ce même prestataire, et il n'est donc pas simple de l'« emporter » ainsi.

D'autres définitions ont été proposées pour le cœur de métier mais elles sont hétérogènes et très délicates à opérationnaliser. De nombreuses contradictions résultent en aval de ces problèmes de définition. Par exemple, l'opérationnalisation proposée par J. Barthélémy prend en compte une multitude de dimensions qui, pour la plupart, ne correspondent pas aux éléments (VRIN de Barney) proposés par l'auteur pour définir le concept :

« les activités qui se caractérisent par la valeur, la rareté, la non-imitabilité et la non-substitution font incontestablement partie du "cœur de métier d'une entreprise" ». (Barthélémy 2001a, p. 88)

« Cinq indicateurs ont été utilisés pour mesurer la proximité de l'activité externalisée avec le "cœur de métier" de l'entreprise. Il s'agit de la mesure dans laquelle l'activité : (1) était considérée comme stratégique (Quinn et Hilmer, 1994 ; Teng, Cheon et Grover, 1995) ; (2) contribuait à la rentabilité de l'entreprise (Barney, 1991) ; (3) permettait la différenciation par rapport aux concurrents (Stalk, Evans et Shulman, 1992) ; (4) permettait un contact direct avec le client (Aersten, 1993) ; (5) était intégrée au sein de l'entreprise (Quinn et Hilmer, 1994 ; Willcocks, Fitzgerald et Feeny, 1995). » (Barthélémy 2005, p. 13)

De même MH. Delmond dans sa thèse propose une définition du cœur de métier qui renvoie à une analyse stratégique propre à chaque entreprise, puis raisonne au niveau sectoriel :

« ressources et compétences de base génératrices de valeur ajoutée qui fonde sa compétitivité » (Delmond 1994, p. 118)

« Nous avons exclu de la recherche les entreprises appartenant à des secteurs où les systèmes d'information sont au cœur du métier, parce qu'ils jouent un rôle majeur d'une part sur le processus de création de valeur ajoutée et d'autre part sur le contenu du produit. En particulier le secteur de la banque et de l'assurance a été exclu. » (Delmond 1994, p. 235)

Ces difficultés à définir théoriquement le concept de "cœur de métier" nous amènent à choisir de privilégier « l'approche subjective » plutôt que « l'approche objective du cœur de métier » (Barthélémy 2001, p. 86). Considérant que ce concept est essentiellement un concept managérial, nous laissons le soin aux directions générales de choisir les critères (si elles en utilisent) qui leur permettent de déterminer les fonctions qui font partie de leur cœur de métier.

Une telle approche n'est pas exempte de critiques. J. Barthélémy (2001, p. 86) pointe le risque de tautologie, lorsque les directions définissent « le cœur de métier comme les activités qui ne peuvent pas être externalisées », mais ce risque est, comme on l'a vu, aussi présent dans "l'approche objective". Il souligne un autre risque, celui de la sensibilité de la direction à la fonction concernée :

« Comme la définition du "cœur de métier" relève de la direction générale, elle est fréquemment influencée par des critères non rationnels. A titre d'illustration, des chercheurs américains ont montré que les entreprises dont le PDG utilise peu fréquemment les outils informatiques sont plus susceptibles que les autres de mener une opération d'externalisation de l'ensemble de leur activité informatique. Il est clair que l'utilisation personnelle des outils informatiques ne devrait avoir aucun impact sur la détermination du "cœur de métier" ». (Barthélémy 2001, p. 87)

Cet argument est discutable parce qu'il opérationnalise implicitement le cœur de métier par les fonctions conservées en interne (à l'opposé de la critique précédente sur le risque de tautologie). Il met cependant en lumière qu'à partir du moment où le cœur de métier est déterminé par la direction sur des critères qui lui sont propres, celui-ci est sujet à la subjectivité. Mais juger si une activité est « stratégique » ou « intégrée au sein de l'entreprise » sur une échelle de Likert en cinq points l'est tout autant.

JJ. Pluchart (1998) souligne, quant à lui, les divergences d'interprétation auxquelles peut donner lieu le concept de cœur de métier au sein d'une même organisation :

« La notion de "*cœur de métier*" ou de "*core business*" fait plus particulièrement l'objet de divergences croissantes d'interprétation entre les acteurs, au cours du processus d'externalisation : les dirigeants interrogés la perçoivent en majorité comme « *le domaine d'activité dans lequel l'entreprise crée la plus grande valeur ajoutée* » ou « *dans lequel elle occupe les positions concurrentielles les mieux défendables* » ; les cadres intermédiaires l'assimilent généralement à un « *champ de connaissances et d'expériences maîtrisées ou potentiellement maîtrisables* » ; les opérateurs et les partenaires sociaux l'interprètent le plus souvent comme « *un domaine de compétences pourvoyeur d'emploi* ». » (Pluchart 1998, p. 10)

Cette différence de perception est probablement une des principales limites de l'approche subjective du cœur de métier comme déterminant de l'externalisation, lorsque l'on considère l'entreprise comme un décideur rationnel unique comme le fait la TCT. Mais cette diversité de perception du cœur de métier peut aussi être un facteur explicatif des différences de position des acteurs au sein d'une même organisation lors des décisions d'externalisation, et expliquer les externalisations-réinternalisations de certaines fonctions (Chanson 2006).

2.1.2. Le cœur de métier, déterminant de l'externalisation

Malgré la difficulté à en proposer une définition, la notion de cœur de métier s'est imposée comme l'un des principaux déterminants de l'externalisation (Barthélémy 2001a et 2004a, Quélin 2003, Quélin et Duhamel 2003). Quelle que soit la façon dont on la définit, il y a toutefois un consensus pour considérer certaines fonctions, par exemple le nettoyage, comme hors du cœur de métier de la quasi-totalité des entreprises (Quinn et Hilmer 1994). Pour expliquer la relation entre cœur de métier et externalisation, nous allons proposer une définition *a minima* de celui-ci comme un ensemble de fonctions qui « contribuent de façon prédominante à la valeur perçue par le consommateur final » (Hamel et Prahalad 1992).

Chaque entreprise doit alors concentrer l'essentiel de ses ressources sur les fonctions de ce cœur de métier pour parvenir à maîtriser cette fonction comme aucune autre entreprise au monde (Quinn et Hilmer 1994). Pour cela, elle ne doit pas s'épuiser à investir dans les fonctions périphériques. En effet, en vertu d'un principe de spécialisation, ces fonctions appartiennent au cœur de métier d'autres entreprises spécialisées (Barthélémy 2000). Cette notion d'investissement se retrouve dans la proposition de J. Barthélémy (2000) d'établir un lien théorique entre la notion de cœur de métier et la spécificité des actifs de la TCT, à travers le concept de « spécificité foncière » (p. 230). Ce choix de se concentrer sur le cœur de métier et d'externaliser les autres fonctions permet à une entreprise de maximiser la rentabilité de ses investissements, de se protéger des concurrents actuels et potentiels, d'utiliser les investissements, les innovations et les aptitudes de ses prestataires (pour les fonctions périphériques) et d'améliorer sa flexibilité (Quinn et Hilmer 1994, Quinn 1999).

L'externalisation résulte alors de cet « arbitrage » envers certaines fonctions (Delmond 1994, p. 120), qui permet à l'entreprise de bénéficier de prestations de meilleure qualité à moindre coût et de réallouer ces ressources économisées dans le cœur de métier (Barthélémy 2004a). L'externalisation de fonctions appartenant au cœur de métier serait une « erreur » (Barthélémy 2000, p. 224) qui menace la pérennité de l'entreprise, comme le montre l'exemple des fabricants de composants électroniques qui se sont recentrés sur le marketing en externalisant la production auprès de fournisseurs asiatiques, qui les ont ensuite évincés (Bettis et al. 1992). Baden-Fuller et al. (2000) ont toutefois montré, à partir d'études de cas, que les entreprises pouvaient avoir intérêt à externaliser dans certains contextes (transitoires) :

notamment lorsqu'une entreprise est en retard sur ses concurrents dans un domaine ou bien lorsqu'elle se lance sur un marché en création.

L'explication théorique du lien entre cœur de métier et externalisation est volontairement succincte, car les difficultés pour définir le concept et lui donner un soubassement théorique font de celui-ci, un lien plus managerial que théorique. Les recherches publiées dans les revues les plus prestigieuses utilisant un cadre théorique reposant sur les ressources ou compétences privilégient des explications de l'externalisation basées sur le différentiel de capacités (Argyres 1996) ou sur la spécificité d'une activité (Poppo et Zenger 1998). Aucune n'utilise directement le cœur de métier, alors même que de nombreux auteurs mentionnent le cœur de métier comme un des principaux déterminants de la resource-based view (Canez et al. 2000, Jennings 2002, Dumoulin et Martin 2003), de la capabilities-based view (Lee et Kim 1999, Wilson et Zhang 2002) voire les deux (Barthélémy 2004a).

En l'absence de soutien empirique, il nous semble intéressant de tester ce déterminant omniprésent dans les discours des managers. Nous proposerons alors l'hypothèse suivante :

H_{8a} : Une fonction appartenant au cœur de métier tend à être moins réalisée en externe.

Comme pour la TCT, les justifications proposées pour l'influence du cœur de métier sont essentiellement statiques (Barthélémy 2004a). Toutefois, Smith et al. 1998 ont proposé une tentative intéressante d'analyse dynamique. Dans une étude d'événements, ils ont tenté d'expliquer la décision d'externaliser par l'adoption d'une stratégie de recentrage sur le cœur de métier. Malheureusement l'indicateur retenu pour opérationnaliser ce recentrage (le ratio chiffre d'affaires / nombre d'employés) s'écarte trop de notre définition du cœur de métier pour que nous puissions prendre en considération cette étude empirique ici.

En l'absence d'une approche dynamique de l'externalisation dans les travaux sur le cœur de métier, nous extrapolerons l'hypothèse précédente pour postuler :

H_{8b} : Pour une fonction appartenant au cœur de métier, la prise de décision a moins de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

2.2. La chaîne de valeur

L'analyse de la chaîne de valeur par M. Porter (1985) a fourni une faible contribution aux cadres théoriques de l'externalisation. Cela se justifie probablement par le fait qu'elle s'apparente plus à une méthode de gestion qu'à une véritable théorie, et à ce titre ne propose pas véritablement de déterminants (testables) pour expliquer pourquoi une activité doit être ou non conservée en interne. En revanche, cette analyse est très présente dans les revues à large public (Quinn et Hilmer 1994, Dess et al. 1995).

En considérant que « la stratégie d'une entreprise correspond à une configuration cohérente d'activités visant à lui permettre de faire la différence par rapport à ses concurrents » (1999, page 2 de l'avant-propos), M. Porter place pourtant *de facto* l'externalisation au centre de la stratégie. Sa méthode de diagnostic va se développer à partir de 1985 dans les enseignements de stratégie et parmi les praticiens. Nombre de ces derniers vont ainsi « décomposer la firme en activités pertinentes au plan de la stratégie, dans le but de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation. » (1999, p. 49).

L'apport fondamental de M. Porter à l'externalisation réside dans ce découpage de l'entreprise en activités pertinentes d'un point de vue stratégique, d'autant plus intéressant que les études sur l'intégration verticale portait alors presque exclusivement sur le *make or buy* de composants³⁹ (cf. § I.1.2.1). Ce découpage est un préalable pour de nombreux auteurs qui peuvent ensuite proposer dans une approche compétences d'externaliser toutes les "activités" qui ne « génèrent pas un avantage concurrentiel » (Widener et Selto 1999, p. 49) ou même de ne retenir que « deux ou trois activités de la chaîne de valeur les plus critiques pour le succès futur » de l'entreprise, et d'externaliser toutes les autres (Quinn et Hilmer 1994, p. 45).

L'apport de l'analyse de M. Porter (1985) à l'externalisation pourrait aller au-delà grâce à la typologie distinguant activités principales (« *primary* ») et activités de soutien («

³⁹ « On a tendance à considérer l'intégration verticale sous l'angle des produits physiques ou des relations avec le fournisseur plutôt que sous l'aspect des activités, mais elle embrasse les deux aspects. Par exemple, une firme peut se reposer sur les capacités d'assistance technique ou de prestation de services du fournisseur ou elle peut réaliser ces activités elle-même ». (Porter 1999, p. 75)

support »)⁴⁰. Mais comme il affirme que les « activités de support peuvent tout à fait être des sources d'avantage concurrentiel à part entière » (page 5 de l'avant-propos), cette distinction ne semble pas devoir selon lui jouer un rôle direct dans les décisions d'externalisation.

L'idée selon laquelle les activités de soutien seraient naturellement plus externalisables que les activités principales est pourtant très présente dans les recherches :

« les activités "support" dans l'entreprise auront toujours plus de mal à répondre aux critères de productivité des entreprises. Elles ont une vocation à être externalisées. » (Quélin 2003, p. 14)

« Ce mouvement est favorisé par les stratégies de recentrage adoptées par de nombreuses organisations qui conduisent non seulement à l'abandon d'activités n'appartenant pas au cœur de métier mais aussi des activités de soutien, telle la fonction comptable et financière. » (Tondeur et de la Villarmois 2003, p. 34)

Elle découle probablement du constat que, si l'entreprise doit se focaliser sur les activités qui créent une valeur unique pour le client (Quinn et Hilmer 1994), alors les activités de soutien qui n'y contribuent (par définition) qu'indirectement sont probablement les fonctions les plus externalisables. Cette idée intuitive n'a pas à notre connaissance été testée empiriquement, mais les sondages disponibles ne semblent pas *a priori* la confirmer :

Tableau 1.7 : Taux d'externalisation d'activités primaires et de soutien

Fonctions	Chaîne de valeur	Taux d'externalisation
Services généraux	soutien	95 %
Distribution, logistique	principales	83 %
Informatique	soutien	73 %
Ressources Humaines	soutien	72 %
Production	principales	62 %
Administration et Finances	soutien	62 %
Vente, marketing	principales	28 %

(Lecture : Parmi la liste des fonctions relatives aux services généraux, 95 % des entreprises de l'échantillon en ont au moins une assurée en externe).

Source : élaboré par l'auteur à partir des données du Baromètre Outsourcing 2005

⁴⁰ « Les activités principales [...] sont celles qu'impliquent la création matérielle et la vente du produit, son transport jusqu'au client et le service après-vente. Dans n'importe quelle firme, on peut diviser les activités principales selon cinq grandes catégories [...]. Les activités de soutien viennent à l'appui des activités principales et se soutiennent les unes les autres en assurant l'achat des moyens de production, en fournissant la technologie et les ressources humaines et en assumant diverses fonctions de l'ensemble de l'entreprise. » (p. 55)

Les taux d'externalisation sont issus du Baromètre Outsourcing (2005), et nous avons réalisé nous-même le classement des fonctions en activités principales ou de soutien. Ce tableau montre que certaines activités principales sont fréquemment assurées en externe (distribution, logistique), tandis que certaines fonctions de soutien le sont peu (administration et finances). Ces résultats semblent donc aller à l'encontre de l'idée intuitive précédemment exposée.

Ce tableau présente toutefois une vision simplifiée. Au sein d'un même regroupement de fonctions, certaines activités peuvent en effet, être principales ou de soutien (exemple : maintenance et production dans "Production"). Mais surtout, selon le secteur considéré, une même activité peut être primaire ou secondaire (exemple : la gestion de titres peut être une activité principale pour une banque et secondaire pour un garage). Une telle analyse nécessiterait donc de mener une analyse fine des fonctions en tenant compte du secteur.

E. Fimbel (2001) compare deux à deux différents motifs d'externalisation entre fonctions principales et de support. Cette étude limitée à quatre fonctions (deux de chaque catégorie) présente un résultat contrasté : certains gains (financiers, de flexibilité, et d'expertise) attendus de l'externalisation sont communs à ces deux types de fonctions, alors que d'autres (commerciaux et de compétitivité) concernent majoritairement l'un des deux types.

Parce que la distinction activités principales / de soutien n'a pas été empiriquement corroborée, nous ne la reprendrons pas sous forme d'hypothèse de notre cadre d'analyse. Nous l'utiliserons essentiellement en complémentarité de l'analyse du cœur de métier.

En introduction, nous avons présenté la distinction entre deux problématiques bien distinctes : les déterminants des structures de gouvernance et de l'externalisation. Notre bilan critique de la littérature nous a permis de construire un cadre d'analyse pour la seconde à partir de facteurs explicatifs validés par les études empiriques sur la première. Toutefois, le cœur de métier, déterminant d'origine managériale, a été retenu dans ce cadre d'analyse du fait de son omniprésence dans les discours sur l'externalisation malgré son absence de soutien empirique. Une nouvelle étude empirique des structures de gouvernance sera donc entreprise dans le prochain chapitre pour tester et comprendre l'influence de ce facteur explicatif.

Tableau 1.8 : Hypothèse du modèle explicatif des structures de gouvernance

H_{8a} : Une fonction appartenant au cœur de métier tend à être moins réalisée en externe.

Cependant, le cœur de cette thèse porte sur la problématique des déterminants des décisions d'externalisation. C'est donc à celle-ci que nous consacrons l'essentiel de notre cadre d'analyse que nous utiliserons dans le chapitre III. Cet ensemble d'hypothèses, pour la plupart issues de la TCT, permet d'analyser dynamiquement l'externalisation grâce à la prise en compte des coûts de transition.

Tableau 1.9 : Hypothèses du modèle explicatif de l'externalisation

H₁ : Pour une fonction caractérisée par d'importants investissements dans des actifs spécifiques, la prise de décision a moins de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

H₂ : Pour une fonction caractérisée par une forte incertitude technologique, la prise de décision a plus de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

H₃ : Pour une fonction caractérisée par une forte incertitude non technologique, la prise de décision a moins de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

H₄ : Pour une fonction caractérisée à la fois par une forte incertitude non technologique et par d'importants investissements dans des actifs spécifiques, la prise de décision a moins de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

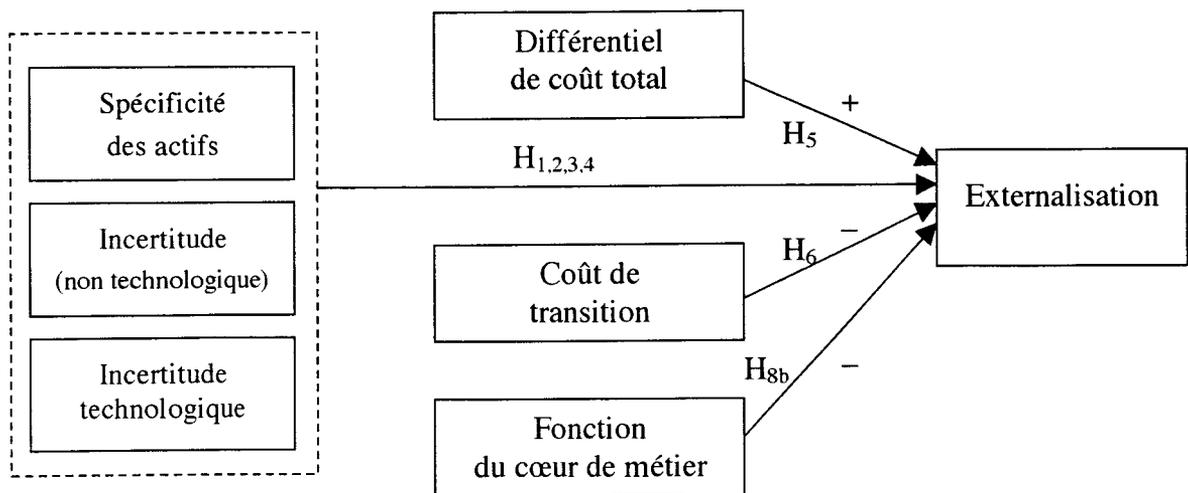
H₅ : Plus une externalisation permet de bénéficier d'un différentiel de coût total, plus la prise de décision a de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

H₆ : Plus une externalisation génère de coûts de transition, moins la prise de décision a de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

H₇ : Plus une externalisation est caractérisée à la fois par un fort différentiel de coût total et de faibles coûts de transition, plus la prise de décision a de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

H_{8b} : Pour une fonction appartenant au cœur de métier, la prise de décision a moins de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

Figure 1.11 : Cadre d'analyse de l'externalisation



(Pour des raisons de lisibilité ni H₇, ni les signes de H_{1,2,3,4} n'ont été représentés sur le graphique.)

Source : élaboré par l'auteur

Chapitre II :

L'édition scolaire et son cœur de métier

Le premier objectif de cette recherche est d'identifier et de comprendre quels déterminants amènent une entreprise à décider d'externaliser une activité plutôt que de la maintenir en interne. Nous avons proposé un cadre d'analyse dont les facteurs explicatifs ont été développés et testés sur une problématique proche, celle des structures de gouvernance.

Dans ce chapitre, nous allons d'abord préciser le terrain sur lequel nous étudierons empiriquement le phénomène d'externalisation (section I). Sur ce terrain, nous mènerons ensuite une étude des structures de gouvernance pour évaluer le pouvoir explicatif du cœur de métier (section II).

Cette étude n'est pas directement au cœur de notre problématique. Comme nous l'avons précédemment indiqué, il ne s'agit pas ici d'externalisation : si une fonction est externe, elle peut l'avoir été depuis l'origine de la société, et n'avoir donc jamais été externalisée. Elle nous semble cependant un préalable utile à l'étude des décisions d'externalisation. Déterminant « managérial », le cœur de métier ne dispose en effet pas d'un corpus de littérature développé (définitions convergentes, opérationnalisations, compréhension des mécanismes par lesquels son influence s'exerce, soutien établi par des études empiriques, ...). Par cette étude, nous pouvons améliorer notre connaissance du cœur de métier dans le secteur scolaire et notre compréhension de son effet sur les frontières des éditeurs. Elle nous permet ainsi de compléter notre cadre d'analyse par l'observation des structures de gouvernance de notre terrain, et ainsi de tenir compte d'éventuelles spécificités de celui-ci.

Section I : Le secteur de l'édition scolaire

Différents types de terrain peuvent être envisagés pour une étude des décisions d'externalisation. En l'absence d'opportunité particulière d'accès au terrain, nous avons choisi celui qui nous semblait le plus adapté à notre question de recherche. Nous allons détailler dans cette première partie les critères de choix qui nous ont amené à opter pour le secteur de l'édition scolaire (§ 1.1). Puis nous le présenterons brièvement en vue de fournir quelques éléments de contexte mais surtout de préciser quelques-unes de ces spécificités (§ 1.2).

1.1. Le choix du secteur

Cette analyse des raisons nous ayant amené à choisir le secteur de l'édition scolaire se déroulera en deux temps. Nous expliquerons d'abord notre choix de nous restreindre à un secteur, puis le choix de celui-ci.

1.1.1. Etudier un seul secteur et plusieurs fonctions

Comme la revue de la littérature l'a montré, la plupart des études empiriques portant sur l'externalisation ont en fait analysé les structures de gouvernance (marché ou firme) de certaines fonctions et non la décision d'externalisation. En choisissant d'étudier cette dernière, notre recherche s'inscrit dans une démarche exploratoire qui incite à limiter la population étudiée. Il serait en effet délicat de vouloir étudier toutes les décisions d'externalisation de toutes les entreprises françaises, alors même qu'en l'absence d'étude préalable l'opérationnalisation de nombreux concepts (cœur de métier, coûts de transition par exemple) reste encore problématique.

Dans un objectif de validité interne, de nombreuses études empiriques sur les frontières ont ainsi cherché à limiter la population qu'elles étudiaient. En effet, avec une population plus homogène (par exemple limitée à des projets de développement informatique), les variables peuvent être opérationnalisées plus finement (ainsi M.H. Delmond (1994) distingue le développement en interne, en régie ou au forfait). Deux moyens différents ont été

principalement employés pour réduire la population étudiée : limiter l'étude à une fonction ou à un secteur (voire même à une entreprise). Ces deux méthodes peuvent d'ailleurs être employées conjointement :

Tableau 2.1 : Echantillons de quelques études francophones sur les déterminants de l'externalisation

Echantillon	Une entreprise	Un secteur	Nombreux secteurs
Une fonction		Combiér 1994, Barthélémy 2003, Bouattour 2004.	Delmond 1994, Geyer 1996, Dumoulin et Martin 2003, Aubert et al. 2002, Tondeur et al. 2004
Nombreuses fonctions	Gosse et al. 2000, Gosse et al. 2001.		Barthélémy et Quélin 2000, Chanson 2003, Fimbel 2003.

Source : élaboré par l'auteur

Une majorité d'études sur les modes de gouvernance s'est limitée à une seule fonction (ou une tâche au sein d'une fonction). On peut noter une prédominance de la production (par exemple : Monteverde et Teece 1982a,b, Walker et Weber 1984, Masten 1984, Masten et al. 1991, Leiblein et al. 2002, etc.), de la fonction informatique (Loh et Venkatraman 1992a, Poppo et Zenger 1998, Ang et Straub 1998, etc.) et de la fonction commerciale (Anderson 1985, John et Weitz 1988, Weiss et Anderson 1992, Wilson et Zhang 2002, etc.). Une telle limitation peut s'expliquer par la formulation de la question de recherche ou le mode de recueil des données. On peut d'abord y voir l'effet du courant de recherche du « *make or buy* » qui dans une optique d'intégration verticale s'est polarisée sur la question de l'origine des intrants. De nombreuses études empiriques ont ainsi analysé le « *sourcing* » des composants utilisés par exemple pour la construction d'une automobile. Réaliser une telle étude sur plusieurs secteurs peut s'avérer délicate dans la comparaison des différents intrants, mais n'est pas impossible (Kraut et al. 1999). L'autre explication de la focalisation sur une seule fonction tient au mode de recueil des données majoritairement employé par les études empiriques : le questionnaire postal. Ces études empiriques ont recours à des échelles pour mesurer différentes variables (souvent complexes à opérationnaliser) et notamment le mode de gouvernance. Se limiter à une fonction améliore alors la validité de l'instrument de mesure en offrant plus de précision (il est en effet alors inutile de recourir à une formulation générale valable pour toutes les fonctions).

Cette recherche analyse l'externalisation des fonctions et non le « *sourcing* » de composants. De plus, elle privilégie le recueil de données par entretien semi-directif et questionnaire en face à face. En conséquence, il ne nous a pas paru utile de limiter cette recherche à une seule fonction. D'autant plus qu'en se limitant ainsi, il est alors difficile de tester certaines de nos hypothèses, et notamment celles relatives au cœur de métier. En se focalisant sur une fonction (par exemple le nettoyage), il est en effet difficile d'obtenir une variance suffisante pour un test d'hypothèse : très peu d'entreprises jugent le nettoyage (ou une de ses tâches) comme une fonction de leur cœur de métier. Une limitation à une seule fonction conduit donc généralement à délaissier certaines variables (comme le cœur de métier) et à se concentrer sur certaines fonctions stratégiques et composites (production, informatique, etc.) au détriment d'autres (nettoyage, accueil, etc.).

Nous avons donc plutôt choisi de limiter notre recherche à un secteur. En effet, les fonctions du cœur de métier sont souvent spécifiques à un secteur⁴¹. Cela implique alors soit de travailler avec des fonctions différentes pour chaque secteur (ce qui peut être délicat pour certaines analyses statistiques), soit d'utiliser une liste de fonctions communes à tous les secteurs (au risque de manquer les principales fonctions du cœur de métier). Par ailleurs, cette focalisation permet d'augmenter la validité des construits (l'externalisation de la production aurait par exemple des significations très différentes dans le secteur automobile et bancaire), ce qui est particulièrement avantageux dans une approche exploratoire.

Une analyse portant sur de nombreuses fonctions des entreprises d'un même secteur est un choix très rare dans les études empiriques sur les structures de gouvernance (et a fortiori sur l'externalisation), mais qui n'est pas inédit (Carroll et al. 2002).

1.1.2. Le choix du secteur de l'édition scolaire

Au moment de choisir un secteur pour notre étude empirique, nous avons décidé de prendre en considération les études existantes. Comme nous l'avons évoqué précédemment, très peu

⁴¹ Une vérification empirique de cette affirmation est proposée au § 2.1.2 (cf. p. 105).

d'études empiriques ont réellement pris pour objet les déterminants des décisions d'externalisation et très rarement dans les revues les plus prestigieuses.

L'étude de Sutcliffe et Zaheer qui en est une (publiée dans le *Strategic Management Journal* en 1998) nous a orienté dans ce choix. En effet, elle présente l'originalité d'être la seule étude de ce type à utiliser une méthode expérimentale. Les auteurs ont rédigé un scénario décrivant une situation hypothétique dans laquelle une entreprise doit choisir entre externaliser complètement une de ses opérations ou la maintenir en interne (et investir dedans). Différentes variantes du scénario permettent de tester l'effet de certaines variables (différentes formes d'incertitude) sur la décision prise par le répondant. A la différence d'une étude de terrain dont l'accès est soumis à diverses contraintes, le chercheur qui rédige un scénario dispose d'une latitude quasi-illimitée dans le choix de l'entreprise étudiée. On peut donc s'attendre à ce que ces deux auteurs aient choisi pour leur scénario un cas particulièrement intéressant et susceptible de généralisation. Or, l'entreprise qu'ils ont inventée pour leur cas est décrite comme une compagnie de taille moyenne « *in the book publishing industry* » (p. 19), c'est-à-dire qu'elle s'occupe du prépresse (édition), de l'impression et de la finition. Cette société s'interroge sur l'externalisation de la finition.

L'intérêt de l'étude des frontières des éditeurs est confirmé par Miles et Snow :

« In the typical textbook publishing firm of the time, product development was a joint activity conducted by the firm and independent authors while design, printing, and other functions were performed either internally or by outside suppliers. Thus, what a firm decided to do – and not to do – clearly was a strategic choice. » (Miles et Snow, à paraître, p. 2)

En France, les métiers d'éditeur et d'imprimeur sont aujourd'hui nettement séparés. Ces deux types d'entreprises sont à des stades différents de la chaîne de production. Par conséquent, elles ont des fonctions différentes, des cœurs de métier différents, etc. Pour pouvoir comparer les pratiques d'externalisation, il est donc nécessaire de choisir l'un de ces métiers. Nous retiendrons le secteur de l'édition dans cette recherche.

Du fait de la méthodologie choisie, nous ne pouvons pas couvrir la totalité du secteur de l'édition constitué de « près de 3 000 entreprises référencant au moins un titre dans le circuit de distribution du livre, mais seulement 1 000 maisons d'édition qui ont une activité régulière et environ 350 une activité significative » (Syndicat national de l'édition 2003).

D'autant plus que certaines de ces maisons d'édition se limitent à un éditeur passionné qui s'y consacre sur son temps libre. L'étude des décisions d'externalisation dans de telles organisations, sans manquer d'intérêt, présenterait probablement des résultats trop idiosyncratiques.

Pour éviter cet écueil, nous avons choisi de retenir dans cette recherche le secteur du manuel scolaire*. A la différence de la littérature, des livres pratiques et de la plupart des autres secteurs éditoriaux, il est caractérisé par un nombre restreint d'acteurs de tailles diverses, mais toutes ses maisons d'édition scolaire dépasse les cinquante salariés.

Tableau 2.2 : Part des grands secteurs éditoriaux dans le chiffre d'affaires de l'édition

	CA (en Mn d'€)	%
Littérature	433	17,8
Livres pratiques	324	13,3
Enseignement	313	12,9
Sciences humaines et sociales	275	11,3
Livres pour la jeunesse	256	10,5
Dictionnaires et encyclopédies	235	9,7
Sciences et techniques, médecine, gestion	154	6,4
Bandes dessinées	149	6,1
Beaux livres et livres d'art	141	5,8
... autres		6,2

Source : Syndicat national de l'édition (2003)

Les manuels scolaires sont tous « les ouvrages prescrits qui correspondent aux programmes établis par le ministère de l'Education nationale et qui sont obligatoirement utilisés par les élèves en classe » (L'Édition de livres en France 2003). Cette définition permet de bien distinguer les manuels scolaires⁴² des manuels universitaires ou des ouvrages parascolaires*.

⁴² La loi propose la définition suivante : « les manuels, ainsi que les cahiers d'exercice et de travaux pratiques qui les complètent, régulièrement utilisés dans le cadre de l'enseignement de quelque niveau que ce soit et conçus pour répondre à un programme préalablement défini ou agréé par le ministère de l'éducation nationale ou l'autorité exerçant la tutelle de l'enseignement. » (décret 85-862 du 08/08/1985)

1.2. Présentation du secteur

Nous allons maintenant présenter ce secteur à travers ses acteurs et ses spécificités.

1.2.1. Les éditeurs scolaires

Le marché de l'édition scolaire est « de dimension géographique nationale » (Commission des communautés européennes 2004 ; p. 87). Grâce aux informations du Syndicat National de l'Edition, nous avons pu recenser quatorze éditeurs (nationaux) de manuels scolaires : Belin, Bertrand-Lacoste, Bordas, Bréal, Casteilla, Delagrave, Didier, Foucher, Hachette, Hatier, Magnard, Nathan, Retz, SED.

Une moitié de ces maisons d'édition est constituée d'entreprises indépendantes (Belin, Bertrand-Lacoste, Bréal, Casteilla, Delagrave, SED). Une autre moitié appartient à l'un des deux grands groupes qui dominent l'édition française (Bordas, Didier, Foucher, Hachette, Hatier, Nathan, Retz), chaque maison d'édition est alors organisée (souvent selon des raisons historiques) comme une société juridique autonome ou comme un département du groupe. Enfin les Editions Magnard ont un statut particulier puisqu'elles appartiennent depuis 1995 à un groupe considéré comme indépendant :

« Je ne suis pas indépendante d'Albin Michel. Nous lui appartenons à 100 %. En revanche, Albin Michel lui-même est considéré comme un éditeur indépendant, au sens très franco-français du terme, c'est-à-dire qu'il ne dépend ni du groupe Hachette ni du groupe Editis. » (Directeur des Editions Magnard)

Cette question de l'indépendance est une question sensible dans le secteur de l'édition, puisque l'indépendance capitaliste est fortement associée à l'indépendance éditoriale, valeur importante pour l'édition :

« Disons qu'il y a deux problèmes. Il y a un problème d'ordre capitaliste, financier, de propriété de l'actionariat, etc. qui touche effectivement plutôt à un aspect de gestion et d'entreprise, et de gestion de l'entreprise. Et puis quand on est dans l'édition, le terme indépendant sonne aussi autrement. Indépendant au sens "est-ce que vous faites la politique éditoriale que vous désirez, est-ce que l'actionnaire n'a pas une ingérence dans le choix de...", etc. Là on est plus dans l'aspect politique, politique culturelle et autres. Et c'est plus sensible. Et en général, il y a une confusion d'ailleurs dans les esprits entre ces deux aspects. Et puis on oublie que même un éditeur dit indépendant de toute façon a

un banquier, a bien des gestions financières, des flux, etc. A ce moment-là, il n'est pas plus indépendant de l'argent qu'un éditeur qui est dans un grand groupe. » (DG d'une maison appartenant à un groupe)

Cette indépendance est toutefois relative puisqu'en France les éditeurs scolaires sont nécessairement contraints pour le contenu de leurs manuels de suivre fidèlement les programmes :

« il est important de rappeler que les livres scolaires doivent suivre des programmes qui sont nationaux et obligatoires et dont le contenu est décidé par le ministre de l'Education nationale. » (Commission des communautés européennes 2004)

Le niveau de leurs ventes est donc très étroitement dépendant des renouvellements de programme scolaire, décidés par le ministère de l'Education Nationale :

« Les réformes des programmes sont en général le facteur qui entraîne la décision d'éditer un nouveau livre scolaire. Les plus gros éditeurs généralistes publient quasi-systématiquement un nouveau manuel à chaque réforme. » (Commission des communautés européennes 2004)

« Auparavant, les estimations de vente partaient de l'année d'instauration d'un nouveau programme, dans une classe ou une matière, déclenchant un achat massif. Quatre ans plus tard, les livres ayant été normalement malmenés, et les enseignants s'étant un peu lassés de les utiliser, les éditeurs pouvaient proposer de nouvelles collections en espérant une "ouverture de marché", selon l'expression consacrée, d'au moins la moitié des effectifs de la classe et du niveau retenus. » (Hugueny 2005)

Parmi les éditeurs scolaires, on retrouve différents profils : certains sont des acteurs historiques qui se sont progressivement diversifiés vers d'autres secteurs éditoriaux (exemple : Belin), d'autres sont restés concentrés presque exclusivement sur le scolaire (exemple : Foucher), d'autres enfin sont des éditeurs venus d'autres secteurs (exemple : Bréal). Pour l'édition scolaire, certaines de ces maisons sont généralistes et couvrent tout le secteur scolaire du primaire jusqu'au lycée (par exemple Nathan), d'autres sont à l'inverse spécialisées sur un segment (par exemple l'enseignement technique en lycée pour Casteilla). Plusieurs segmentations du secteur du manuel scolaire coexistent. Les statistiques du SNE distinguent préscolaire et primaire, secondaire, technique et commercial :

Tableau 2.3 : Segmentation de l'édition scolaire

	Titres produits	dont réimpressions	Exemplaires produits	% du CA
préscolaire et primaire	1 823	1 359	21 093 000	29
secondaire	1 721	1 226	18 097 000	53
technique et commercial	1 525	996	6 160 000	18
Livres scolaires	5 068	3 581	30 947 000	100

Réalisé par l'auteur à partir de Syndicat national de l'édition (2003)

Les éditeurs considèrent plutôt une segmentation par niveau scolaire : primaire / collège / lycée :

"Pour [les éditeurs], [les chiffres du SNE] ce n'est pas significatif. Par exemple, là dessus, on rentre la maternelle. La maternelle, vous ne faites pas de manuels scolaires pour la maternelle. Donc on ne considère plus que ce soit vraiment un secteur scolaire à proprement parler. [...] Donc en fait, les éditeurs scolaires ont un découpage de marché qui ne colle pas avec celui-là. [...] si on fait le camembert primaire-collège-lycée, vous avez quand même 50% du marché qui est sur le collège, 25 sur le primaire, 25 pour le lycée." (Expert du secteur)

Cette segmentation permet de mieux prendre en compte les différentes formes de commercialisation. En effet, les manuels scolaires sont traditionnellement achetés soit par l'école (primaire, collège), soit par les parents (lycées).

1.2.2. Spécificités du secteur

Nous avons à partir de nos entretiens et de notre recherche documentaire identifié cinq spécificités du secteur de l'édition scolaire :

Tableau 2.4 : Caractéristiques structurelles du secteur de l'édition scolaire

Caractéristiques du secteur	Verbatim
Petites entreprises	Les maisons d'édition scolaires sont de petite taille : la plus grande entreprise d'édition centrée sur le scolaire (qui représente plusieurs maisons) emploie environ sept cent salariés, quant la plus petite en compte moins de cinquante.
Marché concentré et fermé	« C'est un marché fermé, l'éducation. Les acteurs sont parfaitement connus. Un nouvel entrant est quasi impossible. Quasi, parce qu'à l'impossible nul n'est tenu. Mais disons que le ticket d'entrée est compliqué et cher, très cher. On raisonne donc en parts de marché. » (PDG d'un groupe d'édition scolaire)
Marché rentable	« Cela explique notamment qu'il y ait peu d'acteurs présents sur ce marché malgré le fait qu'il s'agisse d'un marché très rentable pour deux raisons principales : (i) le volume de tirage des manuels, qui correspond à une demande déterminée par le nombre d'élèves par tranche d'âge pour chaque niveau scolaire est élevé et connu à l'avance ; (ii) le risque de retour est très limité pour l'éditeur, puisque l'utilisation et l'achat d'un livre scolaire sont obligatoires. » (Commission des communautés européennes 2004) « La rentabilité a toujours été élevée car le marché du scolaire exige de gros investissements certes mais peut s'avérer plutôt juteux. » (syndicaliste d'une maison d'édition scolaire)
Faible élasticité-prix	« Selon l'enquête de la Commission, le prix du manuel n'est pas le premier critère de choix des enseignants, lorsqu'ils choisissent et prescrivent un manuel. Le choix se fonde sur l'appréciation que font les professeurs de l'adéquation des manuels proposés par les éditeurs avec les objectifs des programmes, de la rigueur scientifique de leur contenu, de la qualité des documents proposés et en fonction des méthodes pédagogiques que ces professeurs utilisent. » (Commission des communautés européennes 2004)
Technologie complexe	« Tout d'abord, la fabrication d'un ouvrage scolaire ne peut être comparée à celle d'autres catégories de livres, du fait de sa complexité et de sa nature spécifique. Comme l'indique la partie notifiante, les ouvrages scolaires impliquent généralement un nombre d'intervenants très élevé et mobilisent une véritable équipe d'auteurs (de trois à dix), de documentalistes et d'illustrateurs. Les manuels scolaires nécessitent une présentation pédagogique adéquate, des illustrations, des reproductions, de photos, cartes et tableaux. Le processus de fabrication est donc plus complexe et nécessite des investissements plus importants que toutes les autres catégories de livres (mis à part les ouvrages de référence). » (Commission des communautés européennes 2004)

Source : élaboré par l'auteur

Nous avons alors mis en relation ces spécificités du secteur de l'édition scolaire avec les résultats issus d'études empiriques sur les structures de gouvernance, permettant ainsi de postuler quelles conséquences en ce qui concerne l'externalisation pouvaient être attendues :

Tableau 2.5 : Effets attendus de ces spécificités sur l'externalisation

	Effets attendus
Petites entreprises	Les petites entreprises réalisent moins de fonctions en externe (Poppo et Zenger 1998, Arbaugh 2003).
Marché concentré et fermé	Lorsqu'elles ont peu de concurrents, les entreprises réalisent plus de fonctions en interne (Balakrishnan et Wernerfelt 1986).
Faible élasticité-prix	Ces deux caractéristiques peuvent inciter les entreprises du secteur à minorer l'importance des coûts (<i>economizing</i>) dans leur décision.
Marché rentable	
Technologie complexe	Les entreprises réalisent plus souvent en interne la production de produits complexes (Masten 1984)

Source : élaboré par l'auteur

A la lecture de ces tableaux, on peut envisager que les éditeurs scolaires recourent plus que la moyenne à l'interne dans la gestion de leurs fonctions.

Nous allons développer ici trois des spécificités du secteur de l'édition scolaire.

Commençons tout d'abord par la question de la taille des entreprises. Les maisons indépendantes du secteur sont toutes des PME, puisque la plus grande n'atteint pas la moitié des seuils proposés par la définition de la Commission européenne : 250 employés, 50 millions d'euros de chiffre d'affaires ou 43 millions d'euros de total de bilan (Recommandation 2003/361/EC). En revanche, les maisons qui sont des départements au sein d'un groupe n'en sont pas.

Les recherches sur l'externalisation ont délaissé les petites entreprises (Arbaugh 2003, Gilley et al. 2004). En effet, les études empiriques sur les frontières de l'entreprise (Monteverde et Teece 1982a,b, Walker et Weber 1984, Masten 1984, Gatignon et Anderson 1988, Pisano 1990, Masten et al. 1991, Delmond 1994, Murray et Kotabe 1999) comme celles sur l'externalisation (Aubert et al. 1996, Guillemin 2003, Quélin et Duhamel 2005) portent majoritairement sur de grandes entreprises, bien souvent en écartant volontairement les petites entreprises (« pas d'effectifs utilisateurs inférieurs à 800 personnes » Delmond 1994, p. 236). Les recherches qui incluent des petites entreprises dans leur échantillon sont rares (Geyer 1996, Grover et al. 1996) et celles qui se focalisent sur les PME encore plus (Mosakowski 1991, Arbaugh 2003, Gilley et al. 2004).

En suivant la TCT, l'effet de la taille de l'entreprise sur le choix des formes de gouvernance est complexe : une analyse basée uniquement sur les coûts de production favorise plutôt l'externe (économies d'échelle), alors que la prise en compte exclusive des coûts de transaction avantage une solution interne (Arbaugh 2003). Toutefois, sans entrer dans le débat sur la spécificité de la stratégie des PME (voir par exemple Torrès 1998, Marchesnay 1998, Paturel 1998), il semble vraisemblable que la spécificité des processus de décision dans ces entreprises se traduise par des pratiques d'externalisation spécifiques.

Considérons maintenant la complexité de la technologie à l'œuvre dans l'édition scolaire. Cette complexité est tout d'abord technique, puisque la réalisation d'un manuel scolaire nécessite la coopération de différents spécialistes (auteur, maquettiste, iconographe, cartographe, etc.). Ces derniers sont bien souvent des prestataires externes, aussi les éditeurs peuvent-ils être comparés à des chefs d'orchestre dont la tâche est de faire collaborer au mieux les différents intervenants :

« Donc en fait, les éditeurs chez nous sont des gens à la fois polyvalents comme je vous l'ai dit, mais aussi un peu chef d'orchestre, chef de projet. Et ils vont travailler avec les auteurs, les illustrateurs, les maquettistes, les infographistes, les iconographes, etc. pour monter et suivre le projet, le mener à bien dans une direction éditoriale et artistique qui est notre patte à nous » (DG d'une maison appartenant à un groupe)

« Un éditeur gère des auteurs, donc des contenus intellectuels, gère des fournisseurs, donc des aspects techniques, gère du marketing, donc du commerce et la communication. Et un éditeur qui finit par comprendre tout ça, en général en étant plus spécialiste d'un niveau ou d'une discipline, si c'est un bon, on a vraiment envie de le garder. Le temps de formation est assez long. » (DG d'une maison indépendante)

Cette complexité est accentuée par la difficulté non seulement à évaluer la qualité d'un manuel, mais encore à prédire son succès :

« C'est-à-dire que c'est comme toutes les activités de création : vous avez des gens qui vont juger ça bon, d'autres pas bon. Et à la fin, c'est l'alchimie de tout cela, qui fait que le bouquin marche ou pas. Le jugement est très relatif. Alors on essaie de compenser cela par un certain nombre de tests marketing, de tests de concepts, etc. Pour se rassurer, pour faire évoluer, etc. Mais quand même... » (DG d'une maison appartenant à un groupe)

Cette ambiguïté de la technologie avait déjà été mise en lumière par Levitt et Nass (1989) dans une étude sur les éditeurs de manuels universitaires américains :

« The ambiguity of the technology derives from unclear connections between mean and ends. Editors claim that it is not possible to specify the procedures leading to any given outcome because there is no agreed-upon formula for producing a successful textbook ». (p. 193)

Cette caractéristique est l'une de celle qui les avait amenés à considérer que le modèle de la poubelle (*garbage can*) (Cohen et al. 1972) pouvait s'appliquer à ces éditeurs. Pour les éditeurs de manuels scolaires français, nous n'aboutirons pas à cette même conclusion du fait que les autres caractéristiques ne s'y appliquent pas (sérendipité, participation fluide, etc.).

Nous retiendrons cependant que les éditeurs de manuel scolaire doivent coordonner des spécialistes sans pouvoir évaluer avec fiabilité la qualité du travail ni le potentiel de succès d'un ouvrage, et nous considérerons ainsi la technologie employée dans ce secteur comme complexe.

La troisième caractéristique du secteur que nous allons présenter est sa forte rentabilité. Elle provenait traditionnellement de la stabilité globale du marché, des fortes barrières à l'entrée qui le protègent, et des investissements nécessaires pour y opérer :

« le marché français est caractérisé par de fortes barrières à l'entrée compte tenu des coûts associés à la création d'un manuel, à l'envoi de spécimens aux enseignants, à la constitution des fichiers d'enseignants, à la création et au maintien d'une marque durablement réputée et enfin à la capacité à produire plusieurs livres d'une même série afin de répondre aux programmes. » (Commission des communautés européennes 2004, p. 88)

« Sur une méthode de lecture, tous ceux qui ont sorti des méthodes récemment, ça met au moins minimum deux ans. C'est deux ans pendant lesquels vous faites travailler les gens. Donc on rentre dans un processus qui est déjà un peu industriel par rapport à l'édition, et bon ça c'est un peu spécifique. Il y a un ticket d'entrée qui est plus important que pour l'édition générale. » (Expert du secteur)

Ces fortes barrières à l'entrée limitent le nombre de concurrents mais pas l'intensité de la concurrence. En effet, le scolaire est un marché extrêmement compétitif, puisque chaque nouveau manuel redistribue les cartes. De plus, les maisons au sein des groupes d'édition lorsqu'elles opèrent sur le même segment se font concurrence :

« Lorsqu'on est dans l'éducation, on a affaire à des maisons qui sont concurrentes. Donc nous devons gérer une concurrence interne exacerbée entre plusieurs éditeurs (le même type de concurrence qu'avec des éditeurs extérieurs). Donc cela suppose une confidentialité et un certain nombre de règles

communes de bonne conduite qui permettent de gérer cette confidentialité et cette concurrence. Et je peux vous dire que c'est parfois à la limite de la paranoïa. » (PDG d'un groupe d'édition)

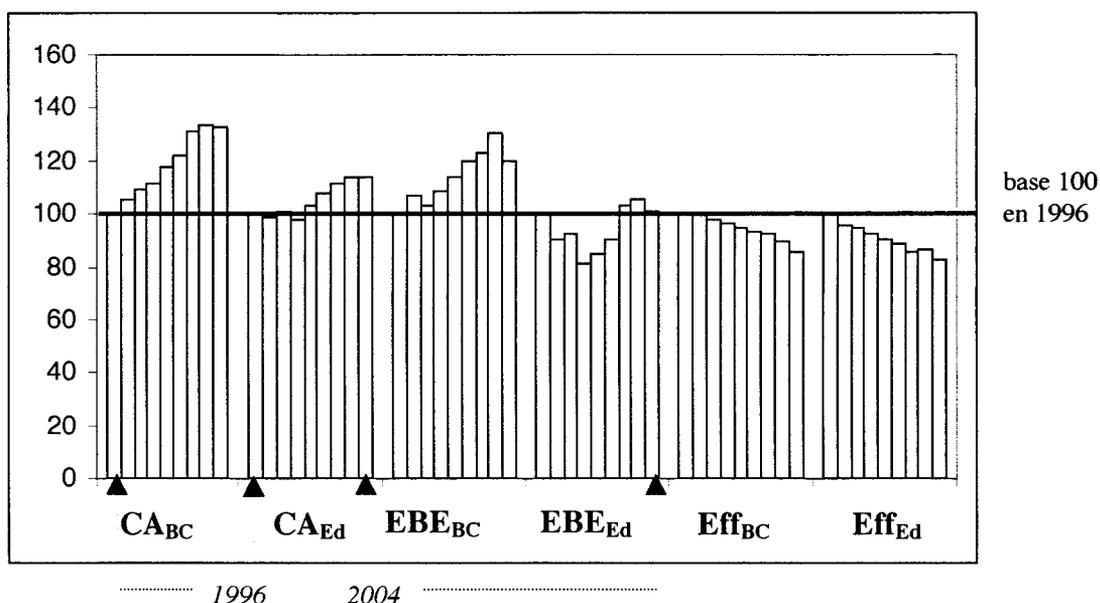
Cette forte rentabilité de l'édition scolaire lui conférait un statut de vache à lait des maisons (ou groupes) d'édition :

« L'édition scolaire était traditionnellement considérée comme la vache à lait du secteur de l'édition. Maintenant avec cette phase d'incertitude et ces projets qui sont obligés d'être abandonnés, ça diminue déjà fortement la rentabilité et on a des maisons qui ne sont pas en bonne situation. » (Expert du secteur)

Toutefois l'évolution récente du secteur a remis partiellement en cause l'existence de cette rente.

Tout d'abord, le secteur de l'édition en France connaît actuellement une crise. En effet, si l'on compare avec l'industrie des biens de consommation (branche à laquelle elle appartient), l'édition connaît de faibles performances ces dernières années :

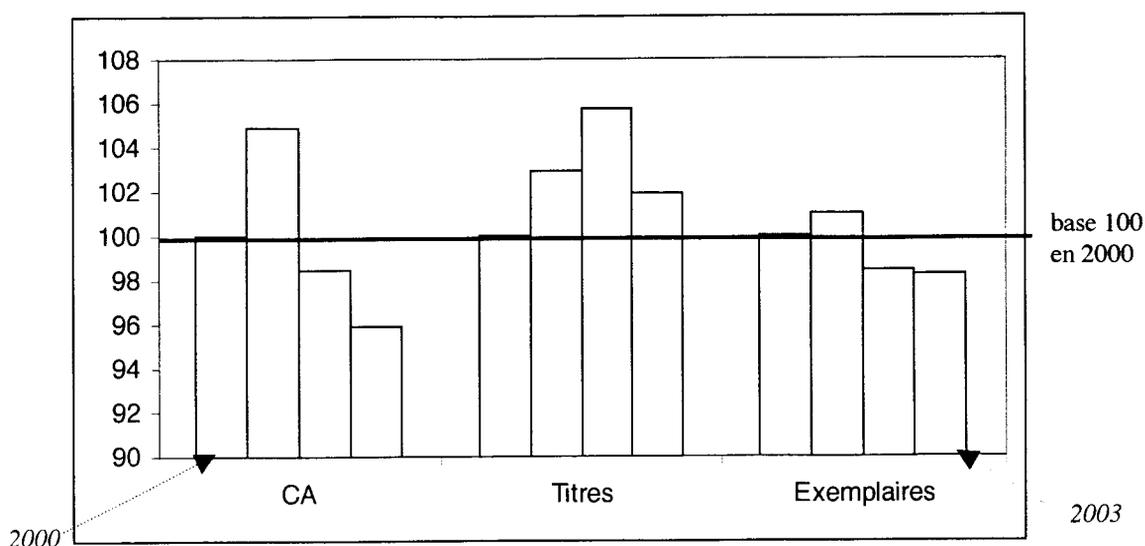
Figure 2.1 : Evolution entre 1996 et 2004 des secteurs de l'édition (Ed) et de l'industrie des biens de consommation (BC) à travers trois indicateurs (CA, EBE, et effectifs)



Réalisé par l'auteur à partir des données de l'Enquête annuelle d'entreprise (EAE) dans l'Industrie (SESSI)

L'édition scolaire non seulement ne déroge pas à cette tendance, mais connaît des difficultés spécifiques comme l'illustre la décroissance du volume des ventes depuis 2000 :

Figure 2.2 : Evolution entre 2000 et 2003 de l'édition scolaire



Réalisé par l'auteur à partir des données Syndicat national de l'édition (2003)

On observe en effet sur ces données que, malgré une hausse du nombre de titres, le nombre d'exemplaires et le chiffre d'affaires sont en baisse.

Les difficultés actuelles de l'édition scolaire peuvent s'expliquer par trois événements qui remettent actuellement en cause les règles du jeu existantes sur trois points essentiels : le rythme de sortie des nouveaux produits, la nature des acheteurs et la nature des compétiteurs.

Tout d'abord, les renouvellements de programme (sur le collège et le lycée) deviennent de plus en plus irréguliers, remettant ainsi en cause l'une des sources de profitabilité du secteur :

« Là, depuis 2003-2004, les choses commencent à être sacrément secouées. Parce que les éditeurs avaient prévu des rééditions pour l'année 2004 en se disant "au bout de quatre ans, on fait une réédition" et le ministre nous a annoncé des changements de programme pour 2005. Donc ils ont tout stoppé. En 2005, changement de ministre, on leur a dit "bah non, il y a la loi d'orientation, donc on va attendre" : pas de changement de programme pour la rentrée de nouveau. Et puis maintenant on nous dit "il faut attendre le référendum". Il y a des changements de programme, certes, mais c'est au compte-gouttes. Donc en fait, si vous voulez, c'est un marché qui est en train de perdre de sa visibilité pour les éditeurs. C'est à dire que quand il y a une réforme d'enseignement, je dirais le mieux et ce qui était valable sur le collège notamment, c'était en sixième, la première année de réforme, on change tous les programmes de toutes les disciplines pour une année. L'année d'après, on bascule comme ça. Donc là, vous faites un plan d'édition qui est relativement stable. Là, avec des projets qui sont annulés, ils ne s'y retrouvent pas. Et en plus, ça change discipline par discipline. » (Expert du secteur)

Ensuite, le marché a subi une profonde transformation structurelle : les éditeurs scolaires ont changé de clients. En effet, la politique de gratuité des manuels scolaires pour le lycée (inaugurée par la région Centre en 1998) s'est généralisée à l'ensemble des régions après les élections régionales de 2004. Ce changement d'acheteur (ce sont les régions et non plus les parents qui achètent les ouvrages) s'accompagne d'une modification des habitudes d'achat :

« on a des régions qui ont acquis des manuels, et qui vont les garder longtemps, et on va se retrouver petit à petit avec des manuels qui vont durer vraisemblablement plus de quatre ans (alors que c'est l'habitude qu'on avait) mais parfois cinq ans comme l'a annoncé Livre de France par exemple. » (Expert du secteur)

Le secteur de l'édition scolaire a connu récemment un autre bouleversement important. En octobre 2002, le Groupe Lagardère (premier éditeur français) reprend au groupe Vivendi en situation de grave crise son activité édition organisée au sein de Vivendi Universal Publishing (second éditeur français). Une telle opération de concentration doit être examinée par les autorités de la concurrence européenne (et non françaises, en raison du montant des chiffres d'affaires impliqués), qui ouvre une enquête en juin 2003. En avril 2003, VUP devient Editis. La commissaire à la concurrence menace en octobre 2003 de ne pas autoriser le rachat en raison du risque de créer une position dominante sur douze marchés de la chaîne du livre (et notamment pour le scolaire). En décembre 2003, Lagardère prend l'engagement de se dessaisir d'Editis, tout en conservant quelques actifs estimés à moins de 30% du chiffre d'affaires de ce dernier sur les marchés francophones. En janvier 2004, la Commission donne son accord. En mai 2004, le repreneur d'Editis est choisi par Lagardère : le groupe Wendel Investissement.

Du fait de ces évolutions, le statut de vache à lait de l'édition scolaire est partiellement remis en cause, notamment pour les éditeurs indépendants qui se retrouvent dans une situation financière délicate (le tiers d'entre eux connaît un déficit en 2004⁴³).

Après avoir présenté différentes caractéristiques structurelles et conjoncturelles du secteur de l'édition scolaire, il nous reste à évaluer s'il présente une forte spécificité en termes d'externalisation. Cette question est importante, parce qu'elle influence la possibilité de transférer les résultats obtenus dans cette recherche à d'autres contextes. Si nous ne pouvons

⁴³ Source : comptes de résultat publiés sur <http://www.societe.com>

évaluer la conformité des pratiques d'externalisation de ce secteur, par manque de référent, nous pouvons en revanche proposer une telle analyse pour les structures de gouvernance.

Grâce aux données que nous avons recueillies auprès des dirigeants des maisons d'édition scolaire⁴⁴, nous pouvons réaliser un comparatif des taux d'externalisation de certaines fonctions avec ceux mesurés par le baromètre Outsourcing 2005 sur un échantillon de grandes entreprises (minimum 150 millions d'euros de chiffre d'affaire) représentant les différents secteurs de l'économie française.

Tableau 2.6 : Comparaison entre éditeurs scolaires et grandes entreprises des taux d'externalisation (%) de certaines fonctions

	Gestion bureautique	Gestion des réseaux	Maintenance applicative	Relations clients	Communication extérieure	Gestion de la paye	Gestion adm. du personnel	Comptabilité	Audit interne	Administration des ventes	Administration des achats	Gestion immobilière	Propreté, Sécurité	Moyenne
Editeurs scolaires	30	23	38	25	0	30	0	8	0	0	0	9	69	18
Baromètre Outsourcing 2005	34	45	57	8	21	49	5	7	9	3	7	9	56	24

Source : élaboré par l'auteur

La lecture de ce tableau permet d'avancer deux conclusions. La première, c'est que les éditeurs scolaires et les grandes entreprises choisissent de conserver massivement en interne (ou de réaliser en externe) les mêmes fonctions. Ceci est d'ailleurs confirmé par un coefficient de corrélation très élevé (Pearson = 0,82 ; Spearman = 0,79). La seconde, c'est qu'en comparaison des grandes entreprises françaises, la proportion d'éditeurs utilisant les services d'un prestataire est un petit peu plus faible. Mais cette différence n'est pas statistiquement significative, comme le montre le test du khi-deux suivant⁴⁵ :

⁴⁴ cf. 2.1.1. pour une présentation du recueil des données.

⁴⁵ Pour réaliser ce test, nous avons regroupé toutes les fonctions ensemble (pour éviter d'obtenir des cellules avec des effectifs théoriques inférieurs à cinq). Les données pour le baromètre ont été calculées en multipliant le taux d'externalisation pour chacune de ces fonctions par l'effectif de l'échantillon (200 entreprises).

Tableau 2.7 : Test du khi-deux des frontières des éditeurs

	Nombre de fonctions	
	externes	internes
Baromètre 2005	620 23,8 %	1980 76,2 %
Editeurs	30 18,4 %	133 81,6 %

Source : élaboré par l'auteur

Avec deux variables binaires, le tableau croisé obtenu n'a que quatre cellules, ce qui nous amène à utiliser le correcteur de Yates (facteur de correction de continuité).

Khi-deux corrigé pour la continuité = 2,231.

Le test n'aurait donc été significatif qu'à partir d'un seuil de 13 %.

Nous considérerons donc qu'en termes d'externalisation, le secteur de l'édition scolaire est « typique », au sens où il relève de la norme de l'économie française (Miles et Huberman 2003, David 2004), et non représentatif, ce qui serait de toute façon difficile pour un nombre d'entreprises aussi limité, même provenant de secteurs différents (Delmond 1994). Ce qui n'implique pas que tous les résultats que nous obtiendrons peuvent être transférés à tous les secteurs de cette économie sans précaution. Mais cela signifie, qu'il n'y a pas de raison de rejeter *a priori* une telle transposition, qui bien évidemment sera plus pertinente pour les populations d'entreprises partageant certaines des caractéristiques que nous avons mises en évidence sur ce secteur.

Section II : Analyse de l'influence du cœur de métier sur les frontières des éditeurs scolaires

L'objectif de cette première étude empirique est de tester l'influence de l'appartenance d'une fonction au cœur de métier sur sa structure de gouvernance (H_{8a}). L'unité d'analyse retenue (une fonction d'une entreprise) est courante parmi les études des structures de gouvernance (Poppo et Zenger 1998, Widener et Selto 1999, Wilson et Zhang 2002, Barthélémy 2003).

Nous exposerons dans un premier temps le recueil spécifique de données entrepris pour cette étude (§ 1.1). Nous présenterons ensuite les résultats que nous développerons (§ 1.2).

2.1. Recueil spécifique de données

Pour mener à bien cette collecte de données, nous avons établi une liste de fonctions susceptibles d'être réalisées en interne ou en externe. Ces fonctions ont été reprises du Baromètre Outsourcing (réalisé par Andersen puis repris par Ernst & Young) qui couvre tous les secteurs de l'économie. Nous avons dû l'adapter à notre population étudiée. Nos entretiens nous ont permis d'ajouter certaines fonctions spécifiques à l'activité d'édition de manuel scolaire (exemple : « Edition » ou « Cartographie ») et de retrancher quelques fonctions (exemple : « Autres services généraux »).

Cette liste de questions a été validée par des praticiens du secteur avant d'être utilisée dans les entretiens avec des dirigeants de maisons d'édition scolaire. A l'issue de ces entretiens, il est apparu que certains intitulés de fonction issus du Baromètre Outsourcing introduisait une ambiguïté importante. Par exemple, certains intitulés de fonctions comme « Le Juridique, le Fiscal et les Assurances » regroupent des fonctions très différentes qui peuvent dans une même entreprise être réalisées pour certaines en interne et pour d'autres en externe. Dans un objectif de fiabilité de l'instrument de mesure, n'ont été conservées pour l'analyse que les fonctions dont l'intitulé était dénué d'ambiguïté.

Nous avons ainsi établi une liste de vingt-huit fonctions, qui ne prétendent pas à l'exhaustivité mais couvrent raisonnablement les différentes fonctions susceptibles d'être externalisées.

Tableau 2.8 : Les 28 fonctions servant de support à l'étude

Fonctions du baromètre	Fonctions spécifiques ajoutées
Gestion bureautique (gestion du parc de matériel...)	Edition
Gestion des réseaux et des serveurs	Gestion des droits
Maintenance applicative	Iconographie
Relations clients (centres d'appels ...)	Cartographie
Communication extérieure (événementiel ...)	Conception de la maquette
Gestion de la paye	Conception de la couverture
Gestion administrative du personnel (hors paye)	Mise en page
Comptabilité	Achat de papier
Audit interne	Etudes de marché
Administration des ventes	Promotion
Administration des achats	Site internet
Gestion immobilière	Distribution
Propreté, Sécurité	Diffusion
Accueil	Délégués pédagogiques

Source : élaboré par l'auteur

En suivant la démarche de Porter (1985) et grâce à l'application au secteur de l'édition de Bouquin (2006) et aux précisions d'un salarié du secteur (sur leur contenu précis), nous les avons aussi classées en fonctions principales et fonctions de soutien.

2.1.1. Opérationnalisation de la structure de gouvernance

Dans notre modèle, la variable endogène est la structure de gouvernance retenue pour une fonction (GOUVERNANCE). Elle est opérationnalisée de la façon suivante : GOUVERNANCE = 1 pour toutes les entreprises dont le dirigeant a répondu que la fonction était réalisée en externe et 0 si elle est assurée totalement en interne. Même si les fonctions peuvent avoir été partiellement externalisée et de ce fait n'être réalisée en externe que pour partie, le recours à une variable binaire pour GOUVERNANCE est une méthode courante (Pisano, 1990 ; Poppo et Zenger, 1998).

Nous avons alors soumis cette liste aux dirigeants des maisons d'édition du secteur étudié à l'occasion de questionnaires en face à face (sauf pour une société pour laquelle nous avons procédé par envoi de questionnaire). Utiliser l'entretien comme recueil des données de cette étude est particulièrement contraignant puisqu'il nécessite l'obtention de rendez-vous de la part de tous les dirigeants du secteur. Mais il augmente significativement la validité de l'instrument de mesure. En effet, l'interaction permise par l'entretien a permis de lever de nombreuses ambiguïtés. Par exemple, la plupart des dirigeants considéraient les fonctions confiées à des travailleurs à domicile comme des fonctions externes, alors que leur statut est complexe :

« Il y a plusieurs niveaux d'externalisation, tel que je le perçois. Dans notre entreprise, on a des gens qui sont en interne, qui ont leur bureau là, qui sont de la maison. On a un certain nombre de gens qui sont travailleurs à domicile. Donc qui sont en fait ... *des salariés* ? ... personnel salarié, mais néanmoins, c'est une forme d'externalisation pour nous parce que ... » (DG adjoint d'une maison)

« ce sont des gens de l'extérieur, c'est ce que l'on appelle des *Travailleurs à Domicile*, catégorie de la convention collective. *Alors les Travailleurs A Domicile, ce sont des salariés de [votre groupe] ?* Pas forcément. Certains sont salariés, d'autres ne le sont pas. »

« Ce que je viens de faire aussi, c'est de transformer une équipe de VRP en équipe d'attachés commerciaux. Pour nous, ça revient quand même partiellement à une décision d'internalisation. Même si les VRP sont aussi des salariés, on considère quand même que quand ils ressortent de la même convention collective que les autres, ils sont plus proches, et donc c'est une forme d'internalisation. »
(Directeur d'une maison)

De même l'intitulé de certaines fonctions ou la définition de ce que l'on entendait par une fonction externe ont parfois eu besoin d'être précisés pour assurer que les réponses soient comparables d'une société à l'autre. Pour certaines maisons d'édition, nous avons mené un entretien avec un second interlocuteur pour compléter la liste, parce que notre répondant ne connaissait pas forcément la structure de gouvernance de toutes les fonctions de son entreprise, notamment si elle était centralisée.

Pour ce recueil de données, il nous a semblé que l'interlocuteur idéal était le directeur général de la maison, le mieux à même de connaître l'organisation de toutes les fonctions de son entreprise. Toutefois pour les groupes, il a parfois été nécessaire d'interroger un interlocuteur au niveau de la partie centralisée, seul à même de répondre pour les fonctions centralisées. Nous avons réussi à obtenir les réponses des personnes suivantes :



Tableau 2.9 : Nombre et statut des répondants

Nombre	Statut
2	Directeurs de groupe
11	Directeurs de maison
1	Directeur adjoint
3	Directeurs administratif et financier
1	Directeur technique
1	Directeur adjoint de la gestion (groupe)
1	Directeur du contrôle de gestion (groupe)

Source : élaboré par l'auteur

Grâce à ces vingt interlocuteurs, nous avons pu connaître précisément les frontières de treize maisons d'édition, c'est-à-dire les structures de gouvernance des vingt-huit fonctions de notre liste. Nous obtenons ainsi un échantillon de 355 fonctions d'entreprises sur lequel nous allons pouvoir tester statistiquement notre hypothèse.

2.1.2. Codage du cœur de métier

Pour opérationnaliser la notion de cœur de métier, nous avons choisi l'approche subjective (Barthélémy 2001a). Nous avons donc directement demandé à des dirigeants s'il considérait qu'une fonction appartenait au cœur de métier, après s'être assuré qu'il connaissait le sens de ce concept. A l'issue d'entretiens avec les responsables de maison d'édition, nous avons estimé qu'il était possible de considérer que les fonctions appartenant au cœur de métier étaient les mêmes au sein d'un secteur, rejoignant en cela M.H. Delmond (1994) et B. Gosse et al. (2001) :

« Il est nécessaire de distinguer deux niveaux. Si l'on se place au niveau de la branche d'activité, parler de cœur de métier est approprié car il y a « *une connotation traditionnelle* ». Toutefois, « *le métier est trop connoté d'histoire et de compréhensions diverses* » pour être utilisé au niveau de l'entreprise. » (Gosse et al. 2001, p. 17)

« Nous avons exclu de la recherche les entreprises appartenant à des secteurs où les systèmes d'information sont au cœur du métier, parce qu'ils jouent un rôle majeur d'une part sur le processus de création de valeur ajoutée et d'autre part sur le contenu du produit. En particulier le secteur de la banque et de l'assurance a été exclu. » (Delmond 1994, p. 235)

Cette hypothèse de travail s'est vue partiellement corroborée par le taux de fiabilité inter-codeur. En effet, nous avons souhaité associer plusieurs praticiens au codage des fonctions du cœur de métier d'un éditeur. Car, comme le note Pluchart (1998, p. 10) : « La notion de "cœur de métier" ou de "*core business*" fait plus particulièrement l'objet de divergences croissantes d'interprétation entre les acteurs, au cours du processus d'externalisation ». Nous avons donc sollicité des répondants aux profils très différents pour ce codage :

- des responsables appartenant à une maison d'édition indépendante et à un groupe,
- des observateurs extérieurs (membre du champ institutionnel ou non)

Ce quadruple codage permet ainsi de couvrir au maximum les différences d'interprétation possibles sur la notion de cœur de métier.

Tableau 2.10 : Profil des codeurs du cœur de métier

	Organisation
Directeur commercial	Editeur indépendant
Contrôleur de gestion	Editeur appartenant à un groupe
Chargé de mission des éditeurs scolaires ⁴⁶	Syndicat National de l'Édition (S.N.E.)
Moi-même	Université

Source : élaboré par l'auteur

Chacun de ces codeurs s'est vu présenté la liste des fonctions (cf. tableau 2.8). Pour chacune d'entre elles, il a indiqué s'il considérait qu'elle appartenait au cœur de métier d'un éditeur scolaire :

⁴⁶ Cette personne cumule aussi la fonction de directrice de Savoir Livre, association animée par les principaux éditeurs scolaires pour participer aux débats sur les manuels scolaires.

Tableau 2.11 : Codage des fonctions du cœur de métier

	Dir. commercial	Contrôleuse de gestion	Responsable du S.N.E.	Moi-même	Synthèse	Chaîne de valeur
Accueil						
Achat de papier						
Administration des achats						
Administration des ventes						
Audit interne						
Cartographie		x	x	x	1	p
Communication extérieure (relations presse)	x					p
Comptabilité						
Conception de la couverture	x	x	x	x	1	p
Conception de la maquette	x	x	x	x	1	p
Délégués pédagogiques	x	x	x	x	1	p
Diffusion						p
Distribution						p
Edition	x	x	x	x	1	p
Etudes de marché	x		x	x	1	p
Gestion administrative du personnel						
Gestion bureautique						
Gestion de la paye						
Gestion des droits	x	x	x	x	1	p
Gestion des réseaux et des serveurs						
Gestion immobilière						
Iconographie		x	x	x	1	p
Maintenance applicative						
Mise en page		x		x	1	p
Promotion	x	x	x	x	1	p
Propreté, Sécurité						
Relations clients (centres d'appels)	x	x		x	1	p
Site internet		x				p

Source : élaboré par l'auteur

Notre variable CŒUR DE METIER prend alors les valeurs suivantes : 1 si une majorité de trois codeurs considère que la fonction fait partie du cœur de métier et 0 sinon.

Pour évaluer la fiabilité inter-codeur, une mesure simple et intuitive consiste à calculer la proportion de codages concordants. En comparant tous les codeurs deux à deux, nous obtenons 146 accords sur 168 possibles, soit un taux d'accord de 87 %.

Cette mesure de fiabilité inter-codeur, la plus fréquente dans les études empiriques a pourtant pour défaut d'être fallacieusement surévaluée, car elle ne tient pas compte des accords simplement obtenus par chance (Grayson et Rust 2001, Lombard et al. 2002). En effet dans le

cas de deux codeurs et d'une variable binaire, si l'une des deux modalités est largement majoritaire, alors même une répartition aléatoire aboutirait à un taux d'accord sensiblement supérieur à 50%.

Encadré 2.1 : Limite du taux d'accord pour mesurer la fiabilité intercodeur

Pour montrer cet effet d'une répartition hétérogène des modalités sur le taux d'accord, nous avons réalisé l'expérience suivante. Nous avons généré aléatoirement deux séries de 1000 nombres sous Excel, que nous avons ensuite dichotomisés ($ABS(ALEA())$). Nous avons ensuite reproduit le même protocole mais en additionnant aux nombres aléatoirement générés un paramètre constant pour augmenter la proportion de « 1 » dans l'échantillon aléatoire. Nous obtenons les résultats suivants :

	codeur A (nombre de « 1 »)	codeur B (nombre de « 1 »)	taux d'accord
$ABS(ALEA())$	5017	4944	49,79 %
$ABS(ALEA() + 0,1)$	5924	5941	51,85 %
$ABS(ALEA() + 0,2)$	6976	6937	57,65 %
$ABS(ALEA() + 0,3)$	7988	7945	67,05 %
$ABS(ALEA() + 0,4)$	8951	9028	81,67 %

Source : élaboré par l'auteur

On observe bien alors que deux séries de nombres aléatoirement et indépendamment générés peuvent atteindre un taux d'accord très élevé à la condition que la proportion d'une des deux modalités soit élevée.

Source : élaboré par l'auteur

Or, la proportion de fonctions appartenant au cœur de métier selon nos codeurs avoisine un tiers. C'est pourquoi nous avons utilisé un indicateur qui limite ce biais : le kappa de Cohen (Kolbe et Burnett 1991). Cet indicateur est considéré comme prudent (*conservative*), ce qui implique que les niveaux de fiabilité qu'il propose sont sous-évalués par rapport aux autres indicateurs et qu'en conséquence il est courant de considérer des seuils acceptables plus faibles pour cet indicateur (Lombard et al. 2002).

Nous avons calculé le kappa de Cohen entre chaque codeur et la synthèse (retenue pour la variable). Nous obtenons une moyenne (sur les quatre codeurs) de 85 %.

Pour vérifier la stabilité de notre codage, nous avons recalculé quatre fois ces différents indicateurs en supprimant à chaque fois l'un des codeurs. Nous obtenons alors :

- un taux d'accord variant entre 83 et 90%,
- et une moyenne des kappas de Cohen variant entre 80 et 90 %.

Cette grande stabilité et le fait que les indicateurs restent au-dessus des valeurs acceptables nous incitent à considérer la fiabilité inter-codeur comme satisfaisante.

A partir de ce codage, nous pouvons déjà corroborer notre proposition selon laquelle les fonctions du cœur de métier sont souvent spécifiques à un secteur :

Tableau 2.12 : Spécificité du cœur de métier

	Fonctions du cœur de métier	Fonctions périphériques
Fonctions issues du baromètre Outsourcing	1 (5)	13 (8)
Fonctions ajoutées pour tenir compte du secteur	10 (5)	4 (8)

Lecture : une seule fonction reprise du baromètre Outsourcing est classée dans le cœur de métier.

Entre parenthèses et en italique, figure l'effectif théorique.

Source : élaboré par l'auteur

Un test de khi-deux permet de corroborer cette proposition. Avec deux variables binaires, le tableau croisé obtenu n'a que quatre cellules, ce qui nous amène à utiliser le correcteur de Yates (facteur de correction de continuité). On obtient alors un χ^2 corrigé de 9,58 (χ^2 sans correction = 12,1). Le seuil de signification est inférieur à 0,001. Le V de Cramer de 0,66 indique une forte association. Ce résultat peut être nuancé par le fait que trois des fonctions ajoutées ne sont probablement pas spécifiques du secteur (promotion, site interne, distribution), mais cette correction prise en compte, le test du khi-deux reste nettement significatif.

Mais nous pouvons surtout remarquer que toutes les fonctions du cœur de métier proposées par nos codeurs sont des fonctions principales ("p" dans le tableau 2.11 p. 102) au sens de Porter (1985). Cela signifie donc qu'aucun codeur n'a envisagé qu'une fonction de soutien puisse appartenir au cœur de métier.

Tableau 2.13 : Cœur de métier et fonctions principales

	Fonctions périphériques	Fonctions du cœur de métier
Fonctions principales	4 (9)	11 (6)
Fonctions de soutien	13 (8)	0 (5)

Lecture : onze fonctions principales sont classées dans le cœur de métier (à l'issue du codage)

Entre parenthèses et en italique, figure l'effectif théorique.

Source : élaboré par l'auteur

Un test du khi-deux est réalisé, ici encore en utilisant le correcteur de Yates. On obtient alors un χ^2 corrigé de 12,8 (χ^2 sans correction = 15,7). Le seuil de signification est inférieur à 0,001. Le V de Cramer de 0,75 indique une relation très forte.

Ce résultat est intéressant parce qu'il permet de dresser les contours du sens attribué aux praticiens à cette notion de cœur de métier (si difficilement définissable, comme nous l'avons vu précédemment). Il est illustré par les définitions qu'ils proposent pour ce concept :

« Une entreprise a un projet (une vocation, dans le sens de : a pour vocation de...). Ce projet nécessite un ensemble de savoir-faire, caractéristiques du métier, et qui sont à la fois au départ de l'action, et également incontournables par rapport à l'objectif visé. » (Directeur commercial d'une maison)

« Fonction qui participe directement à la création (dans son aspect original et singulier) de la maison, qu'elle concerne la production ou la commercialisation (promotion, marketing). » (DG d'une maison)

Cette très forte relation entre cœur de métier et fonction principale confirme le choix que nous avons fait de présenter ces deux déterminants "managériaux" d'origines très différentes mais qui révèlent une grande proximité dans leur traduction concrète.

Nous allons maintenant présenter le test de notre hypothèse H_{8a} selon laquelle les fonctions appartenant au cœur de métier sont plus souvent réalisées en interne que celles qui n'y appartiennent pas.

2.2. Résultats de l'étude des structures de gouvernance

Pour tester cette hypothèse, nous allons tout d'abord utiliser un test de khi-deux entre ces deux variables binaires, puis nous emploierons des régressions logistiques afin de tenir compte de différentes variables de contrôle.

2.2.1. Une hypothèse infirmée par le test du khi-deux

Grâce aux réponses des dirigeants d'entreprise, nous disposons pour chaque maison d'édition de notre échantillon de la structure de gouvernance de ses 31 fonctions. Nous pouvons alors mettre en relation cette donnée avec le codage réalisé pour déterminer quelles fonctions appartiennent au cœur de métier d'un éditeur scolaire.

Tableau 2.14 : Tableau croisé gouvernance * cœur de métier

<i>fonction</i>	Interne		Externe	
Cœur de métier	60	<i>(77)</i>	67	<i>(50)</i>
Périphérique	155	<i>(138)</i>	73	<i>(90)</i>

Lecture : sur notre échantillon, 60 fonctions du cœur de métier étaient réalisées en interne.

Entre parenthèses et en italique figure l'effectif théorique.

Source : élaboré par l'auteur

Un test du khi-deux est réalisé, ici encore en utilisant le correcteur de Yates. On obtient alors un χ^2 corrigé de 13,8 (χ^2 sans correction = 14,7). Le seuil de signification est inférieur à 0,001. Le V de Cramer de 0,20 indique une relation faible.

Cette analyse bivariée nous amènerait à corroborer l'existence d'une association entre la structure de gouvernance et l'appartenance au cœur de métier, mais dans le sens inverse à celui proposé par l'hypothèse H_{8a}. Avant de conclure sur cette dernière, nous allons mener une analyse multivariée qui nous permettra de tenir compte de certaines variables de contrôle.

2.2.2. Une hypothèse infirmée par les régressions logistiques

Avec une variable dépendante binaire (GOUVERNANCE), nous avons opté pour l'utilisation de la régression logistique, méthode la plus employée dans les études empiriques sur les structures de gouvernance (Cœurderoy et Quélin 1997). Nous avons pour cette régression considéré trois variables de contrôle.

Tout d'abord, la taille de l'entreprise. Il s'agit d'une variable de contrôle très souvent utilisée (probablement la plus fréquente) dans les études empiriques sur les formes de gouvernance (Anderson 1985, Pisano 1990, Loh et Venkatraman 1992a, Ang et Straub 1998, Poppo et Zenger 1998, Leiblein et al. 2002, Schilling et Steensma 2002, Wilson et Zhang 2002). L'effet de cette variable n'est pas fermement établi. Par exemple, sur les huit études précitées, seules trois corroborent une influence de la taille de l'entreprise, et encore avec des sens de la relation différents.

Pour opérationnaliser cette variable, il est impossible d'utiliser les données comptables puisque certaines maisons d'édition ne sont pas des sociétés (mais des départements d'une société). Le Syndicat National de l'Édition dispose du chiffre d'affaires réalisé par chaque maison pour l'édition scolaire, donnée qu'il considère comme confidentielle. Notre interlocuteur au sein de ce syndicat (la chargée de mission des éditeurs scolaires) a accepté de nous aider à réaliser ce codage. Sur la base de ces chiffres d'affaires 2004 (à la distribution bipolaire), elle a identifié deux groupes de maisons d'édition : les « petites » (TAILLE = 0) et les « grandes » (TAILLE = 1).

Nous avons introduit deux autres variables de contrôle qui ont émergé au cours des entretiens que nous avons eus avec les dirigeants des maisons d'édition. Il est apparu une différence entre les maisons d'édition indépendantes et celles qui appartiennent à un groupe. En effet, ces dernières ne traitent au sein de la maison qu'une partie des fonctions, les autres étant centralisées au sein du groupe. Et il est notamment ressorti de ces entretiens que cette distinction entretenait une relation étroite avec l'influence du cœur de métier sur la structure de gouvernance. Pour en tenir compte, nous allons réaliser une régression logistique binaire avec la variable GROUPE (=1 si la maison appartient à un groupe, = 0 si elle est indépendante) sur l'ensemble de l'échantillon. Puis nous réaliserons une autre régression logistique binaire avec la variable CENTRALISEE (=1 si la fonction est réalisée au niveau du

groupe, = 0 si elle est réalisée au niveau de la maison d'édition), mais uniquement sur les fonctions des maisons appartenant à un groupe (GROUPE = 1).

Pour chacune de ces deux régressions, nous testerons l'influence d'un effet d'interaction de cette variable de contrôle avec la variable CŒUR.

Tableaux 2.15 : Première régression logistique binaire

Fonctions réalisées en interne (GOUVERNANCE=0)	215
Fonctions réalisées en externe (GOUVERNANCE=1)	140
Nombre d'observations :	355

Bloc 1

Khi-deux = 34,505 (ddl = 3) Signif. = 0,000
R ² Cox et Snell = 0,093 R ² Nagelkerke = 0,125

	B	E.S.	Wald	Signif.	Exp(B)
Constante	-1,4	0,23	35,7	0,000	0,25
TAILLE	-0,27	0,27	0,97	0,324	0,76
GROUPE	1,2	0,29	16,7	0,000	3,2
CŒUR	0,90	0,23	14,8	0,000	2,5

Bloc 2

Khi-deux = 11,510 (ddl = 1) Signif. = 0,001
R ² Cox et Snell = 0,122 R ² Nagelkerke = 0,165

	B	E.S.	Wald	Signif.	Exp(B)
Constante	-0,94	0,24	14,9	0,000	0,39
TAILLE	-0,28	0,28	1,0	0,320	0,76
GROUPE	0,54	0,33	2,6	0,107	1,72
CŒUR	-0,22	0,42	0,26	0,607	0,81
GROUPE * CŒUR	1,72	0,52	11,0	0,000	5,6

Source : élaboré par l'auteur (à partir de SPSS 11.5)

Avant d'analyser l'influence du cœur de métier, remarquons tout d'abord que TAILLE ne s'avère pas significative, ce qui n'est pas étonnant au vu des résultats très hétérogènes des études empiriques de la littérature. Une explication possible de ces derniers peut être proposée à partir de ces résultats. TAILLE n'est pas significative mais est fortement associée à GROUPE (khi-deux = 102, V de Cramer = 0,54). Or cette dernière variable n'est jamais prise en compte dans les études sur la structure de gouvernance, bien qu'elle apparaisse ici très fortement influente. L'appartenance à un groupe n'étant pas contrôlée, l'influence de la taille de l'organisation peut alors varier sensiblement d'une étude à l'autre, selon la proportion d'entreprises indépendantes du secteur étudié.

Cette régression confirmant la différence de comportement entre indépendants et maisons appartenant à des groupes, nous allons maintenant chercher à expliquer les pratiques originales de ces dernières en matière de fonction du cœur de métier. Les analyses statistiques suivantes porteront donc sur un échantillon réduit aux seules fonctions des maisons appartenant à des groupes.

Tableaux 2.16 : Deuxième régression logistique binaire (sur échantillon réduit)

Fonctions réalisées en interne (GOUVERNANCE=0)	113
Fonctions réalisées en externe (GOUVERNANCE=1)	105
Nombre d'observations : (GROUPE = 1)	218

Bloc 1

Khi-deux = 34,889 (ddl = 2) Signif. = 0,000
R ² Cox et Snell = 0,148 R ² Nagelkerke = 0,197

	B	E.S.	Wald	Signif.	Exp(B)
Constante	0,02	0,27	0,00	0,945	1,02
CENTRALISEE	-0,96	0,33	8,7	0,003	0,38
CŒUR	1,0	0,34	8,9	0,003	2,8

Bloc 2

Khi-deux = 0,971 (ddl = 1) Signif. = 0,32

R ² Cox et Snell = 0,152 R ² Nagelkerke = 0,202

	B	E.S.	Wald	Signif.	Exp(B)
Constante	0,13	0,30	0,20	0,655	1,1
CENTRALISEE	-1,1	0,38	9,2	0,002	0,32
CŒUR	0,81	0,40	4,1	0,043	2,3
CENTRALISEE * CŒUR	0,76	0,78	0,95	0,330	2,140

Source : élaboré par l'auteur (à partir de SPSS 11.5)

Les résultats du test du khi-deux et des deux régressions logistiques binaires sont concordants : les fonctions appartenant au cœur de métier sont plus souvent réalisées en externe que celles qui n'y appartiennent pas. Nous pouvons donc considérer que l'hypothèse H_{8a} est infirmée.

Ce résultat est extrêmement intéressant puisqu'il s'agit d'une première étude empirique testant le lien entre cœur de métier et structure de gouvernance, et que ses résultats vont à l'encontre des idées reçues. En effet, ce lien est parfois tautologiquement présenté par les praticiens :

« L'externalisation consiste à se défaire d'activités jugées non stratégiques et en-dehors du cœur de métier de l'entreprise, ou insuffisamment maîtrisées (technique ou performance) ou encore de faible volume ou contribution, au profit d'un prestataire externe. Elle est le plus souvent présentée comme une décision stratégique, mais il s'agit parfois de se défaire temporairement d'un problème vers un prestataire extérieur : c'est alors une décision tactique. » (Hohmann 2004, p. 20)

« Le cœur du métier est ce que l'on ne peut pas externaliser au risque de perdre l'identité de la marque (banalisation) ou de perdre petit à petit son savoir-faire. » (Responsable éditorial).

« In more general terms, outsourcing consists of the external provisioning of services and products that are not part of the core business (Picot 1991, 338). » (Roeben 2005, p. 5)

Cette confusion sur les termes induit une opinion répandue que les fonctions du cœur de métier ne peuvent pas être externalisées :

« Les fiches de paie, bon, on s'en fiche pas, mais bon faut le faire. Alors que par contre le processus de conception d'un livre, vous considérez que cela fait partie de votre cœur de métier ? Bah euh ... Si je dis

"oui", je ne peux pas dire que je veux externaliser ? ... *Non, pas forcément, on peut externaliser des activités qui sont dans le cœur de métier ou en partie. Bah c'est au cœur de notre métier. Bien sûr. Néanmoins, je veux bien l'externaliser au maximum.* » (PDG d'une maison d'édition scolaire)

Alors que l'évidence empirique prouve le contraire :

« Je pense que c'est un moyen d'avoir une certaine souplesse, justement de rester centré sur son cœur de métier. Même si paradoxalement c'est dans le cœur de métier que j'externalise. » (Directrice de maison d'édition scolaire)

Au-delà de cette question de la possibilité de réaliser en externe des fonctions du cœur de métier (voire de les externaliser), il serait intéressant d'expliquer le résultat que nous avons mis en évidence.

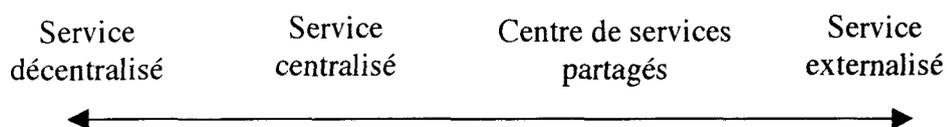
Nous allons ici essayer de comprendre cette pratique des maisons d'édition scolaire consistant à réaliser plus souvent en externe les fonctions du cœur de métier, malgré les nombreuses prescriptions normatives (cf. § II.2.1). Nous allons être aidé en cela par la variable de contrôle relative à la centralisation*, dont l'effet a été corroboré par les régressions.

2.2.3. Analyse de l'effet du cœur de métier sur la structure de gouvernance

Cette question de la centralisation de la fonction a été peu prise en compte dans les recherches sur les structures de gouvernance et l'externalisation⁴⁷. On peut noter l'intéressante contribution de Tondeur et de la Villarmois (2003) à propos de l'organisation de la fonction comptable. Ils proposent de considérer l'existence d'un continuum qui va de la fonction décentralisée à la fonction réalisée en externe en passant par la fonction centralisée :

⁴⁷ Notons qu'une des hypothèses de la recherche de D. Geyer (1996) porte sur l'effet de la centralisation de la fonction informatique sur l'externalisation. Mais il utilise ce concept avec un sens très différent de celui de cette recherche : « Ce qui caractérise la fonction informatique centralisée, c'est qu'elle constitue un département autonome au sein de l'entreprise. » (p. 206) De ce fait, nous ne reprendrons pas cette analyse ici.

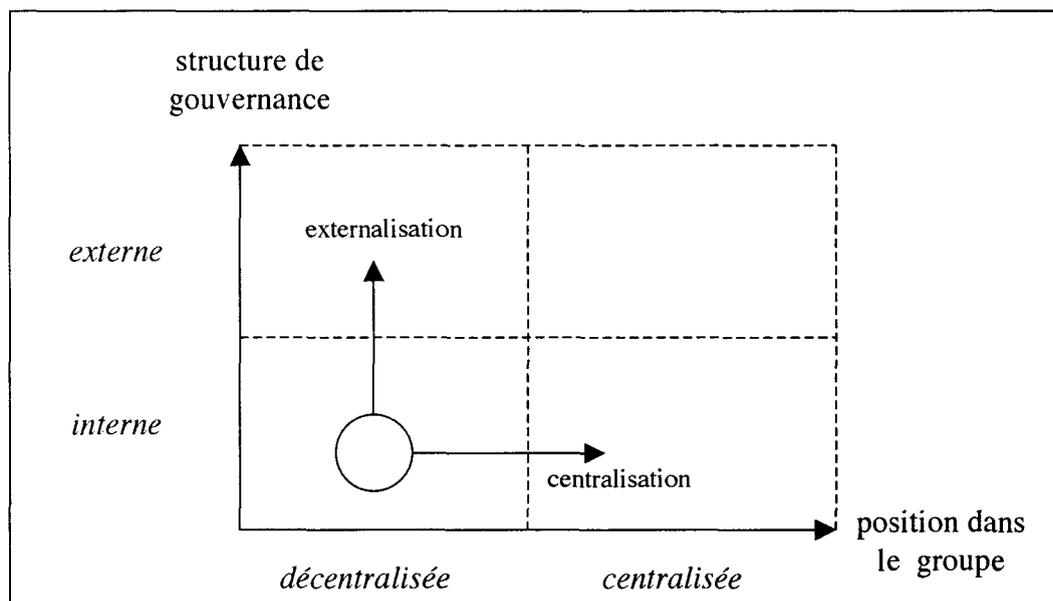
Figure 2.3 : Le continuum service décentralisé / service externalisé



Source : Tondeur et de la Villarmois 2003, p. 37

Et ils proposent d'utiliser la théorie de la contingence pour expliquer le choix entre service centralisé et décentralisé et la TCT pour le choix entre service internalisé et externalisé. Or, il nous semble que c'est justement parce que les dirigeants d'une filiale d'un groupe sont confrontés à une double question (interne/externe, centralisé/décentralisé), qu'il faut considérer deux dimensions et non un continuum :

Figure 2.4 : Dimensions de l'externalisation et de la centralisation



Source : élaboré par l'auteur

Cette vision correspond d'ailleurs probablement mieux à l'un des cas que ces auteurs étudient :

« Il s'agit d'une chaîne d'hôtels dans laquelle traditionnellement il y avait un comptable sur chaque site. [...] Avec l'arrivée d'un nouveau directeur financier, toute l'organisation a été remise à plat. Deux solutions étaient envisageables, soit l'internalisation totale avec une centralisation en région et au siège

de la tenue comptable, soit une prestation plus globale confiée à un prestataire sur un périmètre étendu à tous les sites. » (Tondeur et al. 2004, p. 10)

Comment s'articulent ces deux choix d'organisation : une fonction est-elle gérée dans la filiale ou dans le groupe ? Est-elle gérée en interne ou en externe ? CENTRALISEE n'est pas une variable modératrice (cf. tableau 2.16 p.109). Observons un éventuel effet médiateur :

**Tableaux 2.17 : Régression logistique binaire CŒUR → CENTRALISEE
(effet médiateur)**

Fonctions centralisées	(CENTRALISEE =1)	113
Fonctions décentralisées	(CENTRALISEE =0)	105
Nombre d'observations :	(GROUPE = 1)	218

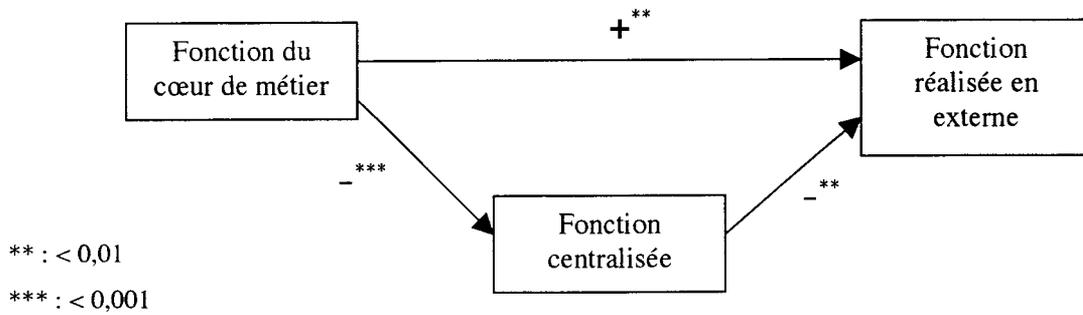
Khi-deux = 63,108 (ddl = 1) Signif. = 0,000
R ² Cox et Snell = 0,251 R ² Nagelkerke = 0,335

	B	E.S.	Wald	Signif.	Exp(B)
Constante	0,74	0,18	17	0,000	2,1
CŒUR	-2,6	0,37	47	0,000	0,08

Source : élaboré par l'auteur (à partir de SPSS 11.5)

CENTRALISEE a donc un effet médiateur sur la relation COEUR→GOUVERNANCE. Un effet direct de CŒUR est établi par le bloc 1 de la régression du tableau 2.16. Nous obtenons alors :

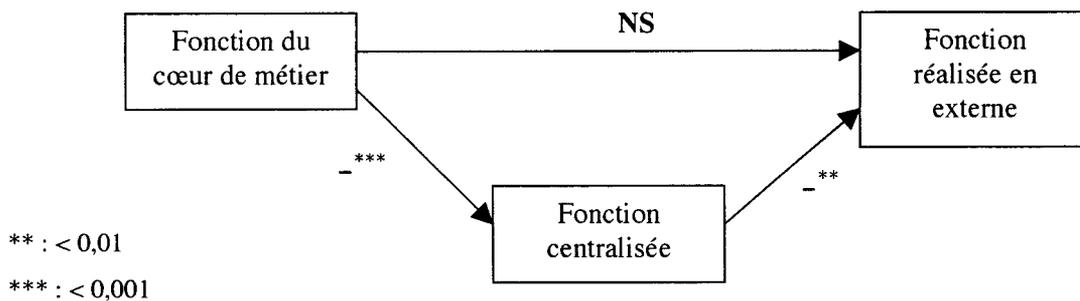
Figure 2.5 : Effet du cœur de métier sur la structure de gouvernance



Source : élaboré par l'auteur

Cette étude aboutit à un résultat particulièrement contre-intuitif : les fonctions du cœur de métier sont plus souvent réalisées en externe, essentiellement parce qu'elles ne sont pas centralisées au niveau du groupe. Nous avons souhaité vérifier que ce résultat n'était pas dû à la principale faiblesse méthodologique de ce design : le codage du cœur de métier appliqué indistinctement à toutes les entreprises du secteur. Pour cela, nous avons construit un échantillon réduit, dans lequel nous n'avons retenu que les entreprises dont étaient originaires nos codeurs⁴⁸. Pour chacune de ces entreprises, nous avons utilisé les frontières du cœur de métier proposé par le répondant issu de cette entreprise. En reprenant les mêmes tests statistiques (cf. annexe 1), nous obtenons confirmation de l'effet du cœur de métier médiatisé par la centralisation :

Figure 2.6 : Réplication sur un échantillon réduit (aux entreprises des codeurs)



Source : élaboré par l'auteur

⁴⁸ Parmi nos deux praticiens codeurs, l'un occupe des fonctions au sein d'une société qui chapeaute trois maisons d'édition. Nous avons donc intégré quatre maisons d'édition dans cet échantillon réduit.

Ce modèle est d'autant plus contre-intuitif qu'il ne peut s'expliquer par les rares arguments avancés en faveur d'une externalisation du cœur de métier (Baden-Fuller et al. 2000), que nous allons présenter⁴⁹. Comme elle concerne l'ensemble des maisons d'édition scolaire (et notamment les plus performantes), cette externalisation de fonctions du cœur de métier peut difficilement être justifiée par le fait que ces organisations se considèrent comme en retard sur leurs concurrents dessus. Il ne s'agit pas non plus d'un marché émergent sur lequel aucune entreprise n'a encore les compétences nécessaires. Il y a eu enfin un changement technologique important avec l'informatisation de la réalisation artistique dans les années quatre-vingt / quatre-vingt-dix :

« Jusqu'aux années quatre-vingt-dix, quatre-vingt-quinze même, ces fonctions-là étaient assumées par des photocompositeurs. Donc c'était encore plus professionnel. Il fut un temps où c'était impossible d'internaliser ça. Il aurait fallu une usine à côté de la maison d'édition. Donc personne ne le faisait. »
(DG d'une maison d'édition)

« L'artistique a toujours été traité en externe. La seule évolution c'est qu'en 1988, on employait de gros studios externes pour le montage, alors que depuis, du fait de l'informatique, on fait appel à de plus petits studios. » (syndicaliste de la même maison)

« Auparavant, tout était externalisé. On ne faisait pratiquement pas de maquette. Maintenant, on a des maquettistes qui assurent ça. Et ça, c'est dû aussi à l'évolution technique des Mac, parce que maintenant on peut le réaliser, on peut traiter tout ça de façon beaucoup plus souple et simple et en liaison avec les éditeurs qui eux sont intra-muros. » (Directeur technique d'une maison d'édition)

Celle-ci a permis aux éditeurs plus de souplesse dans le choix entre une solution interne ou externe. Mais ce changement a plutôt joué dans la réinternalisation par certains de ces fonctions du cœur de métier, qui auparavant étaient assurées par tous en externe. Les raisons proposées par ces auteurs sont transitoires et ne semblent pas correspondre à nos résultats. Grâce à nos données qualitatives et quantitatives collectées sur ce secteur, essayons de comprendre les raisons poussant les éditeurs scolaires à réaliser en externe leurs fonctions du cœur de métier.

Tout d'abord, il existe (probablement) un effet direct de l'appartenance d'une fonction au cœur de métier sur sa structure de gouvernance, qui peut s'expliquer par un besoin de créativité pour les fonctions du cœur de métier :

⁴⁹ Parmi les quatre cas proposés par ces auteurs (retard sur les concurrents, changement des besoins du client, de la technologie, et marché émergent) nous ne retiendrons pas celui d'un changement des besoins du client qu'ils font correspondre à un changement du cœur de métier. Car justifier l'externalisation d'une fonction du cœur de métier par le fait qu'elle n'en fasse plus partie ne nous semble pas totalement satisfaisant.

« en l'externalisant ça nous permet de bénéficier d'une plus grande créativité. En effet, en travaillant toujours avec les mêmes équipes en interne on a tendance à tourner en rond. » (DG d'une maison d'édition)

« Comme il voyait que les livres qui sortaient ne lui paraissaient pas les plus beaux du marché, il réfléchissait. Il n'avait pas pris la décision, mais il se disait "Peut-être qu'en prenant un expert, un directeur artistique en interne, je pourrais améliorer : c'est peut-être ça la solution !". Et moi qui ne viens pas de l'éducation, qui viens d'autres univers, quand je suis arrivée, j'ai dit "Attends, surtout pas. Si on fait ça, les trois premières années, on va avoir des trucs très beaux, et après on aura les mêmes pendant vingt ans". Donc on externalise. » (DG d'une maison d'édition)

« On a besoin d'une variété dans la conception de maquette, donc on fait appel à des gens extérieurs. » (DG d'une maison d'édition)

Mais l'effet est majoritairement indirect et dû au choix de centralisation dans les groupes. Les dirigeants de maison préfèrent en effet que les fonctions du cœur de métier soient gérées au niveau de la maison d'édition (donc à un niveau décentralisé) notamment pour des raisons de concurrence interne et de contrôle sur la réalisation :

« Ca voudrait dire qu'on en ferait un service central [...]. Et tout le monde sait qu'il y a une grosse difficulté de management des services centraux. Si vous avez quelque chose qui est au cœur du produit, autant au cœur du produit que l'artistique qui est inséparable de l'éditorial (il faut que ce soit bien, etc.), et que vous mettez votre éditeur en position de se battre avec un gus qui est dans un service central, donc pas fonctionnarisé mais... et qui bosse un coup pour l'un, un coup pour l'autre, qui va lui dire "Attends, excuse-moi coco, mais moi ce soir, j'ai autre chose"... vous explosez la baraque. » (DG d'une maison d'édition)

« Les maisons d'édition du groupe sont autonomes et il y a une concurrence entre elles. Tout ce qui concerne la propriété intellectuelle ne peut donc pas être mutualisé⁵⁰. » (DG d'une maison d'édition)

Mais les fonctions décentralisées ne bénéficient pas de l'avantage de taille offert par la centralisation :

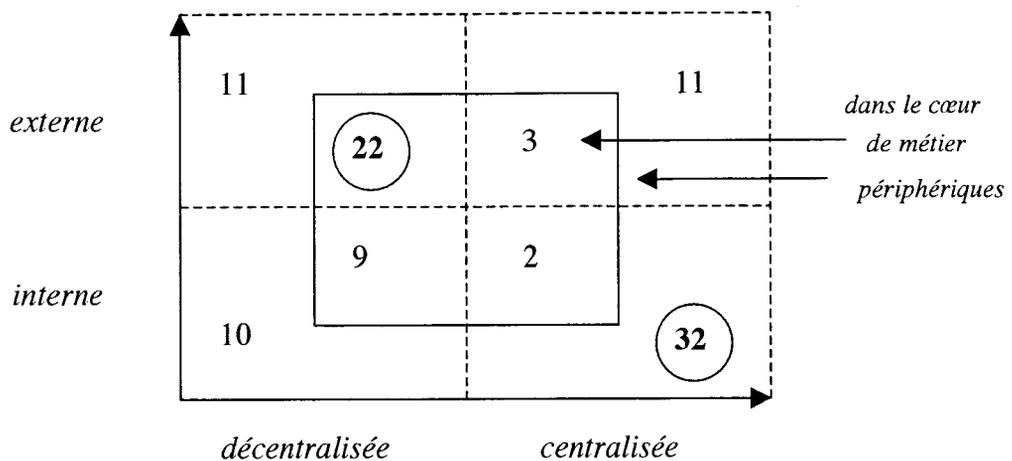
« Par rapport à son inscription dans un groupe, il y a deux avantages pour une maison d'édition. Le premier : en accédant à des fonctions mutualisées, il y a évidemment une économie d'échelle qui est réalisée en termes de personnel. Puisque c'est très difficile d'avoir sur toutes les fonctions qu'on a listées des gens qui soient polyvalents. Un DRH qui serait aussi spécialiste de la finance, du droit, etc. c'est un oiseau rare, à trouver. Donc s'il fallait qu'on internalise ces fonctions, on aurait des difficultés. Parce qu'il faudrait soit qu'on prenne des gens à quart de temps, à cinquième de temps, et évidemment ils n'accepteraient pas de travailler chez nous pour une si faible quantité, soit des gens polyvalents qui

⁵⁰ Ce terme de mutualisation* est employé par les dirigeants de l'un des groupes d'édition scolaires dans le même sens que centralisation dans cette recherche. cf. lexique

puissent dans un mi-temps ou dans un quatre-cinquième intégrer toutes ces fonctions. Et on aurait des risques que sur certaines de ces fonctions, la compétence ne soit pas tout à fait à jour ou au point, etc. [...] Et l'autre aspect, c'est la mutualisation sur tout ce qui a un impact sur les coûts. Evidemment là on a une économie d'échelle, puisque par exemple l'achat du papier se fait à grande échelle. Alors que si on était seul, client d'un papetier, on aurait des tarifs moins importants. » (DG d'une maison d'édition)

Externalisation et centralisation apparaissent comme deux moyens d'atteindre un effet taille plus important : l'externalisation étant privilégiée pour le cœur de métier, et la centralisation pour les autres fonctions. En conséquence, sur les huit configurations possibles avec ces trois variables, deux dominent largement (représentant plus de 50% des observations) :

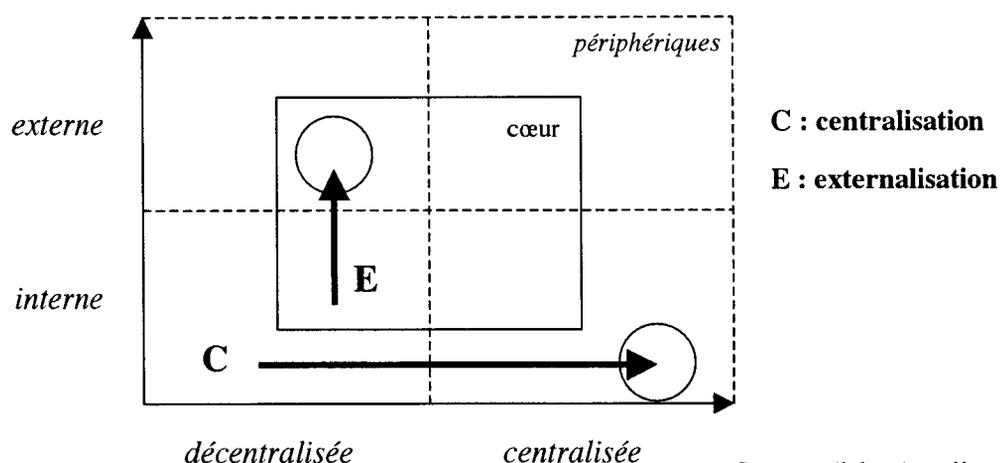
Figure 2.7 : Répartition (en %) des fonctions de l'échantillon (réduit)



Lecture : Sur les 218 fonctions des entreprises appartenant à un groupe, 11 % sont simultanément périphériques, décentralisées et réalisées en externe. Les quatre nombres dans le carré central correspondent aux fonctions du cœur du métier, et ceux hors du carré central aux autres fonctions.

Source : élaboré par l'auteur

Figure 2.8 : Pratiques d'externalisation et de centralisation dans les groupes



Source : élaboré par l'auteur

Ce schéma permet d'illustrer l'attractivité de ces deux configurations. Pour une fonction réalisée de façon décentralisée en interne, deux options principales se détachent : l'externalisation si elle appartient au cœur de métier, la centralisation sinon.

Cette étude des structures de gouvernance des différentes fonctions des maisons d'édition scolaires était nécessaire pour permettre de mesurer l'influence du principal facteur explicatif avancé par les praticiens pour justifier l'externalisation, mais insuffisamment pris en compte par les études empiriques antérieures. Elle a mis en avant un résultat contre-intuitif : les fonctions du cœur de métier sont plus souvent réalisées en externe. L'analyse a révélé que ce résultat s'expliquait par un comportement particulier des maisons d'édition appartenant à des groupes. Les fonctions de leur cœur de métier sont gérées de façon très décentralisée et souvent en externe.

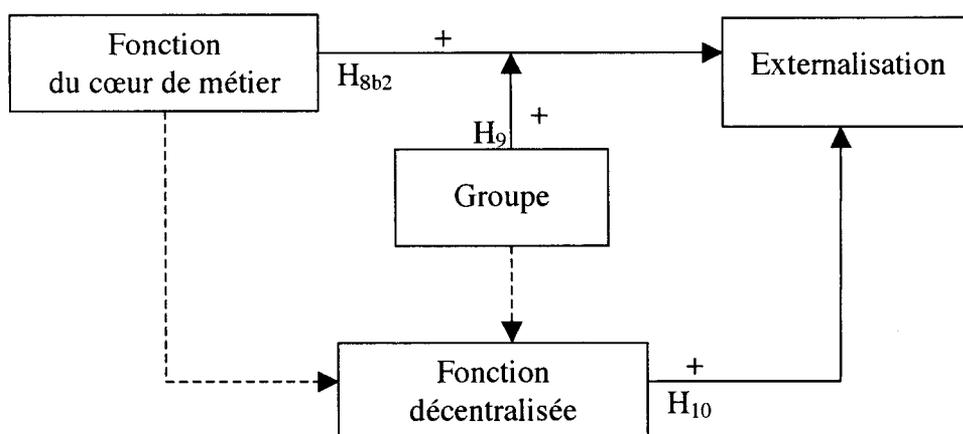
Dans notre première partie nous avons formulé les hypothèses de notre cadre d'analyse (de l'externalisation) à partir de résultats établis à travers des études empiriques sur les structures de gouvernance. En suivant la même démarche, cette étude nous invite à ajouter plusieurs hypothèses à notre cadre d'analyse de l'externalisation :

H_{8b2} : Pour une fonction appartenant au cœur de métier, la prise de décision a plus de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

H_9 : Cette relation entre cœur de métier et externalisation est plus forte dans les groupes.

H_{10} : Pour une fonction décentralisée (uniquement pour les groupes), la prise de décision a plus de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

Figure 2.9 : Ajout à notre cadre d'analyse de l'externalisation



Source : élaboré par l'auteur

Deuxième partie

La mise à l'épreuve du cadre d'analyse dans le secteur de l'édition scolaire

« Les études de cas uniques constituent la substance de beaucoup de recherches qualitatives qui peuvent s'avérer très précises et éclairantes, particulièrement lorsqu'elles ont été choisies en tant qu'études " critiques", extrêmes ou uniques, ou encore "révélatrices" comme le suggère Yin (1984). Nous affirmons dans ce livre, en nous appuyant sur une pratique très récente, que les études de cas multi-sites offrent au chercheur une compréhension plus en profondeur des processus et des résultats de chaque cas, lui permettent de tester (et non juste de développer) des hypothèses, et lui procurent une bonne représentation de la causalité "locale". »

Miles et Huberman 2003, p. 57

Nous disposons à l'issue de cette première partie d'un cadre d'analyse constitué d'un ensemble d'hypothèses que nous allons pouvoir confronter à une réalité empirique.

A la différence de l'étude des structures de gouvernance, notre variable expliquée (la décision d'externalisation) représente un événement circonscrit dans le temps. La décision de maintien en interne (l'autre modalité de notre variable dépendante) ne se réifie quasiment pas dans l'organisation. Un tel objet d'analyse privilégie l'étude d'évènements passés. En l'absence de riches données secondaires disponibles, une collecte de données primaires s'impose. Le questionnaire est une option possible (Geyer 1996). Mais sur un objet aussi complexe que des décisions d'externalisation passées, une telle méthode présente des risques en matière de validité interne, comme l'illustre l'exemple suivant recueilli au cours de nos entretiens :

« Donc sur le développement du produit numérique la question « est-ce que c'est en interne ou en externe ? », c'est une question qui a fait couler beaucoup d'encre ici. Puisqu'on s'est retrouvé à internaliser de par l'intégration d'une entreprise qui faisait des encyclopédies [...] Mais on a internalisé par force, sans le souhaiter. » (DG d'une maison d'édition)

« *Et pourquoi avez-vous décidé d'externaliser ce développement ?* Ce n'est pas vraiment une externalisation puisque nous avons toujours fait le développement en externe. Nous sommes simplement passé récemment de développeurs français à des développeurs étrangers. » (responsable de cette fonction dans cette maison d'édition)

Cet exemple va au-delà d'une simple divergence d'acception sur le terme « externalisation », qui pourrait être aisément résolue en introduisant une définition en première page du questionnaire (Geyer 1996). On constate que le DG de cette maison d'édition semble se tromper sur la structure de gouvernance ancienne de cette fonction (qui a toujours été externe). De nombreux exemples analogues pourraient être cités. Ce qui signifie qu'il est probablement difficile de trouver un interlocuteur susceptible de renseigner un questionnaire détaillé sur toutes les décisions d'externalisation passées dans son entreprise. Et que même si l'on faisait passer plusieurs questionnaires par entreprise, on serait bien en peine d'arbitrer entre des réponses contradictoires.

Mesurer nos variables expliquées n'est pas moins délicat. Nous avons souligné dans le premier chapitre les difficultés à définir et à opérationnaliser la notion de cœur de métier. En ce qui concerne l'autre pan de notre cadre d'analyse, malgré l'intention de Williamson de proposer une théorie testable, une forte proportion des études empiriques de la TCT prend la

forme d'études de cas du fait de la difficulté à mesurer les attributs des transactions (Coeurderoy et Quélin 1997).

L'étude de cas semble donc tout particulièrement adaptée pour confronter notre cadre d'analyse à notre terrain d'observation. Ce dernier (le secteur de l'édition scolaire) est composé de sociétés de faible taille. Par leurs enjeux (montant des contrats, nombre de personnes dans les fonctions concernées) et par leur processus de décision (durée, nombre de participants, de réunions), ces décisions d'externalisation nous apparaissent comme modestes. Il nous a donc semblé possible et préférable de considérer plusieurs cas, suivant en cela l'exemple des rares études empiriques portant réellement sur les déterminants des décisions d'externalisation (Lacity et Hirschheim 1993, Baden-Fuller et al. 2000, Tondeur et de La Villarmois 2003, Tondeur et al. 2004). Dans un tel design de recherche, l'analyse réalisée sur chacun est plus superficielle que pour une monographie (Forgues 1993). Tous les cas ont par exemple été réalisés sur la base de trois à sept entretiens (quatre et demi de moyenne) et de documents fournis par les entreprises concernées. Nous pensons que, bien que ce nombre soit limité, il aurait été peu vraisemblable de pouvoir trouver d'autres interlocuteurs ayant participé de près à la prise de décision et acceptant de collaborer à une recherche académique. Réaliser une monographie sur l'une de ces décisions aurait probablement échoué sur la difficulté à obtenir beaucoup plus d'informations que celles dont nous avons disposées.

Reconstituer le déroulement de décisions passées grâce à des entretiens avec des personnes y ayant participé nous expose à des défaillances mémorielles et à des reconstructions a posteriori :

« Lorsqu'un groupe d'acteurs organisationnels déclarent « prendre une décision », c'est qu'ils ont le sentiment qu'un résultat présent existe, qui a dû être occasionné par un choix antérieur. Ils se livrent dès lors à un travail rétrospectif, par lequel ils se mettent d'accord sur la localisation et la « réification » de ce choix antérieur, qu'ils proclament correspondre à une décision qu'ils viendraient de prendre (Weick 1995). » (Vidaillet 1998, p. 490)

Même si l'externalisation se caractérise par une certaine formalisation (appel d'offre, signature d'un contrat, etc.), pour nous prémunir de tels risques dans l'analyse de la prise de décision, nous avons choisi d'interroger plusieurs personnes sur chaque cas et de trianguler avec des documents chaque fois que cela était possible (Forgues 1993).

Puisque notre objectif est d'identifier les déterminants des décisions (réelles) d'externalisation, nous avons orienté nos questionnements sur les faits plutôt que sur les opinions de nos répondants (à l'inverse par exemple de Fimbel 2001⁵¹). Il nous semble en effet qu'il existe un écart parfois important entre les déterminants empiriques et les avantages perçus de l'externalisation par les répondants. Dans la citation suivante par exemple, le DG est un fervent partisan de l'externalisation des fonctions périphériques, mais il est amené à nuancer son propos après avoir décompté (au début de l'entretien) les fonctions que sa société gère en interne et en externe :

« Je pense que c'est un moyen d'avoir une certaine souplesse, justement de rester centré sur son cœur de métier. Même si paradoxalement c'est dans le cœur de métier que j'externalise. » (DG d'une maison d'édition)

Ces faits ont ensuite été analysés pour révéler des facteurs explicatifs dans une approche « variance theory » plutôt que « process theory » (Mohr 1982, Langley 1999), de contenu plutôt que de processus (Grenier et Josserand 1999).

Ces entretiens ont été utilisés pour une approche comparative. Il était donc nécessaire de disposer de données comparables pour chaque cas. Nous avons pour cela opté pour des entretiens semi-structurés. Certaines questions visaient à mesurer des variables de notre cadre d'analyse. Des questions ouvertes avaient pour but de faire émerger des facteurs explicatifs inattendus. Par exemple, l'étude préalable à la décision d'externalisation n'était pas un item abordé dans les premiers entretiens mais a été ensuite systématiquement demandé lorsqu'il est apparu qu'il avait une influence sur certaines décisions. Avant de démarcher les responsables de maison d'édition scolaire, nous avons réalisé un entretien préalable (auprès d'un DG d'une maison d'édition non scolaire) pour tester notre outil de recueil de données.

Les différents entretiens ont été obtenus par simple demande auprès de chaque maison d'édition, les techniques d'approche s'améliorant après chaque refus. De l'astuce et de nombreuses relances ont été nécessaires pour obtenir des entretiens auprès des dirigeants des différentes maisons du secteur. Plus que le nombre d'entretiens, c'est l'objectif de couvrir toutes les maisons qui nous a guidé. Ce recueil des données s'est organisé sous la forme d'un

⁵¹ Cette recherche utilise des questions comme « Par rapport à la solution antérieure interne, estimez-vous que pour l'entreprise qui externalise, telle externalisation est intrinsèquement porteuse de gains en flexibilité ? » (p. 576)

processus « typique » que nous avons reproduit dans chaque maison. Un premier entretien avec le plus haut responsable de la maison (souvent le Directeur Général) permettait d'obtenir des informations sur les structures de gouvernance des différentes fonctions et sur les prises de décision en matière d'externalisation. Si une décision d'externalisation avait été examinée, nous demandions alors à rencontrer le responsable de la fonction (DF) et toute autre personne susceptible de nous en apprendre sur cette décision, ou nous utilisions l'organigramme de l'entreprise pour les contacter directement.

Ces entretiens permettaient de compléter ou de contraster les informations obtenues. En cas de besoin, de nouveaux entretiens étaient sollicités.

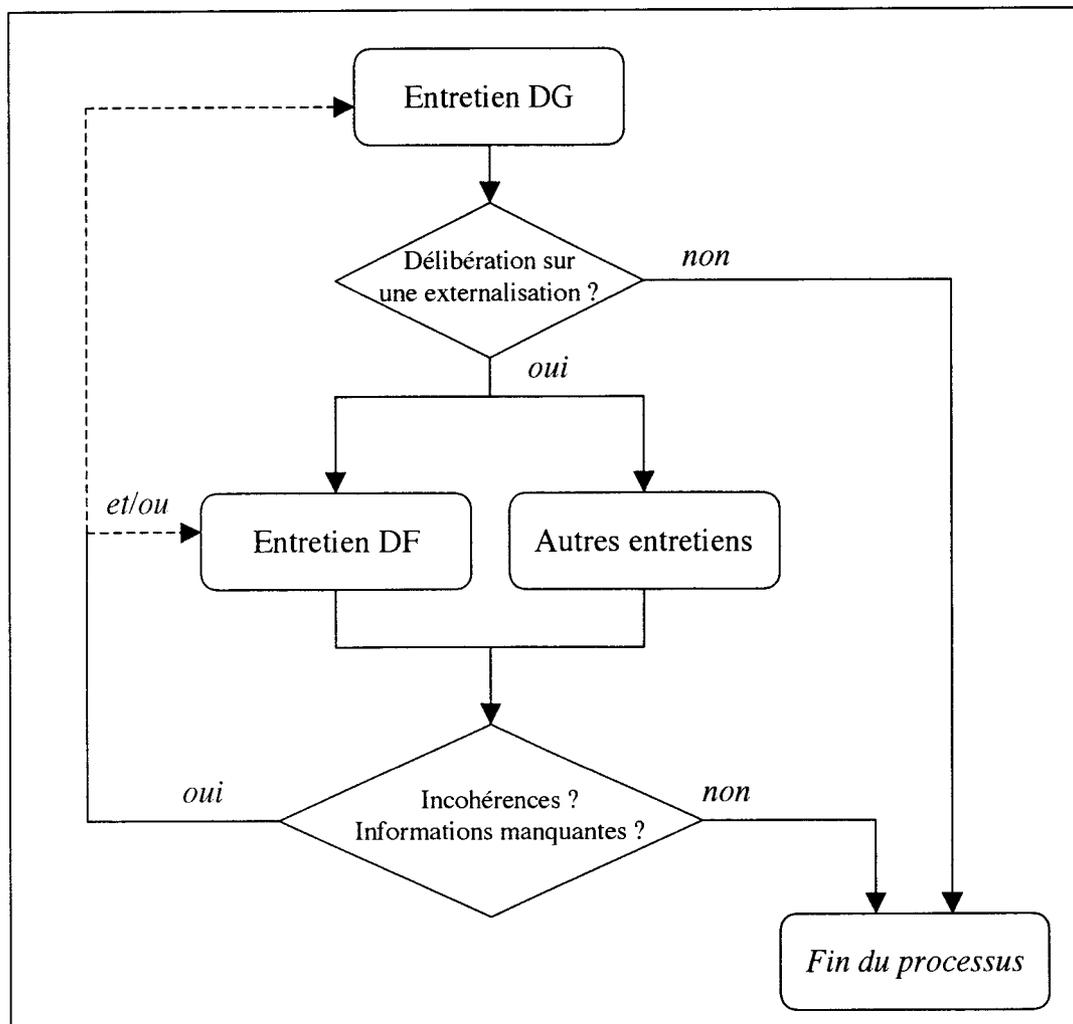
Au-delà du PDG et du DF, nous avons essayé d'obtenir d'autres entretiens de la part de personnes ayant participé (ou assisté) à la décision, en nous laissant guider par la nature du cas et ce que nous en avait dit les premiers répondants. Nous avons parfois interrogé les utilisateurs de la fonction, mais sans systématiser leur témoignage :

« Ainsi, les utilisateurs qui nous ont accordé un entretien général sur les choix d'externalisation se sont dans la quasi-totalité des cas déclarés incompetents pour répondre aux questionnaires détaillés par projet, jugeant que le responsable informatique était la personne à la fois la plus concernée par ces questions et la mieux placée pour y répondre. » (Delmond 1994, p. 237)

A l'inverse, nous avons quand cela était possible essayé d'obtenir des informations des responsables financiers, souvent concernés de près par les décisions d'externalisation :

« Insofar as outsourcing policies are concerned, investment committees and financial departments guide the manufacturing companies. Although investment records are often elaborated by operational departments, they are usually thoroughly examined by financial departments. » (Quélin et Duhamel 2003, p. 655)

Figure 3.1 : Organisation des séries d'entretiens dans chaque maison



Source : élaboré par l'auteur

Nous avons enfin tenté d'interroger des interlocuteurs dont nous pouvions penser qu'ils proposeraient un témoignage discordant. L'histoire étant écrite par les vainqueurs, nous avons par exemple réussi à recueillir des témoignages d'anciens salariés. Nous avons aussi interrogé un syndicaliste. Ces entretiens sont difficiles à obtenir du fait des refus des directions en place à communiquer les noms (et encore plus les coordonnées) de ces personnes. Il nous a donc fallu obtenir ces informations par nos propres moyens. En conséquence, ces entretiens sont moins nombreux que nous l'aurions souhaité et ces personnes sont les seules que nous n'ayons pas rencontrées sur leur lieu de travail.

Tableau 3.1 : Personnes interrogées

	Nombre	Statut ⁵²	Sigle
Groupe	2	Directeurs de groupe	
	1	Directeur adjoint de la gestion (groupe)	
	1	Directeur du contrôle de gestion (groupe)	
	1	Directeur de Département (groupe)	DF
Maisons d'édition scolaire	11	Directeurs de maison	DG ou PDG
	1	Directeur général délégué	DGd
	3	Directeurs administratif et financier	DAF ou DF ⁵³
	1	Directeur technique	
	1	Ex-Directeur commercial	DF
	2	Responsables éditoriaux	
	1	Directeur de Promotion	
	1	Directeur Marketing	
	1	Assistante de direction	
	1	Syndicaliste	
	1	Ex-cartographe	
	1	Chargé de mission du Syndicat National de l'Édition	
	1	Délégué Adjoint, Institut Esprit Service	
	1	Associé responsable de l'externalisation d'un des principaux prestataires français	

Source : élaboré par l'auteur

Ce tableau représente les personnes que nous avons interrogées pour cette recherche, toujours sous la forme d'entretien individuel, pour la plupart à plusieurs reprises. Pour comprendre les décisions d'externalisation dans les maisons d'édition appartenant à des groupes, nous avons interrogé des personnes de ces maisons, mais aussi des personnes du groupe auquel elles appartiennent (indiquées ici sous « Groupe »). Pour compléter les informations obtenues

⁵² Pour des postes similaires (par exemple responsable d'une maison d'édition), il peut exister des variantes dans les intitulés (par ex. « Directeur Général » ou « Directeur »). Nous avons essayé d'utiliser dans cette recherche un intitulé commun pour toutes les maisons d'édition. De même certains répondants cumulent plusieurs fonctions (par ex. « Directeur du marketing et du développement »), nous n'en avons à chaque fois retenu qu'une.

⁵³ Nous avons utilisé le terme de Directeur de la fonction (DF) au lieu de son titre lorsqu'un directeur était responsable de la fonction susceptible d'être externalisée.

auprès des praticiens de chaque maison d'édition par une vision plus large du secteur, nous avons aussi souhaité interroger la « Chargée de mission Edition scolaire » du Syndicat National de l'Édition (cf. note 46, p.101). Nous avons aussi rencontré, un des responsables de l'Institut Esprit Service, une association de loi 1901 créée en 2002 (à l'initiative du MEDEF), lieu de recherches et d'échanges des meilleures pratiques pour des sociétés de tous secteurs. Elle porte une attention particulière à l'externalisation (création d'un observatoire, conception d'une charte de l'externalisation, organisation d'un colloque, etc.).

Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Chaque retranscription d'entretien relatif à un des cas de notre analyse comparative a été envoyée à la personne interrogée pour qu'elle puisse y porter des corrections. Certains entretiens nous sont revenus très minutieusement corrigés. Une majorité de répondants n'a pas souhaité retourner de corrections, ce que nous interprétons comme une approbation tacite. Ces retranscriptions sont la source des citations qui émaillent cette recherche. Par convention, nous avons noté en italique nos propos dans ces retranscriptions.

Pour obtenir la confiance de nos interlocuteurs et par là même des informations plus fiables, nous avons proposé que les entreprises soient anonymisées dans les publications résultant de cette recherche. Cette dissimulation est probablement partiellement factice pour les professionnels du secteur qui devraient parvenir sans mal à reconnaître certaines entreprises. Mais elle est néanmoins nécessaire, s'agissant d'entreprises connues du grand public. Toutefois, les informations les plus confidentielles disposent d'un second niveau de confidentialité : les structures de gouvernance de chaque maison n'apparaissent jamais à un niveau désagrégé. Enfin, lorsqu'un de nos interlocuteurs souhaitait un plus grand anonymat pour son entretien ou une partie de celui-ci, nous avons attribué la citation à un « Expert du secteur ».

Au-delà de ces modes de recueil de données sur les décisions d'externalisation, nous avons souhaité développer une connaissance plus intime du secteur de l'édition scolaire. Pour cela, nous avons participé comme coauteur à la réalisation d'un manuel scolaire durant la période de cette recherche (Capestan et al. 2006). Une telle expérience (ajoutée à une précédente dans l'édition non-scolaire) ne nous a bien évidemment pas permis d'observer des délibérations sur des externalisation de l'intérieur, ni même de côtoyer toutes les fonctions d'une maison d'édition. Mais elle a permis de mieux comprendre les contraintes qui pèsent sur les maisons

d'édition (par exemple lors du lancement d'un nouveau manuel) et de se familiariser avec le vocabulaire et les usages de cette profession.

Tableau 3.2 : Synthèse des modes de recueil des données

	Recueil des données sur		
	le secteur	l'entreprise	l'externalisation
Questionnaire en face à face		X	
Entretiens semi-directifs et informels	X	X	X
Consultation de données secondaires	X	X	X
Observation (expérience de coauteur)	X	(X)	

Source : élaboré par l'auteur

Grâce aux données recueillies, nous allons pouvoir essayer d'appliquer notre cadre d'analyse à huit cas de délibérations sur une externalisation. Il s'agit de décisions dont l'externalisation était une des options de l'alternative considérée. La prise de décision la plus simple et la plus fréquente consiste pour une entreprise à se demander si elle externalise une (partie d'une) fonction ou si elle la maintient en interne (cas 1, 4, 5, 6 et 8). La décision peut parfois être plus complexe. Dans le cas 7 par exemple, une fonction est centralisée mais n'est plus utilisée que par une seule maison d'édition du groupe. Celle-ci réclame donc préalablement la gestion de cette fonction pour pouvoir ensuite en confier la gestion à un prestataire.

Ayant montré que de nombreuses études empiriques avaient vérifié les hypothèses de la TCT relatives aux structures de gouvernance (chapitre I), puis que l'édition scolaire nationale était relativement « typique » des autres secteurs de l'économie (chapitre II), nous nous attendons à ce que les frontières des maisons d'édition scolaire suivent ces hypothèses. Mais les décisions d'externalisation peuvent obéir à des facteurs explicatifs propres (Introduction et chapitre I). Il est donc intéressant d'observer sur des cas réels (à la différence de l'étude de Sutcliffe et Zaheer 1998 reposant sur des scénarios) si les déterminants de notre cadre d'analyse permettent d'expliquer ces décisions relatives à une externalisation.

Cette analyse est délicate à réaliser sur une décision en se limitant à l'observation de deux variables (expliquée et explicative). Nous considérerons qu'une configuration des valeurs prises par ces variables contraires à celle prédite par l'hypothèse permet de rejeter une

influence déterminante de ce facteur explicatif sur le verdict de la décision. En revanche, observer que les deux variables prennent les valeurs prédites par l'hypothèse ne vaut en rien confirmation de celle-ci. Il peut en effet tout à fait s'agir d'une coïncidence qui peut se produire au moins 50% des fois avec des variables binaires.

Pour éviter cet écueil, nous allons procéder en deux étapes. Dans la première (chapitre III), nous allons essayer grâce à notre connaissance des cas d'établir si sur chaque décision une des variables de nos hypothèses a eu une influence déterminante sur le verdict. Nous utiliserons les différents événements survenus autour de cette décision pour essayer de distinguer parmi les configurations conformes aux hypothèses celles qui relèvent de la coïncidence de celles correspondant à une influence déterminante du facteur. Dans la seconde (chapitre IV), nous allons regrouper les valeurs prises par chaque variable sur les différents cas, pour évaluer le pouvoir explicatif de notre modèle théorique.

Chapitre III :

Examen de chaque décision d'externalisation à travers le cadre d'analyse

Dans ce chapitre, nous allons détailler successivement les huit cas, selon la structure suivante. Chaque cas sera tout d'abord exposé à travers une présentation (en encadré) de la prise de décision et de son contexte. Ensuite l'influence de chacun des déterminants de notre cadre d'analyse sera analysée.

Pour cela, nous commencerons par mesurer la valeur prise par la variable sur le cas grâce aux informations qualitatives recueillies (verbatim et données secondaires). Cette évaluation peut parfois faire l'objet de déclarations contradictoires des personnes interrogées. Nous chercherons alors à utiliser tous les événements survenus durant (ou autour de) la prise de décision pour mesurer ces construits théoriques. Les deux dernières variables de notre cadre d'analyse (appartenance de l'entreprise à un groupe et degré de centralisation de la fonction) ne seront pas ici discutées puisque leur valorisation est évidente.

Une fois la valorisation de la variable réalisée, nous essaierons d'estimer l'effet de celle-ci sur le verdict de la décision. Si le déterminant et le verdict prennent des valeurs opposées à l'hypothèse sous-jacente⁵⁴, nous rejeterons son influence. S'ils prennent des valeurs conformes et que l'analyse du cas fait apparaître un lien de cause à effet, nous concluons à son influence. Lorsque l'analyse du cas n'amène pas à considérer l'effet d'une variable autrement que par le fait que sa valeur coïncide avec celle prévue par l'hypothèse (relation fallacieuse), nous reconnaitrons simplement que "Il est délicat de conclure ici sur l'influence de cette variable : elle ne semble pas déterminante, mais ne peut être exclue."

⁵⁴ Pour le cœur de métier, nous avons deux hypothèses contradictoires. Nous discuterons de cette variable en considérant l'influence communément admise (H_{8b}) et partagée par les répondants que nous avons interrogés.

Section I : La logistique d'ARTÉMIS

A la suite de la scission d'Editis (fin 2003 - début 2004), une réorganisation importante du secteur de l'édition s'effectue. Elle occasionne notamment une modification des équilibres dans l'activité distribution. Privé de certains de ses actifs, le groupe Editis perd de ce fait un volume conséquent de distribution, qu'il cherche à compenser en démarchant de nouveaux éditeurs⁵⁵, suivi en cela par les autres distributeurs. L'un d'eux qui venait de réaliser un gros investissement contacte ARTÉMIS et lui fait une proposition pour l'externalisation de sa distribution. Parallèlement, ARTÉMIS réalise sur l'exercice 2003 des pertes catastrophiques⁵⁶. L'externalisation de la fonction logistique (distribution) apparaît dans l'agenda décisionnel.

Face à l'enthousiasme de la direction générale, la Directrice Administrative et Financière impose une étude comparative pour évaluer les solutions interne et externe. Cette étude est menée par son service (contrôle de gestion) à partir de ses propres données. Puis le responsable logistique est associé à l'étude, ce qui permet d'élargir les données utilisées. Il est contre ce projet d'externalisation et ne croit pas à cette étude, car il est convaincu que l'externalisation est de toute façon déjà décidée. Il y participe cependant pour mettre en avant les risques d'une solution externe. Arrivé depuis peu chez ARTÉMIS, il décide de quitter l'entreprise avant la décision. Les premiers résultats de l'étude montrent qu'une logistique externe serait plus coûteuse que le maintien en interne. ARTÉMIS demande alors aux prestataires pressentis de diminuer leurs tarifs.

Du fait de tarifs encore trop élevés, l'étude conclut qu'il ne faut pas externaliser. Fin 2004, cette option est validée par le conseil d'administration.

⁵⁵ Son PDG estime à 13% la part des flux logistiques ainsi perdus, partiellement compensés par de nouveaux contrats de diffusion-distribution (Panini, Réunion des Musées Nationaux, Lonely Planet, etc.) (Bajos et Jacquin 2004)

⁵⁶ Le ratio résultat sur chiffre d'affaires (néгатif) est multiplié par dix. (www.societe.com)

Les investissements dans des actifs spécifiques :

Réaliser la distribution d'ARTÉMIS ne nécessite pas, tant pour cette société que pour le prestataire, de forts investissements spécifiques à ARTÉMIS. La meilleure preuve en est que le prestataire qui l'a contactée souhaitait redéployer un important investissement qu'il venait d'effectuer pour un autre éditeur scolaire :

« l'un d'entre eux qui venait de faire un très gros investissement cherchait aussi à rentabiliser son investissement, donc nous a contactés. » (DAF)

En revanche, il existe probablement une spécificité liée au secteur. De par l'extrême saisonnalité de celle-ci, un distributeur doit assurer des flux très importants sur un délai très court, et peut pour cela avoir besoin d'investir dans des actifs (entrepôt, machines, etc.) qu'il ne pourrait pas forcément utiliser pour un autre client (qu'un éditeur de manuel scolaire) :

« il faut être capable d'avoir des périodes de très forte activité, très concentrée, avec des volumes importants. Et donc si vous n'avez pas d'entrepôts suffisants, ça peut nécessiter des investissements particuliers » (DGd).

Du fait du nombre limité d'acteurs sur le marché de l'édition scolaire, une telle spécificité pourrait s'apparenter à une spécificité d'actifs dédiés (au sens de Williamson). Mais cette spécificité s'estompe si le prestataire réalise pour des clients d'autres secteurs des volumes importants, et ce d'autant plus qu'ils auraient eux aussi une forte saisonnalité mais à un moment différent de l'année. En tout cas, au moins l'un des prestataires n'avait pas besoin de réaliser ce type d'investissement.

Puisque ARTÉMIS décide (après une étude approfondie) de conserver en interne une fonction qui ne nécessite pas d'investissements spécifiques importants (à l'opposé de ce que préconiserait H_1), nous pouvons donc rejeter l'influence de ce déterminant sur ce verdict.

L'incertitude :

Concernant l'évolution technologique, celle-ci semble relativement maîtrisée pour les dirigeants d'ARTÉMIS :

« Il peut y avoir des évolutions de normes, de tailles de cartons qui changent, mais pour moi c'est une tâche relativement maîtrisée. On a des aléas, mais pas tellement sur cette partie-là. » (DGd)

Pour les autres dimensions de ce concept (qui sont très nombreuses suivant les différentes typologies présentées au chapitre I), nous avons choisi de privilégier celle qui était la plus

pertinente sur chaque décision. Pour la distribution d'ARTÉMIS, comme pour d'autres cas de notre échantillon, il s'agit de l'incertitude sur les volumes. En effet, dans le domaine du livre scolaire, la diffusion et la distribution étaient depuis longtemps caractérisées par une grande stabilité. Or depuis plusieurs années les éditeurs assistent à une volatilité croissante, dont l'effet est décuplé par le fait que les périodes sur lesquelles cette distribution s'effectue sont très courts⁵⁷ :

« En gros, si on fait le camembert primaire-collège-lycée, vous avez quand même 50% du marché qui est sur le collège, 25 sur le primaire, 25 pour le lycée. Le primaire, on a un sous-équipement qui est chronique, et on n'a pas de fortes variations. [...] Le collège était un secteur qui marchait plutôt bien, parce qu'en fait logiquement le financement est d'Etat sur les manuels du collège et les livres sont renouvelés tous les quatre ans. Donc logiquement, c'est un marché assuré. C'est un marché qui est en train de perdre de sa visibilité pour les éditeurs ... c'est à dire que quand il y a une réforme d'enseignement, je dirais le mieux et ce qui était valable sur le collège notamment, c'était en sixième, la première année de réforme, on change tous les programmes de toutes les disciplines pour une année. L'année d'après, on bascule comme ça. Donc là, vous faites un plan d'édition qui est relativement stable. Là, avec des projets qui sont annulés, qui sont reportés, etc., ils ne s'y retrouvent pas. Et en plus, cela change discipline par discipline, etc. Donc là, c'est vraiment le binz. Sur le lycée, c'était, je dirais, un marché qui en termes de taux d'équipement était plutôt bon, dans la mesure où ce sont les familles qui financent et où en fait les enseignants ne se voyaient aucune contrainte budgétaire. [...] Maintenant, il y a eu deux éléments qui ont perturbé cette relative stabilité, ou tranquillité. Ce sont les changements de programme à partir de 2000, qui là, même chose selon les matières ont parfois été décalés, etc. Et l'autre élément majeur, cette fois-ci, aussi qui introduit du flou, c'est la mise en place de la gratuité, et surtout les différents systèmes de gratuité mis en place. » (Expert du secteur)

"La quantité des bouquins qu'on peut être amené à envoyer est très concentrée. Pour les collèges aujourd'hui vous avez en moyenne entre 700 000 et 800 000 élèves dans un niveau de collège. Donc si vous avez un changement de programme par exemple en collège, vous avez six matières nouvelles. Vous pouvez estimer que vous avez à envoyer en un mois et demi 6 fois 700 000 bouquins... *selon votre part de marché...* Non, mais bien sûr. Alors après vous mettez 10% de ça et puis vous avez des volumes qui peuvent être des volumes d'un Goncourt ou d'un Da Vinci Code. Et c'est surtout qu'il y a une période courte, c'est concentré. » (DGd)

Les deux formes d'incertitude prennent des valeurs conformes aux hypothèses H₂ et H₃ pour expliquer le verdict (maintien en interne). Pour confirmer (ou infirmer) l'influence de l'incertitude au-delà d'une simple coïncidence fortuite, nous pouvons recourir, comme indices, aux événements survenus au cours de cette prise de décision. Alors que ces formes d'incertitude étaient connues de tous les membres de la direction lors de la mise sur agenda de

⁵⁷ Il s'agit d'un verbatim un peu long, mais qui illustrera l'incertitude sur les volumes pour plusieurs cas.

cette décision et n'ont pas évolué (significativement) ensuite, il est difficile de comprendre avec ce seul facteur explicatif pourquoi la direction est passée d'une unanimité favorable à une unanimité défavorable. De même, la démarche d'ARTÉMIS de relancer les distributeurs pressentis pour leur demander de diminuer leurs tarifs s'explique mal ainsi : si la faible incertitude technologique ou la forte incertitude sur les volumes amènent l'entreprise à considérer un maintien en interne préférable, le fait d'obtenir un rabais ne devrait pas inciter l'entreprise à revoir sa position. Il est délicat de conclure ici sur l'influence de l'incertitude : elle ne semble pas déterminante, mais ne peut être exclue.

Différentiel de coût total et coûts de transition :

Différentiel de coût total et coûts de transition présentent aussi tous deux des valeurs conformes à celles des hypothèses H_5 , H_6 et H_7 :

« Donc ils ont fait une proposition à la baisse mais qui n'était de toute façon pas suffisante pour compenser ce que nous avons effectivement comme gain par notre internalisation de cette fonction. »

« c'est un aspect très très difficile dans un transfert d'activité puisqu'il y a obligation de reprendre les contrats. Donc ça oblige effectivement l'entité qui négocie cette externalisation à reprendre de toute façon le personnel quitte à faire un licenciement par derrière. C'est très difficile à gérer, très très difficile. » (DAF)

Ces deux variables coïncident bien mieux avec les faits observés : changement d'opinion de la direction à la suite de l'étude (essentiellement basée sur les coûts), relance des prestataires, etc. Leur importance a certainement été accrue par la façon dont la délibération a été menée. En imposant une étude de coûts menée par ses services, le Directeur Administratif et Financier rend ces deux paramètres déterminants dans le verdict final.

L'appartenance au cœur de métier :

La référence à la notion de cœur de métier est explicite dans les discours de la direction d'ARTÉMIS concernant l'externalisation :

« Nous nous sommes dit aussi que c'était peut-être aussi le moment d'externaliser cette fonction, que cela avait un sens puisque ce n'était pas le cœur de notre métier » (DAF)

Ces propos révèlent la façon dont la direction considère le cœur de métier : les fonctions y appartenant doivent rester en interne, tandis que les activités périphériques ont (plutôt) vocation à être externalisées (principe correspondant à H_{8b}). Cette délibération a été caractérisée par une étude approfondie (de plusieurs mois), il n'est donc pas envisageable de

considérer que la direction a pris une décision sans se demander si le périmètre externalisable appartenait au cœur de métier. Or, elle a décidé de maintenir cette fonction en interne.

Pour que ce facteur soit explicatif du verdict (maintien en interne), il faudrait donc que la direction ait pris conscience, pendant la délibération, de l'appartenance de la distribution au cœur de métier d'ARTÉMIS. Or aujourd'hui encore, l'auteur de l'étude et la direction continuent de penser que cette fonction n'appartient pas au cœur de métier d'ARTÉMIS (comme les responsables des autres maisons d'édition) et qu'ils ont pris la bonne décision sur la base des informations dont ils disposaient :

« avec les éléments qu'on avait, je suis persuadé qu'on a pris la bonne décision. » (DGd)

« *Est-ce que vous pensez que la fonction logistique fait partie de votre cœur de métier ?* Non. Notre cœur de métier c'est vraiment la production éditoriale, c'est-à-dire les choix éditoriaux. » (DGd)

Notons enfin que cette opinion (la non-appartenance de cette fonction au cœur de métier d'ARTÉMIS) est partagée par ses concurrents :

« Mais la distribution, c'est un autre métier que l'édition » (Directeur Distribution HERMÈS) ; « Ce n'est pas le cœur de métier d'un éditeur scolaire. » (DAF HERMÈS) ; Codage⁵⁸

Nous pouvons donc affirmer que le cœur de métier n'a pas eu d'influence déterminante sur le verdict de ce cas, à moins de considérer que la direction prenne à dessein des décisions qui vont à l'encontre de ses conceptions⁵⁹.

⁵⁸ Pour chacune des huit décisions de notre échantillon, les opinions des personnes interrogées sur l'appartenance de la fonction concernée au cœur de métier de leur entreprise correspond au codage réalisé au chapitre II.

⁵⁹ Pour chacun des cas suivants, nous ne reprendrons pas cette hypothèse. Nous considérerons comme acquis que si une direction considère le cœur de métier comme devant rester en interne (H_{8b}) et prend une décision contraire, ce facteur n'a pas eu d'influence sur le verdict, même s'il correspond à l'hypothèse H_{8b2} et suivantes.

Section II : La VPC d'ARTÉMIS

La vente par correspondance et le marketing direct forment une petite activité pour les éditeurs scolaires qui distribuent leurs manuels principalement par d'autres canaux. Mais elle est indispensable à la relation à l'enseignant pour lui fournir un service plus riche sous forme par exemple de compléments d'envoi de spécimens.

Au sein d'ARTÉMIS, cette fonction était depuis longtemps assurée en interne avec une qualité de service jugée insuffisante. En 2002, une opportunité de réorganiser cette activité se présente à ARTÉMIS : elle est en train de créer une filiale de vente par correspondance de livres d'équitation. Elle choisit donc de transférer l'activité vente par correspondance scolaire dans cette filiale pour bénéficier de synergies. Mais cette filiale se révèle déficitaire. Dans le contexte des difficultés financières d'ARTÉMIS évoquées précédemment, un consensus émerge pour considérer que cette filiale déficitaire ne peut rester en l'état, et donc pour étudier la reconfiguration de cette activité. La direction souhaite fermer la filiale et envisage l'alternative consistant à externaliser la vente par correspondance scolaire ou à la réintégrer au sein d'ARTÉMIS.

Comme dans le cas précédent, la Directrice Administrative et Financière impose une étude menée par le service contrôle de gestion. La responsable de cette filiale, qui du fait de sa faible taille, occupe le poste de responsable du marketing direct au sein d'ARTÉMIS est associée à cette étude. Elle n'a été embauchée que depuis quelques mois dans cette maison d'édition et la direction prend soin de lui expliquer que son poste n'est pas menacé et quelles seront ses nouvelles fonctions en cas d'externalisation. Elle est chargée de démarcher les prestataires. L'étude conclut qu'externaliser l'ensemble de l'activité de la filiale (scolaire plus équitation) ne rétablirait pas l'équilibre de celle-ci. Elle propose alors d'arrêter l'activité vente de livres d'équitation et d'externaliser la VPC scolaire. La décision est prise par le conseil d'administration d'ARTÉMIS en début 2005.

Sur les cinq salariés qui composaient la filiale, quatre se voient proposer un poste au sein d'ARTÉMIS et le dernier est transféré chez le prestataire retenu.

Les investissements dans des actifs spécifiques :

Comme l'externalisation a eu lieu, il est plus facile d'évaluer de tels investissements. Or, il apparaît que le prestataire n'a pas eu encore à réaliser d'investissements (spécifiques ou non) depuis qu'il a décroché ce contrat. Il a au contraire profité de ce contrat pour utiliser des investissements réalisés pour d'autres clients :

« Je pense qu'en termes de ressources humaines, cela lui a permis d'absorber plutôt certaines pointes ou creux qu'il avait chez lui. Je sais que dans un premier temps, il ne voulait pas faire d'investissements. Cela ne veut pas dire qu'il n'en fera pas. » (DAF)

Ces propos reposent sur des informations fournies par le prestataire, qui peuvent donc être mises en doute, du fait d'un éventuel opportunisme de sa part. Pour reprendre, les éléments de la définition de Williamson (1985 ; p. 70), « le mensonge » est certainement possible, mais quel serait ici la « recherche d'intérêt personnel » ? Un prestataire aurait plutôt intérêt à surestimer dans ses propos à son client les investissements (notamment s'ils sont spécifiques) qu'il a dû réaliser pour celui-ci. Pour ARTÉMIS, les investissements spécifiques à la transaction ont été plus importants, puisqu'elle a pris part au développement de l'interface avec le système informatique du prestataire :

« Nous avons créé des interfaces. [...] Nous avons fait en sorte de nous couler plus dans son moule que l'inverse. [...] Et effectivement cela représente quand même un petit investissement. » (DAF)

Les investissements spécifiques semblent limités. Il est ici délicat de conclure sur l'influence de cette variable : elle ne semble pas déterminante, mais ne peut être exclue.

L'incertitude :

A l'instar de la distribution, l'activité de VPC - marketing direct est caractérisée par une faible incertitude technologique et une forte incertitude sur les volumes. Cette dernière est liée à l'instabilité qui caractérise désormais les changements de programme (cf. cas précédent) :

« La VPC enseignants est très dépendante des renouvellements de programme. [...] Dès que vous avez des renouvellements de programme, la demande est très forte. » (DAF)

En ce qui concerne la spécificité des actifs, l'incertitude (pour les deux formes) et le cœur de métier, cette fonction présente les mêmes caractéristiques que la diffusion-distribution qui a été maintenue en interne par les mêmes décideurs au cours d'un processus de décision similaire. Nous pouvons donc écarter l'influence de ces déterminants sur les deux cas.

Différentiel de coût total et coûts de transition :

C'est suite à l'incapacité à endiguer les déficits de la filiale que l'externalisation de la VPC entre dans l'agenda décisionnel :

« Disons que de toute façon, c'était une question assez récurrente pour beaucoup de personnes. Et un jour, j'ai dit effectivement "On n'a pas le choix. Il faut maintenant qu'on trouve une autre solution. Au moins externaliser tout en gardant la filiale". » (DAF)

La présence de l'activité dans une filiale (plutôt qu'au sein d'ARTÉMIS) permet à chacun d'avoir une idée (très) précise de ces coûts :

« Plus le budget de la maison ARTÉMIS qui nous permettait de voir l'impact que cette filiale avait dans nos comptes. » (DAF)

Or, ce coût élevé est spécifique d'une solution en interne, puisqu'il découle essentiellement de la superposition des saisonnalités de deux activités (au lieu de leur complémentarité espérée) :

« nous avons deux phénomènes de saisonnalité qui au lieu de se compenser pour lisser les charges, se cumulaient [...] Le seul problème c'est que nous nous sommes heurtés à des problèmes d'organisation, à des problèmes de taille d'équipe (trop petite). Ce qui veut dire un manque d'élasticité des ressources humaines face à une saisonnalité très forte. D'où des coûts relativement importants. Au bout de deux ans, on a décidé d'arrêter l'expérience. » (DAF)

Le coût élevé de la fonction en interne a donc certainement joué un rôle important dans le verdict. La transition est relativement lourde à gérer puisque ARTÉMIS doit prendre à sa charge les interfaçages avec le prestataire et gérer le transfert d'une personne :

« Alors puisqu'il y avait cinq personnes dans cette filiale, nous avons proposé des postes en interne à quatre d'entre elles et la cinquième effectivement a été transférée chez ce prestataire. » (DAF)

Nous pouvons donc rejeter l'influence de cette variable.

L'appartenance au cœur de métier :

Cette notion de cœur de métier a sûrement été intégrée dans les prises de décision aboutissant aux deux externalisations (cas un et deux). Mais elle ne peut pas avoir eu un rôle déterminant si l'on considère qu'ARTÉMIS a maintenu en interne la fonction distribution (dont elle estimait qu'elle n'appartient pas au cœur de métier) et a externalisé la VPC pour laquelle elle a l'opinion contraire. Nous écartons donc l'influence de cette variable :

« La VPC enseignant fait partie du cœur de notre métier [...] nous avons décidé d'arrêter une des activités et d'externaliser celle qui était indispensable à notre métier (donc la VPC ARTÉMIS). » (DAF)

Section III : La vente de droits à l'étranger d'IRIS

Les éditions IRIS et EOLE ont été fusionnées en 1996 au sein d'un groupe qui deviendra par la suite ZEUS. Mais elles sont séparées en 2003 pour se conformer à une décision européenne en matière de position dominante. IRIS reste dans ZEUS tandis que EOLE le quitte. Cette séparation prive IRIS de certains services qui ont été conservés par EOLE lors du « détournage » et qu'il faut recréer. C'est notamment le cas de la vente de droits à l'étranger grand public, qui consiste à réaliser des ventes d'ouvrages (minoritairement scolaires) dans les grandes foires internationales (ici, principalement celle de Francfort). La personne qui s'occupait de cette fonction chez EOLE, partant à la retraite, propose de le faire en agent extérieur pour IRIS.

La décision porte alors sur le choix entre réaliser cette fonction en interne ou la confier à un prestataire indépendant. La centralisation n'est pas envisagée car les maisons d'édition du groupe étant en concurrence, elles ne peuvent partager les fonctions relatives aux droits d'auteur (considérées comme trop stratégique). La directrice générale, la directrice commerciale et le directeur marketing et promotion sont pour l'externalisation. Le groupe ZEUS est consulté et notamment la Direction des Ressources Humaines de ZEUS sur les modalités pratiques. Les trois dirigeants concernés choisissent d'externaliser, sans que cette décision ne passe en comité de direction.

Un contrat est signé avec cette ancienne salariée d'EOLE jusqu'en 2005⁶⁰.

⁶⁰ A l'issue du contrat, la fonction a été assurée par un autre prestataire (un autre free lance).

Les investissements dans des actifs spécifiques :

Il s'agit de commerciaux (souvent indépendants) qui participent à quelques foires internationales :

« La vente de droits à l'étranger est réalisée par des agents spécialisés. Ils ont un contrat au pourcentage de cessions, et vont dans les grandes foires internationales. » (DG)

La situation de ces agents est très proche de celle décrite par E. Anderson (1985) dans son étude sur les vendeurs internes (« direct ») et externes (« reps »). Pour prendre en compte la spécificité des actifs investis, il considère deux grands types de spécificité : relative à la société (société, produits, et confidentialité des informations), et relative aux consommateurs (nature des consommateurs, fidélité des consommateurs, importance des clients-clefs). La première porte sur les investissements qu'un professionnel de ce secteur devrait réaliser pour travailler avec cette société. Dans le cas d'IRIS, cette spécificité est certainement très faible (essentiellement la découverte du fond éditorial). La seconde porte sur ce qu'apporte à un commercial le fait de bien connaître ses clients. Cette spécificité est probablement plus importante, mais elle reste limitée, sinon il est difficile de comprendre que l'entreprise signe un court contrat avec une personne en retraite (dont elle sait donc qu'elle ne renouvellera pas le contrat), et considère le transfert de cette fonction comme ponctuel :

« Pour les références culturelles, cela a été externalisé ponctuellement. *Ponctuellement* ? Oui, pour la foire de Francfort. [...] Elle avait un contrat jusqu'en 2005. Puis nous avons confié un contrat ponctuel à une américaine pour Francfort. » (AdD)

De manière générale, la directrice générale considère les investissements dans des actifs spécifiques faibles tant pour le prestataire que pour IRIS :

« *en reprenant cette activité un prestataire aurait-il besoin de faire des investissements spécifiques à votre société ?* Non. » (DG)

« Il ne s'agissait pas d'une activité suffisamment importante pour prendre un temps complet. En plus le détournement a été très délicat, c'était une solution plus simple. » (AdD)

Nous observons donc une valeur pour cette variable cohérente avec le verdict selon l'hypothèse classique de la TCT. Toutefois, nous devons considérer la spécificité de ce cas. Au-delà des spécificités de la fonction habituellement mesurées dans les études sur l'externalisation, il est possible ici de tenir compte du prestataire pressenti. Car le prestataire est ici très particulier. Ancien salarié de la maison partant à la retraite, il connaît mieux la société et les clients qu'une personne qui serait nouvellement embauchée en interne. Donc à

court terme (au moins), s'il existait un besoin de forts investissements spécifiques pour réaliser cette fonction, il plaiderait plutôt pour la solution externe, puisque ces investissements auraient déjà été réalisés par ce prestataire du temps où il était salarié de cette maison. De ce fait, ce cas est très particulier (en matière d'externalisation, beaucoup moins pour l'essaimage), parce que du fait de la spécificité du prestataire, la relation traditionnelle postulée par la théorie des coûts de transaction est inversée à court terme. Plus le montant des investissements nécessaires à la réalisation de cette fonction de façon efficace est élevé, et plus l'entreprise aurait intérêt à profiter d'un prestataire qui les a déjà réalisés, à condition de pouvoir limiter les risques d'opportunisme ex-ante et ex-post. Or ceux-ci sont ici particulièrement limités dans ce cas précis :

- la sélection adverse est limitée par le fait que les dirigeants d'IRIS connaissent parfaitement les compétences du prestataire.
- L'aléa moral est singulièrement limité par le mode de rémunération choisi : le pourcentage sur les ventes.

Du fait des particularités de ce cas, l'entreprise aurait eu donc intérêt à externaliser auprès de cet ancien salarié, que cette fonction soit caractérisée par une spécificité des actifs faible (peu de risque d'opportunisme de la part du prestataire) ou forte (avantage de l'ancien salarié sur un nouveau salarié). Pour conclure, si l'on observe bien sur ce cas une configuration conforme à cette théorie (faible spécificité - externalisation), nous pouvons considérer que cette variable n'a pas eu d'effet déterminant sur le verdict.

L'incertitude :

Par sa nature, cette fonction de vente de droits à l'étranger ne connaît pas d'incertitude technologique significative. Il est ici délicat de conclure sur l'influence de cette variable.

L'incertitude sur les volumes est plus importante, mais elle reste limitée, car :

« Pour les ouvrages scolaires, c'est rare du fait des différences de programme. [...] Il y a une notion de best-seller. Mais pour IRIS, c'est plus stable. » (DG)

En effet, à la différence de la distribution de manuels scolaires, il ne s'agit quasiment pas d'ouvrages liés à des programmes. Nous écarterons donc l'influence de l'incertitude sur ce cas.

Différentiel de coût total et coûts de transition :

Le coût d'une solution interne est élevé. Pour une activité très ponctuelle (participation à des foires internationales, plus l'organisation préalable et le suivi), l'embauche d'une personne à « temps complet » ne peut se justifier que s'il est possible de lui confier d'autres activités le reste de l'année. Or, ces commerciaux sont des « agents spécialisés » qu'il est probablement difficile d'employer à d'autres tâches. Pour une petite structure comme IRIS, ce différentiel de coût en faveur de l'externe a donc été probablement un élément déterminant du verdict.

Les coûts de transition sont à l'inverse très faibles, que ce soit pour mettre fin à la fonction en interne (il n'y a plus ni salariés ni actifs (à l'exception de données certes sensibles) à transférer au prestataire) ou pour la mettre en place en externe (l'ex-salarié pressenti est immédiatement opérationnel). Ces derniers coûts sont probablement peu différents (voire inférieurs) aux coûts qu'elle aurait à supporter pour recréer la fonction en interne (embauche d'une personne). La faiblesse des coûts de transition a probablement été déterminante dans le contexte très particulier du détournement. Présenté comme un « découpage d'apothicaire, mètre carré par mètre carré, salarié par salarié, photocopieuse par photocopieuse » (La Tribune -19/05/04), celui-ci a généré un encombrement de l'agenda décisionnel qui a probablement favorisé les solutions simples dans les prises de décisions consécutives.

L'appartenance au cœur de métier :

La vente de droits à l'étranger grand public est une fonction marginale pour un éditeur scolaire. Mais IRIS n'est pas qu'un éditeur scolaire et lorsque l'on prend en compte le reste de ses activités, alors cette fonction est considérée comme appartenant à son cœur de métier :

« Est-ce que les ventes de droits à l'étranger concernent parfois le scolaire ? Il s'agit surtout d'anthologies de la littérature, d'ouvrages de philosophie (qui marchent bien en Italie). Pour les ouvrages scolaires, c'est rare du fait des différences de programme. » (DG)

« Cela fait partie de notre cœur de métier, mais pas pour le scolaire. » (DG)

IRIS a donc choisi d'externaliser une fonction de son cœur de métier, alors même que la direction considère généralement qu'elle ne peut pas les externaliser :

« Pour l'éditorial scolaire, il est impossible d'externaliser. Car nous faisons un travail très fin avec les auteurs, ce que j'appelle un "montage au petit point". Ce sont les valeurs de la maison. » (DG)

Ce facteur n'a donc probablement pas eu d'influence sur le verdict.

Section IV : La distribution-diffusion d'HERMÈS

La situation de HERMÈS en 2003-2004 est proche de celle de ARTÉMIS. Il est confronté à la réorganisation du secteur de la distribution-diffusion suite à la scission d'Editis évoquée dans le premier cas. Et HERMÈS réalise aussi une mauvaise année 2003 pour le scolaire. Par ailleurs, à cette époque elle vient d'engager une diversification dans l'édition jeunesse et est en négociation pour le contrat de distribution-diffusion avec un prestataire, dont la direction se demande si elle ne pourrait pas aussi utiliser ses services pour le scolaire. HERMÈS est un éditeur indépendant qui assure sa diffusion à travers une filiale. Parallèlement, le directeur commercial embauché en 2002, engage en fin d'année un audit de la distribution. Ces différents stimuli amènent la direction à envisager l'éventualité d'une externalisation.

La direction n'est pas unanime. Des divergences apparaissent sur le périmètre retenu : le directeur commercial envisage uniquement la distribution, alors que le directeur administratif et financier conçoit une externalisation de la distribution et de la diffusion. Mais plus largement une opposition se fait jour entre partisans et opposants de l'indépendance. L'étude réalisée par le directeur commercial avec une collaboratrice mesure les coûts de la seule distribution qu'elle compare avec ce qui est considéré comme une norme pour le secteur⁶¹ et avec des propositions négociées avec des distributeurs amis. A la surprise du directeur commercial, elle met en évidence que ces coûts sont inférieurs à la norme. Malgré cette découverte, il reste persuadé qu'une externalisation de la distribution serait préférable. Une réunion est organisée pour présenter les résultats de cette étude. Comme de nombreux responsables d'HERMÈS y assistent, le directeur commercial se contente de présenter les résultats chiffrés sans faire état de sa position.

A la suite de quoi, le PDG prend la décision de maintenir en interne la distribution comme la diffusion.

⁶¹ Un coût de distribution par livre inférieur à 8% du prix public hors taxe.

Les investissements dans des actifs spécifiques :

Pour la notion d'investissements dans des actifs spécifiques et d'incertitude, la situation d'HERMÈS s'avère très similaire à celle de l'externalisation de la logistique pour ARTÉMIS. Pour éviter de reprendre l'analyse du premier cas sur ce point, nous nous contenterons ici de la confirmer par les perceptions de responsables d'HERMÈS sur leur fonction :

« Non, nous n'avons pas de spécificités. » (DAF) « nous n'avons rien de spécifique. » (DF)

Cette variable n'est pas un facteur explicatif de cette décision.

L'incertitude :

Par comparaison avec le premier cas, l'incertitude sur les volumes est tout aussi importante, tandis que l'incertitude technologique est perçue comme plus élevée :

« Il y a une incertitude sur les volumes. Il y a aujourd'hui un problème de visibilité dans les réformes et avec le pacte de la gratuité. » (DAF)

« il y a quand même une évolution technique importante (on utilise aujourd'hui la radio, des chariots, etc.). » (DF)

Dans ce contexte de réorganisation du secteur de la distribution, cette incertitude sur les volumes se traduit dans les inquiétudes du PDG à l'égard des difficultés de certains distributeurs dont ont pu pâtir plusieurs de ses concurrents :

« Cette décision est le fruit d'une concertation ou a été prise de façon centralisée ? Centralisée. C'est la décision du directeur général, mais c'est normal, je comprends. Et quelles étaient ses raisons de ne pas externaliser ? Il pensait à la chute de certains distributeurs qui ont pu mettre leurs fonds diffusés (les éditeurs clients d'un distributeur ou d'un diffuseur) dans une situation délicate (comme Volumen). Il pensait aussi (et avec raison) qu'il y avait un risque à aller chez les grands (comme Hachette), où nous aurions été noyé. Il considérait l'externalisation comme un risque en cas de grève, d'augmentation des tarifs, etc. » (DF)

Cette perception d'une incertitude sur la pérennité du prestataire semble avoir joué un rôle déterminant dans la décision. Cette inquiétude que n'ont pas partagée les dirigeants d'ARTÉMIS pourrait s'expliquer par une forte aversion au risque du PDG d'HERMÈS. Cela ne semble toutefois pas confirmé par la décision de diversification dans le secteur jeunesse prise peu avant et qui s'avèrera un échec :

« Nous avons tenté une diversification dans l'édition jeunesse qui ne s'est pas avérée concluante. Cela a entraîné des problèmes financiers que nous sommes en train de résoudre. » (DAF)

Nous retiendrons l'incertitude sur les volumes comme un des facteurs déterminants de la décision.

Différentiel de coût total et coûts de transition :

L'étude a montré que le coût de production en interne était tout à fait raisonnable (bien qu'il ait été calculé par le DF qui souhaitait mettre en évidence le contraire) :

« Que les coûts de HERMÈS n'étaient pas excessifs et donc qu'il était préférable de maintenir l'indépendance. » (DAF)

Le différentiel de coût total était donc dans le meilleur des cas très limité, conformément à l'hypothèse H₅. Il apparaît toutefois, que l'externalisation de cette fonction a été introduite dans l'agenda décisionnel par le DF qui a réalisé l'étude, et qui à l'issue de cette étude était toujours partisan de l'externalisation :

« Ce coût était acceptable, de l'ordre de 7% du PPHT (*PPHT ?* Le prix public hors taxe). [...] Malgré cela, je pense que nous devrions nous séparer de la distribution. *Malgré les conclusions de votre étude ?* Dans cette étude, j'ai démontré que ce n'était pas un gouffre financier (à ma surprise). Mais avec une distribution en interne, il y a une forte dépendance en temps. » (DF)

Nous avons aussi vu précédemment que le PDG était hostile à l'externalisation pour des raisons de risques de défaillance des prestataires. L'opposition de ces deux principaux protagonistes ne porte donc pas sur le différentiel de coût qui semble un prétexte (puisque le DF continue à pencher pour l'externalisation à l'issue de son étude). C'est pourquoi, nous ne considérerons pas ce facteur explicatif comme déterminant.

Les coûts de transition étaient très modérés (du fait d'un usage important de CDD en période de pointe) et ne peuvent donc pas expliquer le verdict :

« [La transition] n'était pas complexe. [...] En distribution, il n'y a que cinq personnes (sur environ 45 personnes) [...] Mais en période de pointe (à la rentrée), nous utilisons des CDD : jusqu'à quinze personnes. Donc le risque social aurait été faible. » (DF)

L'appartenance au cœur de métier :

Comme pour le premier cas, les responsables d'HERMÈS s'accordent à penser que la distribution et la diffusion ne font pas partie de leur cœur de métier :

« Ce n'est pas le cœur de métier d'un éditeur scolaire. » (DAF)

« Mais la distribution, c'est un autre métier que l'édition, cela entraîne beaucoup de contraintes et il n'est pas facile d'assurer la rentabilité. » (DF)

En mettant en relation ce consensus avec leurs oppositions sur l'externalisation de ces fonctions (le DAF y était opposé), il est possible d'affirmer que la perception du cœur de métier n'est pas un facteur explicatif de cette décision.

Section V : La gestion de la paie de DÉMÉTER

DÉMÉTER est un petit éditeur de manuel scolaire. Il est dirigé depuis vingt ans par ses deux actionnaires (avec chacun 50 % des parts) qui occupent les fonctions de Président Directeur Général et de Directeur Financier. Ils se sont répartis les domaines de compétences : tout ce qui concerne l'administratif et le financier pour le Directeur Financier et le commercial et l'édition pour le PDG. Pour les grandes orientations stratégiques, ils prennent les décisions d'un commun accord.

La personne qui est en charge de l'édition des feuilles de paie assure aussi le secrétariat du PDG. Chaque mois, elle s'investit dans cette tâche pendant environ une semaine à plein temps (du 15 au 23). Absorbée par cette tâche, elle n'a alors plus le temps de s'occuper du courrier du PDG, qui relance régulièrement le débat sur l'externalisation de cette fonction. En effet, il trouve que le temps mis pour traiter cette tâche est excessif (pour une quarantaine de salariés) et qu'il serait donc moins coûteux de faire appel à un prestataire externe. Cette conviction repose sur les prospectus qu'il reçoit régulièrement de la part des sociétés spécialisées sur ce type de prestations et qu'il fait suivre au Directeur Financier. Ce dernier est opposé à cette externalisation car il n'est pas convaincu par le gain qui pourrait en résulter, ni par l'aspect excessif de la charge de travail en interne que la gestion de la paie représente.

Face à ce désaccord sur un sujet considéré comme relativement limité, le PDG maintient la gestion de la paie en interne.

Les investissements dans des actifs spécifiques, l'incertitude (non technologique), les coûts de transition, l'appartenance au cœur de métier :

L'analyse de l'influence des déterminants de notre cadre d'analyse sera ici relativement simple et menée conjointement (sauf pour le différentiel de coût total). En effet, on peut affirmer que ces variables n'ont pas eu d'influence significative sur le verdict, car toutes les valeurs des variables incitent à externaliser selon nos hypothèses, alors même qu'un verdict de maintien en interne a été rendu. Malgré leur opposition sur l'opportunité d'externaliser, les deux dirigeants de DÉMÉTER (qui sont les seuls à avoir une influence sur la décision) s'accordent en effet pour considérer que la gestion de la paie est nettement hors de son cœur de métier, ne nécessite pas particulièrement d'investir dans des actifs spécifiques, et enfin n'est pas significativement caractérisée par de l'incertitude (quelle que soit sa forme) :

« Est-ce que vous avez l'impression que la gestion de la paie fait partie de votre cœur de métier ? Je ne sais pas si vous avez déjà lu cette expression... Oui. Non it's not a core business. Non mais c'est un mal nécessaire » (PDG) « Cœur de métier ? Non. » (DF)

« Si vous transfériez cette activité à un prestataire, est-ce qu'il aurait besoin de faire des investissements (financiers, informatiques, etc.) pour faire en sorte que ce soit spécifique à vous, parce que vous auriez vous des besoins qui seraient différents de ceux d'un autre... Non, pas du tout. Il n'y a rien de spécifique à votre société ? Rien. » (PDG) « Investissements spécifiques à votre société ? Non. » (DF)

« Est-ce que la gestion de la paie est marquée par une grande incertitude (c'est-à-dire que l'on ne sait pas comment les choses peuvent évoluer ou pas) ? Qu'est ce qui change ? C'est le taux de charge sociale, c'est tout et une ou deux fois par an, le salaire, c'est tout. Non, non, il n'y a pas de... [...] tout ça c'est régi par des règles dans la loi, c'est pas trop compliqué. Il suffit de bien connaître le programme informatique, qui vous le fait et c'est tout, quoi. [...] Les fiches de paie, en principe, c'est tous les mois la même, sauf quelques exceptions pour quelqu'un qui a fait quelques heures supplémentaires ou qui a été malade. Mais pour le reste, on pourrait même faire des photocopies de temps en temps. » (PDG) « Grande incertitude ? Non. » (DF)

Hormis l'incertitude technologique qui ne semble pas avoir eu un rôle déterminant, l'influence de ces variables (telles que décrite par la littérature) inciterait à externaliser et n'a pu être déterminante sur le verdict, comme l'illustre parfaitement l'extrait suivant :

« Bien sûr, [la conception d'un livre] c'est le nerf de la guerre. Les fiches de paie, bon, on s'en fiche pas, mais bon faut le faire. Alors que par contre le processus de conception d'un livre, vous considérez que cela fait partie de votre cœur de métier ? Bah euh... Si je dis oui, je ne peux pas dire que je veux externaliser ?... Non, pas forcément, on peut externaliser des activités qui sont dans le cœur de métier

ou en partie. Bah c'est au cœur de notre métier. Bien sûr. Néanmoins, je veux bien l'externaliser au maximum. »

Notons enfin, que les perceptions de ces deux dirigeants sur la gestion de la paie convergent avec celles de nombreux praticiens et chercheurs, pour qui la paie est un exemple de fonction souvent périphérique (Garaventa et Tellefsen 2001), nécessitant très peu d'investissements dans des actifs spécifiques (Grover et al. 1996, Nam et al. 1996, Klaas et al. 1999) ce qui permet aux prestataires d'obtenir des économies d'échelle importantes (Quinn et Hilmer 1994, Beaumont et Sohal 2004). Tous ces facteurs ayant fait de son externalisation un phénomène « ancien et fréquent » (Barthélémy 2004, p. 22).

Différentiel de coût total :

En revanche, les deux dirigeants ne s'accordent pas sur le différentiel de coût total :

« Si le montant est bien, si je me souviens 12 euros 50 par fiche de paie, ou c'était peut-être même moins... il y en a 40 à faire .. ça fait 600... 4000 francs.. oui, ça coûte moins cher de le faire [faire] que tel qu'on le fait maintenant. » (PDG)

« *Y êtes-vous favorable ?* Non, car cela ne serait pas forcément moins cher, et puis il faudrait fournir de nombreuses informations au prestataire, ce qui prendrait du temps aussi. » (DF)

Il nous est de ce fait difficile de considérer lequel des deux dirigeants a raison, et donc quel est le niveau réel de ce différentiel de coût total. En effet, il est possible que le PDG sous-estime les coûts qui resteraient à la charge de DÉMÉTER après avoir externalisé (la fourniture des informations et plus généralement les coûts de transaction) comme l'affirme le DF qui, par sa fonction, les perçoit mieux. Il est possible aussi que le DF ne souhaite pas cette externalisation et invoque la question des coûts (non mesurée précisément) comme argument :

« *Vous savez quelle est sa position ?* Oui, [le DF] n'est pas très pour. *Et vous savez pourquoi ?* Non. *Mais vous en avez déjà discuté ?* Oui, plusieurs fois. *Mais vous n'arrivez pas à savoir pourquoi il n'est pas d'accord ?* Bien sûr, mais ça je ne peux pas le dire. *Ah, si vous voulez on arrête le micro...* Non, mais il pense que ça ne prend pas autant de temps que moi je le pense. Moi, je dis quatre-cinq jours pour 40 fiches de paie c'est trop. »

Le fait que chacun des dirigeants reste persuadé de son opinion sur ce point et qu'ils ne se décident pas à mesurer les coûts plus précisément nous incite à rejeter l'influence de ce facteur.

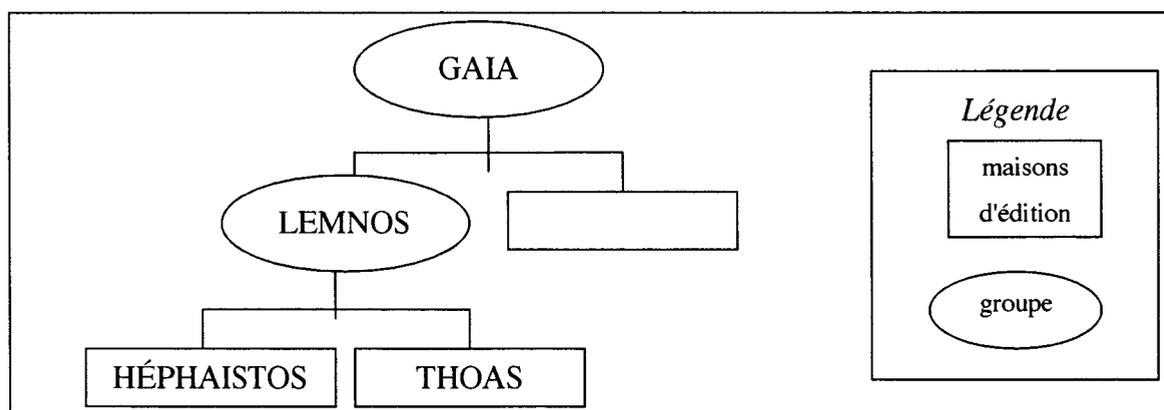
Section VI : La conception de maquettes d'HÉPHAISTOS

HÉPHAISTOS est un petit éditeur, filiale du groupe LEMNOS. Ce dernier a été acquis en 1996 par le groupe GAIA. A l'occasion de cette fusion, une réorganisation a lieu : alors que le principe d'autonomie de chaque maison prévalait jusqu'alors, un grand nombre de fonctions (administratives, diffusion, distribution, etc.) d'HÉPHAISTOS et de LEMNOS sont centralisées au sein de GAIA. Mais l'organisation des fonctions éditoriales est laissée à la discrétion de chaque maison. Certains éditeurs de LEMNOS font le choix de conserver et de développer la conception de maquette en interne. HÉPHAISTOS qui n'assurait qu'une petite proportion de cette production en interne commence à la diminuer.

Lorsqu'il arrive à la tête d'HÉPHAISTOS en 1998, l'actuel DG doit statuer sur l'avenir des maquettes au sein de la société : réinternaliser, maintenir une répartition interne/externe ou externaliser complètement ? Le directeur technique (en charge des maquettistes) est particulièrement favorable à l'externalisation pour des raisons de souplesse. Les éditeurs aussi sont favorables (30 % des salariés).

L'externalisation totale est réalisée progressivement sans licenciements ni transferts de personnel vers les prestataires par réaffectation d'une personne et par le départ en retraite de l'autre. Conformément à une évolution de leur métier vers un rôle de chef d'orchestre, les éditeurs deviennent responsables du pilotage des maquettistes externes.

Figure 3.2 : Organisation des maisons au sein du groupe GAIA



Source : élaboré par l'auteur

Investissements dans des actifs spécifiques, incertitude, appartenance au cœur de métier et différentiel de coût total :

Pour discuter de l'influence de ces variables, nous allons comparer la situation d'HÉPHAISTOS et de THOAS. En effet, nous avons observé qu'à la même époque dans le groupe LEMNOS un autre éditeur (THOAS) décide d'investir massivement dans son service de maquette interne :

« A l'époque, notre service graphique était dans une société à part (type SARL) qui était rattachée à THOAS. C'était quand même une petite société à part. Et on s'est vraiment posé la question au niveau de l'intégration quand j'ai organisé la fusion de [la SARL] avec THOAS de la pérennité de la structure et de l'enjeu (Pourquoi on veut les garder ? Quelle était sa productivité ?). [...] Il y a quand même un énorme effort qui a été fourni de formations, de mise à niveau. Maintenant on a un service graphique qui est en pointe par rapport à l'utilisation des techniques, des logiciels. On revient de très très loin. »
(Directeur du contrôle de gestion LEMNOS)

Or sa fonction conception de maquette est caractérisée par le même degré de spécificité des actifs, d'incertitude (technologique ou non) et d'appartenance au cœur de métier que celle d'HÉPHAISTOS. De même dans les deux sociétés, le coût en interne est supérieur à celui du marché. Donc quelle que soient les valeurs prises par ces variables (favorables ou non à l'externalisation) pour HÉPHAISTOS, puisque avec ces mêmes valeurs THOAS à pris une décision inverse, nous pouvons donc conclure que ces quatre variables n'ont pas exercé une influence déterminante sur le verdict. Nous présentons tout de même les éléments qui nous permettent de valoriser ces quatre variables :

Investissements dans des actifs spécifiques :

Un maquettiste qui voudrait travailler pour un nouvel éditeur de manuel scolaire n'a pas d'investissements spécifiques importants à réaliser :

« En reprenant cette activité les prestataires ont-ils besoin de faire des investissements spécifiques à HÉPHAISTOS ? Nous n'avons rien de spécifique. C'est plutôt nous qui bénéficions de l'avance des prestataires. Nous progressons ensemble, le prestataire apporte plus. » (DG)

Il faut noter que les éditeurs préfèrent travailler avec des prestataires avec lesquels ils ont déjà collaboré. Ce qui signifie donc que « l'identité spécifique des parties pour une transaction importe fortement » et que « la continuité de la relation est valorisée » (Williamson 1994, p. 78). Au-delà d'une simple question de sélection adverse ou d'aléa moral, cette préférence

s'explique par le fait que l'expérience de travail entre un éditeur et un prestataire permet à celui-ci d'être plus efficace avec ce client :

« C'est comme pour l'éditeur, je pense que pour faire de bonnes maquettes en scolaire, il faut avoir une expérience, se construire son expérience au fil des années. On est quand même très exigeant, moins peut-être au niveau technique (logiciel ou matériel) mais au niveau compréhension de ce sur quoi on travaille, de ce que l'on vous demande. Je pense qu'il y a un investissement humain qui est demandé qui est assez fort. » (Directeur du contrôle de gestion LEMNOS)

« Vous prenez un maquettiste quelconque, il va avoir un petit investissement personnel de temps pour comprendre le concept de votre livre, la structure spécifique d'un manuel scolaire, pour faire une maquette adaptée. Mais c'est vrai de nous comme de n'importe lequel de ses clients. » (DG d'une autre maison de GAIA)

Un tel investissement en temps pour apprendre à connaître son partenaire constitue un investissement dans un actif spécifique par comparaison avec la transaction de l'analyse néoclassique qui « concerne l'échange instantané de biens ou services standardisés entre des agents anonymes » (Coriat et Weinstein 1995, p. 56). Mais c'est un investissement commun à la plupart des activités de service aux entreprises et qui n'est donc pas suffisant pour considérer cette transaction comme caractérisée par cette variable. La spécificité des actifs pour cette fonction est donc faible.

Incertitude :

Comme pour la distribution, l'activité de la conception de maquette est proportionnelle au flux de parutions d'ouvrage, dont nous avons vu qu'il était aujourd'hui caractérisé par une forte incertitude sur les volumes :

« [La mise en page] est indispensable à chaque ouvrage. Elle est complètement dépendante du flux éditorial de notre activité... donc, à chaque fois il faut mettre au point une maquette pour un début de collection. » (Directeur technique DEMETER)

On pourrait envisager que cette incertitude soit modérée par le fait que pour les maquettistes, les éditeurs ne travaillent pas sur des contrats pluri-annuels mais ouvrage par ouvrage. Toutefois, comme du fait des délais de préparation d'un manuel, les éditeurs anticipent et lancent un ouvrage avant la parution des réformes, ils restent fortement confrontés à cette incertitude. Par ailleurs, les évolutions technologiques sont importantes sur très longue période mais considérées comme maîtrisées à court ou moyen terme :

« Il n'y a pas tellement d'incertitude technologique parce que les logiciels sont aujourd'hui bien connus, bien maîtrisés. Il y en a de nouveaux qui arrivent sur le marché, mais chacun fait ses choix de matériel

librement. On ne voit pas que ces métiers-là puissent être très éloignés des éditeurs, on ne voit pas que demain on puisse faire de la création de maquettes à Madagascar. Donc, non je ne pense pas qu'il soit porteur de beaucoup d'incertitude. » (DG d'une autre maison de GAIA)

« Le métier change beaucoup. Il n'y a pas si longtemps, on utilisait des gabarits en carton, on réalisait des collages, on utilisait des films pour la couleur. C'était un métier d'artisan. Aujourd'hui, nous sommes dans un univers numérique. [...] Non, pas d'incertitude. Plutôt la certitude qu'on s'améliore. *C'est peut-être parce que comme vous concluez des contrats à un an, le problème ne se pose pas ?* Vous touchez un point central : la souplesse. C'est pour cela que nous ne devons pas avoir de contrats lointains car les systèmes évoluent. Chacun doit garder sa liberté. » (DG)

Différentiel de coût total :

Le DG qui a pris la décision d'achever l'externalisation de la maquette considère que les considérations de coût n'en ont pas été à l'origine, mais sont apparues comme une conséquence :

« Enfin, il y a un point mais qui est plutôt une conséquence, c'est la baisse des coûts. *Vous voulez dire, que vous ne l'aviez pas prévu avant de l'externaliser, mais que vous avez remarqué ensuite que cela vous revenait moins cher ?* Oui, car la négociation est plus facile. » (DG)

On pourrait imaginer que le DG souhaite dissimuler un motif "peu avouable". Toutefois, cela concorde avec différents faits : l'externalisation de cette fonction amorcée par son prédécesseur s'est réalisée en plusieurs étapes sur une longue période de temps, d'autres maisons du groupe adoptent des fonctionnements différents, ce qui laisse à penser que le « *governance misalignment* » est accepté si d'autres raisons viennent le justifier :

« On sait que notre service de graphistes nous coûte plus cher que des prestataires extérieurs. C'est sûr et certain. On ne revient pas en arrière sur ce service parce que nous avons une compétence que n'ont pas nos prestataires extérieurs. C'est un gain de temps formidable pour les éditrices. On a un vrai service plus (on va dire) en interne. Donc c'est cela qui justifie de conserver ce type d'organisation. On sait que c'est moins cher à l'extérieur mais on a plus de sécurité en ayant cet arsenal interne. » (Directeur du contrôle de gestion LEMNOS, à propos de THOAS)

L'appartenance au cœur de métier :

La conception des maquettes est considérée par le DG comme appartenant sans l'ombre d'un doute au cœur de métier de l'entreprise, conformément à l'opinion de ses confrères :

« *Est-ce que cette fonction faisait partie de votre cœur de métier ?* Oui, c'est une des bases même. C'est un élément essentiel. » (DG)⁶²

« [Les maquettes], c'est très important sur le scolaire. C'est beaucoup plus important que dans n'importe quel autre secteur. C'est l'élément majeur, l'élément qui va faire que le professeur va choisir notre ouvrage et pas un autre. C'est capital. *Est-ce que cette fonction fait partie de votre cœur de métier ?* Pour nous, oui. Pour le scolaire, oui. On a un vrai processus de création, de montage. On a vraiment besoin de cet aspect-là. » (Directeur du contrôle de gestion LEMNOS)

« *Est-ce que vous pensez que l'artistique fait parti de votre cœur de métier ?* Oui, oui. *Le fait que ce soit complètement externalisé ne vous pose aucun souci, par rapport au fait que ce soit dans votre cœur de métier ?* Non parce que l'internalisation n'est pas une valeur en l'occurrence. Ce qui est au cœur de notre métier, c'est la qualité de la création. Elle est aussi externalisée quand elle est chez les auteurs. On est habitué à ça. Puisque la qualité de création de nos produits, elle vient en premier lieu de la qualité de nos auteurs. Or, on est habitué à ne pas les mettre sous cloche, à vivre avec, et à ce que ce soit une qualité de dialogue avec eux qui fasse la qualité des produits. Là c'est donc un peu pareil. » (DG d'une autre maison de GAIA)

Les coûts de transition :

En revanche, les coûts de transition peuvent notablement différer d'une maison d'édition à l'autre. Du fait de la nature des prestataires (petits studio ou *free lance*) et du mode de contractualisation (un contrat par manuel), le transfert de maquettistes chez un prestataire lors d'une externalisation est quasiment impossible, à la différence d'autres fonctions. Le devenir de ces personnels très spécialisés est donc un élément important dans une telle décision. Pour diverses raisons (faible effectif d'une fonction déjà partiellement externalisée, âge des maquettistes, etc.), cette externalisation totale a pu se réaliser sans licenciements chez HÉPHAÏSTOS. Les coûts de transition sont donc particulièrement faibles puisqu'il n'y pas de souci social pour les maquettistes en place (« *take-down* »), ni de difficultés à travailler avec des prestataires (« *set-up* ») avec lesquels la maison collabore déjà puisque la fonction est déjà partiellement externalisée :

« Il n'y a pas eu de transfert. Une personne a été reclassée et l'autre (je crois) est parti en retraite. *Cela concernait uniquement deux personnes.* Oui. » (DG)

« *Comment a été ressenti en interne cette externalisation ?* Il n'y a pas eu de souci en interne. Cela correspondait à une évolution du métier. *Et pour la maquettiste qui est devenue éditrice, savez-vous comment elle a perçu cette externalisation ?* Elle n'était pas contre. Cette transition représentait une

⁶² Cette phrase a été très légèrement réécrite par le DG après lecture du compte-rendu d'entretien, sans pour autant en changer le sens. Ce soin de la relecture permet de supposer qu'elle reflète très précisément sa perception.

valeur ajoutée pour cette personne. Elle a pu apporter ses compétences techniques à l'équipe éditoriale.
Y a t'il eu une contestation de la part de quelqu'un ? Non. » (Editrice)

Alors qu'à l'inverse, THOAS restructure sa fonction en minimisant le coût social, sachant que l'externalisation entraînerait des licenciements :

« La première fois, je pense que la question s'est posée, ceux qui n'étaient plus à la hauteur de la tâche sont partis et le reste du service a été intégré. *Des licenciements, des retraites ?* Oui, ils n'étaient pas très loin de la retraite on va dire. » (Directeur du contrôle de gestion LEMNOS)

Nous considérerons que cette variable a été probablement déterminante dans le verdict d'HÉPHAÏSTOS et plus précisément la possibilité d'externaliser sans licenciement. Il est notamment probable que l'opportunité d'un départ en retraite d'une des maquettistes ait suffi à déclencher la prise de décision d'une externalisation totale.

Section VII : La gestion des abonnements de ZEUS

ZEUS est au sein d'un grand groupe d'édition français la société qui regroupe tous les éditeurs scolaires sous forme de départements. Cette société adopte une structure matricielle avec d'un côté les maisons d'édition et de l'autre les services transversaux. Certaines maisons d'édition du groupe (ATHENA et AERIS) ont des revues destinées aux enseignants. En 2001, un nouveau directeur arrive à la tête d'ATHENA. Elle vient d'un éditeur de périodique et considère que la gestion des abonnements à des revues (ATHENA et AERIS) doit être confiée à des professionnels. Jusqu'à cette date, l'activité était gérée par le service en charge des "relations clients" de ZEUS sur un système informatique conçu pour de la VPC. Le personnel du service souhaite un nouveau système informatique dédié, le responsable marketing d'ATHENA se plaint des retards et du manque de fonctionnalités marketing de l'outil et le service comptable doit effectuer d'importants retraitements manuels (pour obtenir la "date abonné" exigée par le commissaire aux comptes). Le PDG de ZEUS et la responsable du service relation clients, tous deux récemment nommés à ces postes y sont défavorables.

Le directeur d'ATHENA lance une étude confiée à son directeur marketing. Celui-ci consulte la direction informatique de ZEUS qui propose une évolution de l'application. Il réalise un appel d'offres et sélectionne un prestataire potentiel. A partir de ces éléments, il conclut que l'externalisation est préférable sur le plan de la performance et du coût. Récemment promue à ce poste, la directrice du service relation clients de ZEUS se joint à l'étude et propose des contre-arguments. ATHENA et ZEUS s'opposent sur cette externalisation, les réunions se succèdent pendant l'année 2003. Ce dossier se débloque lorsque AERIS quitte le groupe ZEUS en 2004. Devenue seule maison du groupe à avoir des revues et donc seul client de cette activité, ATHENA est en mesure d'imposer la réintégration de la gestion des abonnements en son sein.

En 2004, cette fonction repasse sous la compétence d'ATHENA qui l'externalise aussitôt et conserve une partie du personnel de ZEUS pour gérer le prestataire.

Ce cas présente l'originalité d'une opposition longue entre partisans et opposants de l'externalisation. Elle s'est traduite par une recherche d'arguments à charge dans le cadre d'une étude contradictoire. Les témoignages recueillis conservent la marque de cette opposition : les jugements sont moins consensuels, chacun pratique alternativement l'euphémisme ou l'emphase selon que la question semble fournir un argument à sa position (ou à la position adverse). L'identification des déterminants et la mesure des variables en sont rendues plus délicates.

Investissements dans des actifs spécifiques, incertitude, appartenance au cœur de métier :

Malgré des informations parfois divergentes, la gestion des abonnements de ZEUS apparaît comme une fonction qui :

- n'est pas considérée par les éditeurs comme faisant partie de leur cœur de métier :

« [La gestion des abonnements] ne fait pas partie de notre cœur de métier. C'est pour cela que je n'ai eu absolument aucun doute sur le sujet dès le moment où je suis arrivée. Même dans les entreprises, dont la presse est le cœur de métier, la gestion des abonnements ne fait pas partie de leur cœur de métier. Ils l'externalisent parce que c'est un métier à la fois très compliqué et qui ne fonctionne pas du tout sur les mêmes rythmes que les rédactions, qui nécessite des investissements lourds, et aussi une gestion des ressources humaines particulière. » (DG d'ATHENA)

« Le métier principal d'ATHENA, c'est le livre et non la presse. Les abonnements obéissent à des logiques différentes, c'est plus proche de la VPC. » (Dir. marketing d'ATHENA)

« *Est-ce que [la gestion des abonnements] fait partie du cœur de métier d'un éditeur ?* Je ne sais pas. » (DF ZEUS)

- ne nécessite pas d'investissements spécifiques importants au-delà du paramétrage initial :

« Oui, je pense qu'il y a eu des investissements spécifiques de démarrage. Ce qui me paraît normal. Ce ne sont pas des investissements mais des développements, ne serait ce que pour adapter un reporting. *Vous pensez que ce sont des développements importants ?* Je pense qu'à l'échelle de l'activité, ce n'est pas négligeable. » (DF ZEUS)

« Il y a toujours des petits développements informatiques spécifiques parce que l'on a ceci ou cela qui est un peu différent. Mais c'est simplement le paramétrage de leur système pour un client. Chaque client a un paramétrage logiciel. *C'est limité ?* C'est tout à fait limité. » (DG d'ATHENA)

- présente une incertitude sur les volumes faible et technologique importante,

Par sa nature, la gestion des abonnements est peu marquée par les variations de volume d'une année sur l'autre (en revanche, elle est très saisonnalisée). De plus, lorsqu'elle est réalisée par

des prestataires spécialisés, cette fonction utilise une technologie assez élaborée et qui est susceptible d'évoluer avec un basculement des abonnements par internet :

« Ce qui évolue au niveau des abonnements, c'est internet. Donc là, il faut se méfier, peut être ne pas faire de bêtises justement envers nos sous traitants (parce qu'une revue elle est papier et elle a vocation à aller sur le web), donc ne pas prendre des positions qui empêcheraient des retours en arrière pour pouvoir justement assurer cette transition (ou pas). Mais pour l'instant personne n'a fait vraiment la transition, personne n'est passé complètement au web. » (DF ZEUS)

« En externalisant, nous avons pu faire évoluer le système vers des solutions techniques comme la lecture optique. » (Dir marketing ATHENA)

Les valeurs de ces trois variables devraient donc conduire les dirigeants à externaliser. Toutefois ces éléments sont connus des dirigeants dès le début de la délibération, qui s'avère pourtant très longue et conflictuelle. De plus, différentes études contradictoires sont menées qui ne portent pas sur ces facteurs :

« Cela s'est fait en 2004 (la migration technique s'est faite en juin à cause des applicatifs), la décision a dû être prise en décembre 2003. Donc il y a eu toute une série d'études avant qui a duré longtemps. Il y a eu plein de phases. » (DF ZEUS)

« Cette décision d'externalisation n'a donc rien eu d'évident ? Elle a pris un an et demi, du fait des résistances de [ZEUS]. » (anonyme)

Le PDG de ZEUS ainsi que le DF sont opposés à cette externalisation. Il serait surprenant d'imaginer que si le PDG a fini par entériner cette décision, c'est parce qu'il aurait réalisé après plus d'un an qu'il avait mal évalué l'appartenance de cette fonction au cœur de métier ou la forte spécificité des actifs. Nous considérerons à l'inverse que de nombreux paramètres auraient pu faire basculer cette décision dans un sens ou dans l'autre pendant cette délibération. C'est donc parmi les événements intervenus pendant la prise de décision que nous chercherons les facteurs explicatifs de l'externalisation.

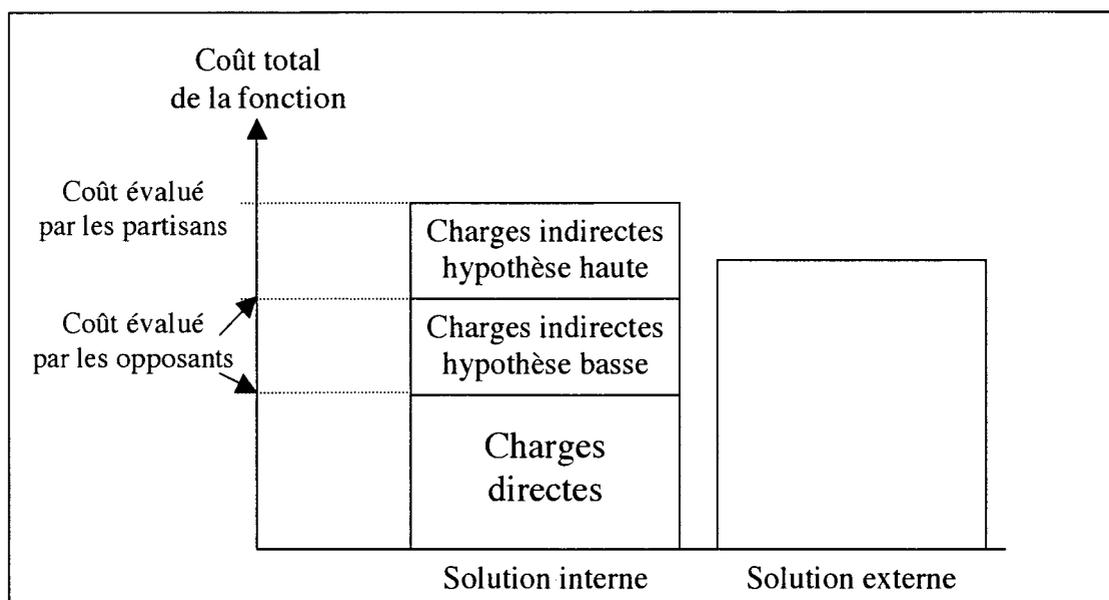
Différentiel de coût total :

L'analyse de ces deux variables est différente puisqu'elles conduiraient à l'inverse à maintenir en interne la fonction. La question du différentiel de coût total est intéressante. Cette prise de décision est en effet la seule qui ait donné lieu à une étude basée sur un comparatif de coût réalisée par deux auteurs. Or malgré (ou à cause de) cette étude, il reste délicat d'affirmer si la solution externe est plus ou moins coûteuse que le marché :

« si vous parlez de comptes, vous pouvez faire les calculs n'importe comment. Par exemple, avant une partie du salaire [du PDG de ZEUS] était affectée aux abonnements. Donc là, elle n'allait plus être affectée, etc. Mais bon l'étude montrait que sur le plan des coûts, si on ne comptait pas disons ce que l'on appelle les frais d'environnement (c'est-à-dire tous les frais annexes qui n'étaient pas de l'abonnement mais qui venaient... *s'imputer*... s'imputer, voilà, aux abonnements), donc c'était largement rentable. Si on comptait les imputations, alors là, suivant la façon dont on comptait, on pouvait dire tout et son contraire. » (DG ATHENA)

La question de l'imputation des « frais d'environnement » (que l'on nomme charges indirectes dans la méthode des sections homogènes) est un problème délicat de la comptabilité de gestion. Les propos du dirigeant sont ici particulièrement confus, aussi proposons-nous un schéma pour illustrer :

Figure 3.3 : Evaluation du coût total interne (charges directes et indirectes)



Source : élaboré par l'auteur

N'imputer aucune charge indirecte (coût partiel) s'apparenterait en économie à un raisonnement marginaliste (*ceteris paribus*), justifiable si l'on considère toutes ces charges comme fixes. Comme une telle hypothèse est délicate (par exemple les informaticiens internes ne viendront plus réaliser de maintenance, le temps économisé pourra se traduire par une suppression de poste), il est nécessaire d'imputer des charges indirectes (coût complet), ce qui laisse place à de nombreux choix. Le fait que selon les conventions comptables retenues, on fasse apparaître un différentiel de coût total positif ou négatif nous amène à considérer la

valeur de cette variable comme négligeable et son influence sur le verdict comme non déterminante.

Coûts de transition :

Ce projet (décentralisation puis externalisation) occasionne des coûts de transition élevés, puisqu'il s'accompagne d'un volet social délicat et qu'il suppose la migration de données sur des systèmes informatiques différents :

« C'était une migration lourde. » (Dir. marketing ATHENA)

« C'était un projet avec un volet social qui intervenait dans une période de dégraissage. » (anonyme)

« On pouvait décider au lieu de sous-traiter ou d'externaliser (rien que le fait d'externaliser, de changer d'applicatifs, vous mettez déjà 100k euros sur la table), on aurait dépensé la moitié de ça, on pouvait améliorer la gestion comptable. » (DF ZEUS)

Nous pouvons alors rejeter l'influence de cette variable.

Section VIII : La gestion des commandes enseignants de ZEUS

Dans l'édition scolaire, la fonction relation client concerne les relations avec les professeurs, même si en fait ils ne sont pas clients mais prescripteurs. Cette relation est traitée suivant divers canaux décomposés entre back office (gestion des commandes « papier ») et front office (essentiellement téléphone). A la fin des années quatre-vingt-dix, cette fonction est gérée totalement en interne et de façon centralisée au niveau de la société (qui est devenue par la suite ZEUS). Chaque année, le service doit gérer de plus en plus difficilement des pics saisonniers très importants à l'aide d'intérimaires dans ses locaux. Une tentative d'automatisation de cette fonction grâce à des lecteurs automatiques de documents échoue. Le service concerné engage un processus d'externalisation de la relation téléphonique, sans toucher au back office qui constitue les volumes les plus importants de cette fonction. L'année 2001 se révèle catastrophique pour la gestion des commandes « papier » et une réorganisation urgente est requise pour ne pas renouveler cette expérience sur l'année 2002. Le nouveau responsable des relations client propose de reconfigurer le service selon un nouveau principe d'externalisation : les demandes simples seraient traitées en externe, celles qui nécessitent une bonne connaissance des fonds éditoriaux ou de l'entreprise resteraient en interne.

Cette décision fait l'objet d'un consensus parmi les responsables de la société et les directeurs de maisons d'édition. Les syndicats expriment leur inquiétude sur le coût social de cette réorganisation. La proposition est retenue.

La gestion des appels téléphoniques les plus complexes est alors réinternalisée en 2002 grâce à la mise en place d'un serveur vocal interactif. Parallèlement une externalisation partielle du back office (les commandes simples) est engagée auprès du prestataire qui assure déjà le front office, malgré l'insatisfaction à son égard, du fait de l'urgence. Grâce à des réaffectations au sein du service, cette externalisation ne donne pas lieu à des licenciements, seuls les employés temporaires ne sont pas renouvelés.

Dans l'analyse de ce cas, nous considérerons comme décision le choix entre maintenir le back office en interne (c'est-à-dire la gestion des commandes papier des enseignants) ou l'externaliser (partiellement).

Les investissements dans des actifs spécifiques :

Pour réaliser la gestion des commandes papier des enseignants, deux types d'investissements spécifiques à ZEUS doivent être réalisés : l'interfaçage informatique et la formation du personnel aux spécificités de ZEUS (et notamment de son fond éditorial). L'ampleur de l'interfaçage est limitée :

« Il faut bien relier au système maison, avoir accès aux bases de données, etc. Donc il y a un certain nombre d'interfaces, de liens à créer. Mais enfin bon, ce n'est pas très compliqué, pas le plus difficile. Après, les opérateurs sont les mêmes que pour la Redoute ou que pour une compagnie aérienne. » (DG)

Les besoins en formation sont modestes en raison du choix effectué de n'externaliser que les commandes qui ne nécessitent justement pas une connaissance approfondie des fonds éditoriaux ou de l'organisation de ZEUS :

« On a sous-traité la commande (et le niveau de la sous-traitance de la commande en période de pointe est de 90 %, donc il est assez élevé). On ne garde que les commandes vraiment compliquées, problématiques, les clients complexes ou des anomalies et on sous-traite tout le reste en période de pointe. » (DF)

Cette activité était d'ailleurs assurée essentiellement par des intérimaires, signe que l'investissement en actif humain spécifique était extrêmement limité. De ce fait, l'externalisation du back-office (telle qu'elle a été proposée) ne peut être considérée comme requérant des investissements importants dans des actifs spécifiques :

« Est-ce qu'un prestataire qui reprend cette activité a besoin de faire des investissements spécifiques à ZEUS ? Non. C'est le même type de fonctionnement qu'avec d'autres... Oui, tout à fait. » (PDG)

« [Les salariés du prestataire] ont besoin de quoi ? D'un ordinateur, d'une ligne spécialisée et puis d'un cycle de formation réduit. » (DF)

Nous observons donc que la valeur prise par cette variable est conforme à celle pour laquelle la théorie des coûts de transaction préconise une solution externe. Pour établir l'influence de ce facteur explicatif sur l'externalisation de cette fonction, nous pouvons utiliser deux indices. Le premier, que nous avons abordé précédemment, porte sur le périmètre externalisable. En séparant les commandes complexes (qui nécessitent donc une connaissance de la maison sous la forme d'un investissement en formation particulièrement idiosyncrasique) des autres

commandes, les concepteurs du projet d'externalisation prennent en compte ce facteur. L'autre indice, c'est que pour le front office comme pour le back office, l'externalisation est mise en place pour répondre à une urgence mais avec le projet de changer par la suite soit de prestataire, soit de modalité pratique :

« je crois que c'était pour parer au plus pressé. Mais le "plus pressé" a quand même duré un petit peu de temps. [...] Je ne suis pas sûre que ce soit un choix très stratégique. C'est plutôt "on n'assure pas, donc on sous-traite". » (anonyme)

Ce qui montre bien que, lors de la décision, les responsables considéraient l'externalisation de la relation client (tant pour le back que pour le front office) comme particulièrement flexible. L'absence d'investissements spécifiques était donc non seulement perçue mais avait été analysée et les modalités d'externalisation choisies en portaient la marque. Nous la retiendrons donc comme facteur explicatif de la décision d'externaliser partiellement cette fonction.

L'incertitude :

L'incertitude sur les volumes est importante. Cette fonction est en effet très dépendante des renouvellements de programme (ce que l'on retrouve pour de nombreuses fonctions des éditeurs scolaires) :

« une année de très fortes réformes, vous avez énormément de spécimens, donc un niveau de relations, d'informations, de récriminations, etc. beaucoup plus important qu'une année sans réformes. » (PDG)

Nous écarterons donc l'influence de cette variable. A cela, il faut ajouter une incertitude technologique, qui porte non seulement sur les moyens de réaliser cette fonction, mais même sur la forme que prend la relation avec l'enseignant :

« Après, si le mode de relation change, s'il y a de plus en plus un fonctionnement par internet, de gestion d'e-mails plutôt que d'appels téléphoniques, etc., le métier va changer, le mode d'externalisation va changer et le média va changer. C'est quelque chose que l'on observe : l'internet prend de plus en plus d'importance, mais pas encore suffisamment pour que l'on puisse remettre en cause complètement le système. C'est quelque chose sur lequel on est extrêmement vigilant, et on veille justement pour ne pas rater le moment où il faudra modifier ces relations. » (PDG)

Il est délicat de conclure ici sur l'influence de cette variable : elle ne semble pas déterminante, mais ne peut être exclue.

Différentiel de coût total :

Une étude réalisée peu de temps auparavant (en 2000) par un cabinet conclut que les coûts du service des relations avec les enseignants ne sont pas sensiblement supérieurs au marché. Cette étude ne cible pas spécifiquement la gestion des commandes papier des enseignants (qui représente une part importante des missions de ce service), mais nous en déduisons qu'il n'existe probablement pas un différentiel de coût total important, et donc que ce facteur n'a pas eu d'influence déterminante.

Ce facteur a certainement eu un rôle beaucoup plus important dans la délocalisation qui a été réalisée par la suite :

« ce qui nous a permis de faire cette délocalisation courant 2004 sans qu'il y ait de rupture dans la qualité du service donné aux enseignants et aux éditeurs. » (PDG)

Coûts de transition :

Au-delà des coûts évoqués dans l'analyse des investissements spécifiques, les autres coûts de transition semblent limités :

« Ni plus, ni moins de problèmes que lorsqu'on externalise autre chose. » (PDG)

« l'externalisation n'a pas posé de problèmes sociaux ou humains parce que cela compensait des problèmes de dimensionnement [...] au fil de l'eau il n'y a pas eu "on décide d'externaliser donc il y a tant de personnes qui partent". C'est "on décide d'externaliser, donc il y a tant de personnes qui ne rentrent pas". Cela n'a touché que des CDD et des temporaires. » (DF)

Les coûts de transition semblent limités, et comme pour l'analyse des investissements spécifiques, nous considérerons que le fait que l'externalisation soit prévue comme provisoire montre que la faiblesse des coûts de transition avait été perçue et prise en compte.

L'appartenance au cœur de métier :

La gestion de la relation avec les enseignants est considérée par les responsables de ZEUS et de maison comme faisant partie de leur cœur de métier, avec toutefois quelques nuances qui nous amènent à penser que cette fonction est proche de la frontière (de ce concept) :

« Est-ce que cette fonction de Relation Client fait partie du cœur de métier d'un éditeur ? Oui, dans l'éducation. [...] L'objectif est de convaincre l'enseignant de prendre le manuel d'histoire de ATHENA plutôt que celui de THOAS. Notre objectif est qu'il ait ses spécimens le jour J dans sa case dans la salle des profs de Guéret dans la Creuse. Ca c'est l'objectif. Et puis que l'on puisse communiquer de manière intelligente, que sa question, quand il appelle, ne soit jamais sans réponse, etc. A partir du moment où

l'on atteint cet objectif, on tient nos enseignants. Après c'est la qualité des ouvrages qui fera la différence. Mais au moins la partie back-office permet de soutenir la compétition. » (PDG ZEUS)

« Le dialogue avec les enseignants, c'est le cœur de métier de ATHENA. » (DG ATHENA)

« *Est-ce que vous considérez que cela fait partie de votre cœur de métier ?* Alors, ça c'est un débat qu'on a eu évidemment sur "sous-traiter, pas sous-traiter, externaliser, pas externaliser ?". Moi, je pense que cela fait partie du cœur de métier. Mais je suis un peu partie prenante. Je comprendrais très bien qu'un éditeur me dise "Non, pas du tout". [...] Je pense que savoir parler à un enseignant et savoir garder le contact, cela devrait faire partie du cœur de métier. *Les éditeurs ne pensent pas la même chose ?* C'est normal, on est tous un peu autocentrés. Je trouve que les éditeurs ne le pensent pas. Je suis un petit peu déçue. » (DF)

Nous écartons donc l'influence de cette variable. Tout en notant qu'il est étonnant que pour une fonction du cœur de métier, certains éditeurs choisissent de la confier à des prestataires qui ne sont pas du tout des spécialistes du métier (à la différence par exemple de toutes les fonctions artistiques) :

« les opérateurs sont les mêmes que pour la Redoute ou que pour une compagnie aérienne. » (PDG)

Chapitre IV :

Examen du cadre d'analyse sur l'ensemble des décisions

L'analyse des cas que nous venons de mener a fait ressortir l'importance de la prise en compte des coûts dans les prises de décision d'externalisation, conformément à l'approche *economizing*. La TCT qui se place dans un cadre d'analyse essentiellement statique considère que les coûts de transaction devraient jouer un rôle prédominant dans ces décisions. Pour rendre l'analyse plus dynamique et donc mieux prendre en compte la spécificité de l'externalisation, nous avons proposé deux concepts (le différentiel de coût total et les coûts de transition), qui ont semblé souvent déterminants sur notre échantillon. Après avoir interrogé nos cas à l'aide de notre cadre d'analyse, nous allons dans ce chapitre adopter la démarche inverse. Nous allons ainsi confronter le soubassement théorique puis les hypothèses de notre cadre d'analyse à ces huit prises de décision.

L'effort réalisé pour "traduire" notre cadre d'analyse sur des prises de décision réelles nous permet de clarifier la façon dont les coûts peuvent (ou non) influencer le verdict d'externalisation. Cette analyse des coûts dont les entreprises ont "réellement" tenu compte lors de leur prise de décision nous permet de préciser la façon dont l'approche *economizing* peut être adaptée à la spécificité de l'externalisation (section I).

Nous allons ensuite examiner la façon dont chacune de nos hypothèses est capable de rendre compte des verdicts observés sur nos huit cas (section II). Par cette confrontation de notre cadre d'analyse à différents cas réels, nous pourrions ainsi évaluer son aptitude à expliquer les décisions d'externalisation.

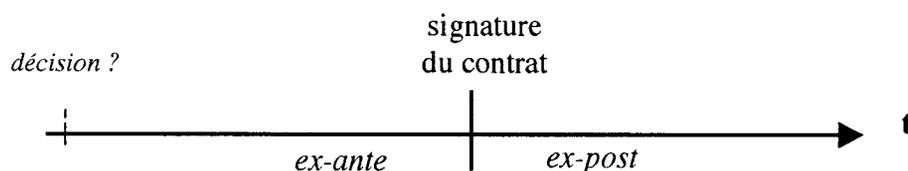
Section I : Précisions sur les coûts pris en compte dans une décision d'externalisation

Dans cette section, nous allons profiter de notre connaissance des cas pour clarifier les coûts "réellement" pris en compte dans une décision d'externalisation. Cette analyse portera d'abord sur les coûts de transaction (§ 1.1) privilégiés par l'analyse TCT de l'externalisation. Elle sera prolongée par un enrichissement du concept de coûts de transition que Weiss et Anderson (1992, p. 104) qualifient de « *textbook concept* » (§ 1.2).

1.1. Les coûts de transaction dans une décision d'externalisation

La TCT avance que le choix d'une structure de gouvernance est essentiellement déterminé par le montant des coûts de transaction. Elle distingue deux formes de coûts de transaction selon le moment où ils apparaissent :

Figure 4.1 : Distinction entre coûts de transaction *ex-ante* et *ex-post*



Coûts de transaction	
ex-ante	"... sont les coûts associés à la rédaction, la négociation et la garantie d'un accord, lesquels peuvent être réalisés avec un luxe de précautions" (Williamson 1994, p. 20)
ex-post	"... correspondent aux coûts d'administration, de surveillance et de contrôle mis en place par les cocontractants afin de veiller au respect des clauses contractuelles" (Joffre 1999, p. 148)

Source : élaboré par l'auteur

Mais il ressort de nos études de cas que le choix du prestataire et la négociation avec celui-ci sont réalisés la plupart du temps avant que ne soit prise la décision d'externaliser ou de maintenir une fonction en interne. Ces deux actions participent de la prise de décision puisqu'ils fournissent les détails nécessaires à la comparaison de l'alternative, ce que le directeur marketing d'ATHENA met bien en valeur lorsqu'il explique : « Nous avons lancé un appel d'offre, nous avons choisi un prestataire qui nous a accompagnés pour monter le *business case*. »

Tableau 4.1 : Cas pour lesquels le choix du prestataire précède le verdict

	ARTÉMIS 1	ARTÉMIS 2	IRIS	HERMÈS	DÉMÉTER	HÉPHAÏSTOS	ZEUS 1	ZEUS 2
Négociation avec le prestataire avant le verdict	oui	oui	oui	oui	non ⁶³	non ⁶³	oui	oui

Source : élaboré par l'auteur

Ceci nous amène donc à conclure :

L'essentiel des CT ex-ante correspond à des actions antérieures au verdict de la décision. Ces coûts sont irrécupérables (*sunk costs*) et sont donc supportés quel que soit ce verdict. Ils ne peuvent donc pas être un élément déterminant du choix d'externalisation.

Cette conclusion nous semble un moment important de cette recherche. Il s'agit en effet de la première étape de notre remise en cause du fondement⁶⁴ de l'utilisation de la TCT pour expliquer l'externalisation. La critique d'une telle théorie peut porter tant sur ses hypothèses que sur ses prédictions (Donaldson 1990). Observer que des agents économiques ne se comportent pas conformément aux hypothèses de la TCT n'est pas nouveau, et il est courant de considérer à la suite de Friedman (1953) que la validité d'une telle théorie repose sur ses prédictions et non sur ses hypothèses (Donaldson 1990). Avant d'évaluer le pouvoir

⁶³ Une négociation avant la décision n'a pas été nécessaire dans le cas de DÉMÉTER (en raison d'un refus de principe d'un dirigeant) et de HÉPHAÏSTOS (puisque la fonction était déjà partiellement externalisée).

⁶⁴ « In the literature, governance mechanisms are selected so as to minimize transaction costs. » (Husted et Folger 2004, p. 719)

prédictif de la TCT (dans la partie 4), nous souhaitons approfondir cette remise en question d'une de ses hypothèses centrales.

Pourquoi les dirigeants négocient-ils avec le(s) prestataire(s) (plutôt que de considérer simplement le prix du marché) avant de décider s'ils externalisent ou non ? Deux raisons peuvent être avancées :

D'abord, dans le domaine des services aux entreprises, il est quasiment impossible d'admettre l'hypothèse de produits indifférenciés proposés sur un marché. Chaque prestataire propose en effet des prestations différentes à des prix différents. Pour réaliser une comparaison entre une solution interne et externe, l'entreprise externalisatrice doit donc présélectionner un ou plusieurs prestataires (il s'agit de son ensemble de considération) au(x)quel(s) elle serait prête à externaliser sa fonction, et connaître pour chacun d'eux les détails des prestations proposées (qualité et tarif).

Ensuite, le prix de ces prestations est le plus souvent négociable :

« Moi j'ai toujours préféré travailler avec l'extérieur, c'est plus simple, c'est plus souple (on peut râler), on peut négocier le prix. » (PDG DÉMÉTER)

« "Écoutez, votre première proposition est complètement irréaliste. Voilà, nous ce à quoi on arrive". Plus exactement, nous leur avons dit : "Au-delà de tel coût, nous n'irons de toute façon pas". Donc ils ont fait une proposition à la baisse mais qui n'était de toute façon pas suffisante pour compenser ce que nous avons effectivement comme gain par notre internalisation de cette fonction. » (DAF ARTÉMIS)

Puisque ces prix peuvent faire l'objet d'une négociation, il semble judicieux de prendre la décision d'externaliser (ou non) sur la base du prix négocié plutôt que sur la base d'un prix avant négociation.

Un tel comportement est-il rationnel ?

Encadré 4.1 : Décision avant ou après la négociation ? (modèle simple)

Soit C_I : le coût total de la fonction en interne,
 C_{P1} : le coût total relatif à la première proposition du prestataire (prix du marché)
 C_{P2} : le coût total relatif à la dernière proposition du prestataire (après négociation)

Supposons que l'entreprise n'envisage qu'un seul prestataire, que les coûts de transition soient nuls, que les coûts de négociation (coûts de transaction ex-ante) soient nuls, et que $C_{P2} < C_{P1}$.

Comparons deux comportements :

- prendre la décision (d'externaliser ou non) avant et négocier après (si elle externalise)
- ou négocier d'abord et prendre la décision ensuite.

3 configurations	Décision avant négociation	Décision après négociation
$C_{P2} < C_{P1} < C_I$	Externalisation (optimale : coût = C_{P2})	Externalisation (optimale : coût = C_{P2})
$C_{P2} < C_I < C_{P1}$	Maintien en interne (sous-optimale : coût = C_I)	Externalisation (optimale : coût = C_{P2})
$C_I < C_{P2} < C_{P1}$	Maintien en interne (optimale : coût = C_I)	Maintien en interne (optimale : coût = C_I)

On observe que pour la première et dernière configuration, les deux modes de décision aboutissent à chaque fois au même verdict avec donc le même résultat. Dans le second cas, la décision avant négociation amène, sur la base de C_{P1} , à choisir le maintien en interne. Cette décision prise, l'entreprise ne va pas commencer à négocier avec le prestataire, elle ne saura donc pas qu'elle aurait pu obtenir C_{P2} . La décision qu'elle a prise sera alors sous-optimale, puisque elle choisit de conserver la structure de gouvernance la plus coûteuse.

Cette analyse permet de montrer qu'en l'absence de coûts de négociation, il est plus rationnel pour une entreprise de prendre sa décision après négociation. Ce résultat est valide même en relâchant les deux premières hypothèses que nous avons proposées.

Source : élaboré par l'auteur

Raisonnement sous l'hypothèse d'absence de coûts de négociation est ici trop simplificateur, puisque notre propos est d'analyser pourquoi les coûts de transaction ex-ante n'influencent pas la décision. S'ils sont nuls, une telle discussion serait inutile.

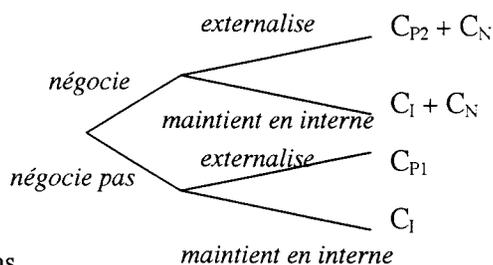
Encadré 4.2 : Décision avant ou après la négociation (en cas de coûts de négociation)

Reprenons les mêmes hypothèses, mais en considérant cette fois qu'il existe des coûts de négociation. Considérons que l'entreprise évalue les coûts pour un horizon temporel (par exemple de dix ans) :

Soit C_I : le coût total de la fonction en interne (sur l'horizon temporel),
 C_{P1} : le coût total relatif à la première proposition du prestataire (prix du marché)
 C_{P2} : le coût total relatif à la dernière proposition du prestataire (après négociation)
 C_N : le coût des négociations

Supposons que l'entreprise n'envisage qu'un seul prestataire, que les coûts de transition soient nuls, que $C_{P2} < C_{P1}$, et que $C_{P2} + C_N < C_{P1}$ (c'est-à-dire que la négociation est menée de telle sorte qu'elle permette une réduction de tarif supérieure au coût de la négociation).

On obtient alors quatre cas possibles :



Sur les 24 combinaisons possibles de ces 4 coûts, nous obtenons 6 configurations grâce à nos deux hypothèses :

6 configurations	Décision avant négociation	Décision après négociation
$C_{p2} + C_N < C_{p1} < C_I < C_I + C_N$	<u>Externalise</u> ($C_{p2} + C_N$)	<u>Externalise</u> ($C_{p2} + C_N$)
$C_{p2} + C_N < C_I < C_{p1} < C_I + C_N$	Interne (C_I)	<u>Externalise</u> ($C_{p2} + C_N$)
$C_{p2} + C_N < C_I < C_I + C_N < C_{p1}$	Interne (C_I)	<u>Externalise</u> ($C_{p2} + C_N$)
$C_I < C_I + C_N < C_{p2} + C_N < C_{p1}$	<u>Interne</u> (C_I)	Interne ($C_I + C_N$)
$C_I < C_{p2} + C_N < C_I + C_N < C_{p1}$	<u>Interne</u> (C_I)	Externalise ($C_{p2} + C_N$)
$C_I < C_{p2} + C_N < C_{p1} < C_I + C_N$	<u>Interne</u> (C_I)	Externalise ($C_{p2} + C_N$)

On observe que selon la configuration, l'un ou l'autre de ces deux comportements aboutit à une solution optimale (soulignée). Il serait aventureux de considérer le nombre de configurations aboutissant au résultat pour chacun des comportements et d'en conclure que l'un serait plus efficace que l'autre, car nous ne connaissons pas la probabilité d'occurrence de ces configurations.

Cette analyse permet de mettre en évidence qu'en présence de coûts de négociation, décider avant ou après négociation n'est pas plus rationnel.

Source : élaboré par l'auteur

Cette remise en cause de l'influence des coûts de transaction nous amène à clarifier la façon dont les différents coûts peuvent ou non influencer le verdict d'externalisation.

1.2. Coûts de décision, de transition et de fonctionnement

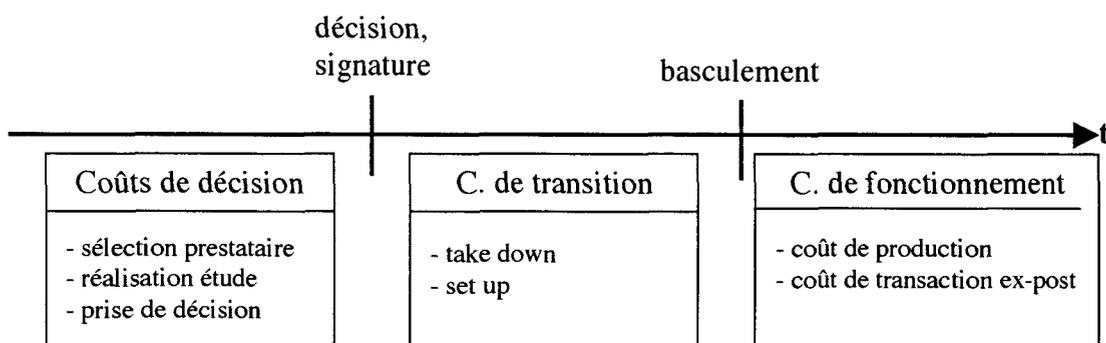
L'approche chronologique des coûts proposée par O. Williamson distinguant coût de transaction ex-ante et ex-post nous paraissant insuffisamment détaillée, il nous semble nécessaire de l'enrichir en distinguant trois moments d'une externalisation : la décision, la signature du contrat et le basculement de la fonction chez le prestataire.

Nous considérerons que tous les éléments de coûts qui interviennent avant la décision, sont supportés quel que soit le verdict (externalisation ou maintien en interne), et qu'ils ne sont donc pas des déterminants dans une approche de comparaison institutionnelle que pratique la TCT. Nous les nommerons coûts de la décision. Ils regroupent l'essentiel des coûts de transaction ex-ante.

La décision d'externaliser ne coïncide que rarement avec la signature du contrat. Mais les « coûts associés à la rédaction, la négociation du contrat » étant déjà générés avant le verdict, il n'y a pas vraiment de nouveaux coûts entre le verdict et la signature du contrat. Aussi, nous fusionnerons ces deux moments.

Le basculement d'une fonction assurée en interne vers un prestataire peut prendre différentes modalités (très progressive ou quasi-instantanée). Nous considérerons le basculement comme le moment où la fonction est réalisée par le prestataire (quasi-)conformément au contrat. Auparavant, il y a des coûts de transition qui correspondent à la mise en place de cette structure de gouvernance, et qui ne seront pas reconduits au-delà.

Figure 4.2 : Approche chronologique des coûts relatifs à une externalisation



Source : élaboré par l'auteur

Ces trois phases sont analogues à celles proposées par Fimbel (2002) dans sa décomposition du processus d'externalisation en 3 grandes phases et 17 étapes :

Tableau 4.2 : Etapes du processus d'externalisation

PHASE PRE-DECISIONNELLE = 6 ETAPES	
ETAPE 1	MOMENT CLE N°1 Emergence (subie ou suscitée) des facteurs initialisant la démarche d'externalisation
ETAPE 2	Explicitation de la volonté d'affronter l'alternative
ETAPE 3	Etude multidimensionnelle de l'alternative : ETAPE 3a Etude économique ETAPE 3b Etude technique ETAPE 3c Etude humaine et sociale ETAPE 3d Etude organisationnelle
PHASE DE MISE EN ŒUVRE = 5 ETAPES	
ETAPE 4	MOMENT CLE N°2 Décision d'externalisation (attentes et motivations, périmètre, durée, etc.)
ETAPE 5	Appel au marché et choix du (ou des) prestataires
ETAPE 6	Formalisation et contractualisation des engagements
ETAPE 7	Mise en œuvre de la solution – préparation – conduite opérationnelle du projet : ETAPE 7a Mise en œuvre technique ETAPE 7b Mise en œuvre organisationnelle (communication, formations, etc.)
PHASE DE FONCTIONNEMENT-EXPLOITATION	
ETAPE 8	MOMENT CLE N°3 Basculement et mise en fonction
ETAPE 9	Exploitation ETAPE 9a Fonctionnement et utilisations des prestations livrées ETAPE 9b Gestion du partenariat ETAPE 9c Liaisons opérationnelles avec le « restant internalisé »
ETAPE 10	Mesure et décision ETAPE 10a En cours de contrat ETAPE 10b En fin de contrat (réversibilité, transférabilité, reconduction, etc.)

Source : Fimbel et Foltzer (2006, p. 3) ; Fimbel (2002, p. 17)

Elles diffèrent cependant pour partie dans leur contenu, puisque nous venons de montrer que sur les cas que nous avons étudiés, le verdict de la décision d'externalisation était postérieur au choix du prestataire, et que la négociation avec le prestataire était concomitante avec la réalisation de l'étude. Dans notre typologie des coûts, l'étape 5 d'E. Fimbel serait donc basculée au même niveau que l'étape 3.

Précisons ces différents coûts :

Tableau 4.3 : Coûts de décision

Coûts de décision	
Définition	Coûts nécessaires pour prendre une décision
≠ coûts de transition	Coûts supportés quel que soit le verdict (externalisation ou non)
Exemples (d'actions dont le coût figure parmi les coûts de décision)	Contrat / Prestataire : - Lancement d'un appel à projet - Négociation avec le prestataire - Sélection du prestataire Etude : - Réalisation d'une étude Décision : - Réunions décisionnelles

Source : élaboré par l'auteur

Cette définition des coûts de décision que nous proposons est plus large que celle utilisée par Dahlman (1979) lorsqu'il décompose les coûts de transaction en coûts de recherche et d'information, coûts de négociation et de décision⁶⁵, coûts de mise en application et de contrôle. Comme E.Furubotn et R.Richter (1997, p. 45) qui précisent qu'ils recouvrent « les coûts pour atteindre des décisions au sein d'un groupe », cet auteur considère que les coûts de décision résultent de la multiplicité des personnes impliquées dans la prise de décision.

Or, même si le décideur est unique, il peut avoir besoin de réaliser un appel à projet, de négocier avec le prestataire, d'en sélectionner un, de réaliser une étude pour connaître ses coûts internes ou pour évaluer les contraintes techniques à imposer au prestataire, etc.

⁶⁵ « If there are several economic agents on either side of the potential bargain to be struck, some costs of decision making will be incurred before the terms of trade can be decided on » (Dahlman 1979, p. 147).

Tableau 4.4 : Coûts de transition

Coûts de transition	
Définition	Coûts nécessaires pour faire passer une transaction d'une structure de gouvernance à une autre (ici, de l'entreprise au marché).
≠ coûts de décision	Coûts supportés uniquement en cas d'externalisation
≠ coûts de fonctionnement	Coûts supportés lors du basculement, mais plus ensuite
Typologie (Weiss et Anderson 1992)	<ul style="list-style-type: none"> - « <i>Take-down</i> » : mettre fin à la fonction en interne - « <i>Set-up</i> » : mettre en place la fonction en externe
Exemples	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Take down</i> : Coût de licenciement ou de reconversion d'une partie du personnel assurant la fonction, réallocation d'autres ressources, coût d'une grève ou d'une rétorsion des syndicats. - <i>Set-up</i> : Interfaçage informatique, organisation de nouvelles procédures, formation aux nouvelles procédures

Source : élaboré par l'auteur

Certains de ces coûts de transition correspondent à des investissements dans des actifs spécifiques. Précisons donc les frontières entre ces deux notions :

Tableau 4.5 : Différences entre coûts de transition et investissements dans des actifs spécifiques

		Investissements dans des actifs spécifiques	
		Oui	Non
Coûts de transition	Oui	Coûts de transition Set-up spécifiques	Coûts de transition Take-down + C.d.t Set-up non spécifiques
	Non	Investissements après le basculement	

Source : élaboré par l'auteur

Comme exemple d'investissements après le basculement, on peut considérer le cas des « reps » (les vendeurs externes décrits par Anderson (1985)), qui vont continuer année après année à maintenir à jour leur connaissance de l'entreprise, de ses produits, de ses procédures et à développer leurs relations avec les clients.

Cette absence des coûts de transition *Take-down* de l'analyse TCT montre bien l'insuffisante prise en compte des spécificités de l'externalisation. En effet, comme le rappelle Quélin (2003) :

« La problématique de l'externalisation n'est donc ni celle du *make or buy*, ni celle de l'impartition, car l'activité externalisée a déjà fait l'objet d'investissements dans le passé et a été réalisée en interne ». (Quélin 2003, p. 18)

Tableau 4.6 : Coûts de fonctionnement

Coûts de fonctionnement	
Définition	Coûts nécessaires pour réaliser une fonction
≠ coûts de transition	Coûts récurrents supportés tant que la fonction reste sous la même structure de gouvernance.
Typologie	Coûts de production Coûts de gouvernance ex-post
Exemples	- « Coûts d'administration, - de surveillance - et de contrôle » (Joffre 1999, p. 148)

Source : élaboré par l'auteur

Ces coûts ne correspondent pas exactement à la notion de coût total que nous utilisons dans le concept de différentiel de coût total, puisque dans une logique TCT ceux-ci devraient intégrer les coûts de gouvernance (ou de transaction) ex-ante. Mais comme nous avons montré que ces coûts ne pouvaient avoir d'influence sur le verdict d'externalisation, nous considérerons ces deux concepts indifféremment dans cette recherche.

Les « coûts d'ajustement » (Walker et Weber 1987, p. 593) doivent être pris en compte dans les coûts de fonctionnement. Il s'agit des coûts induits par les changements de besoin de

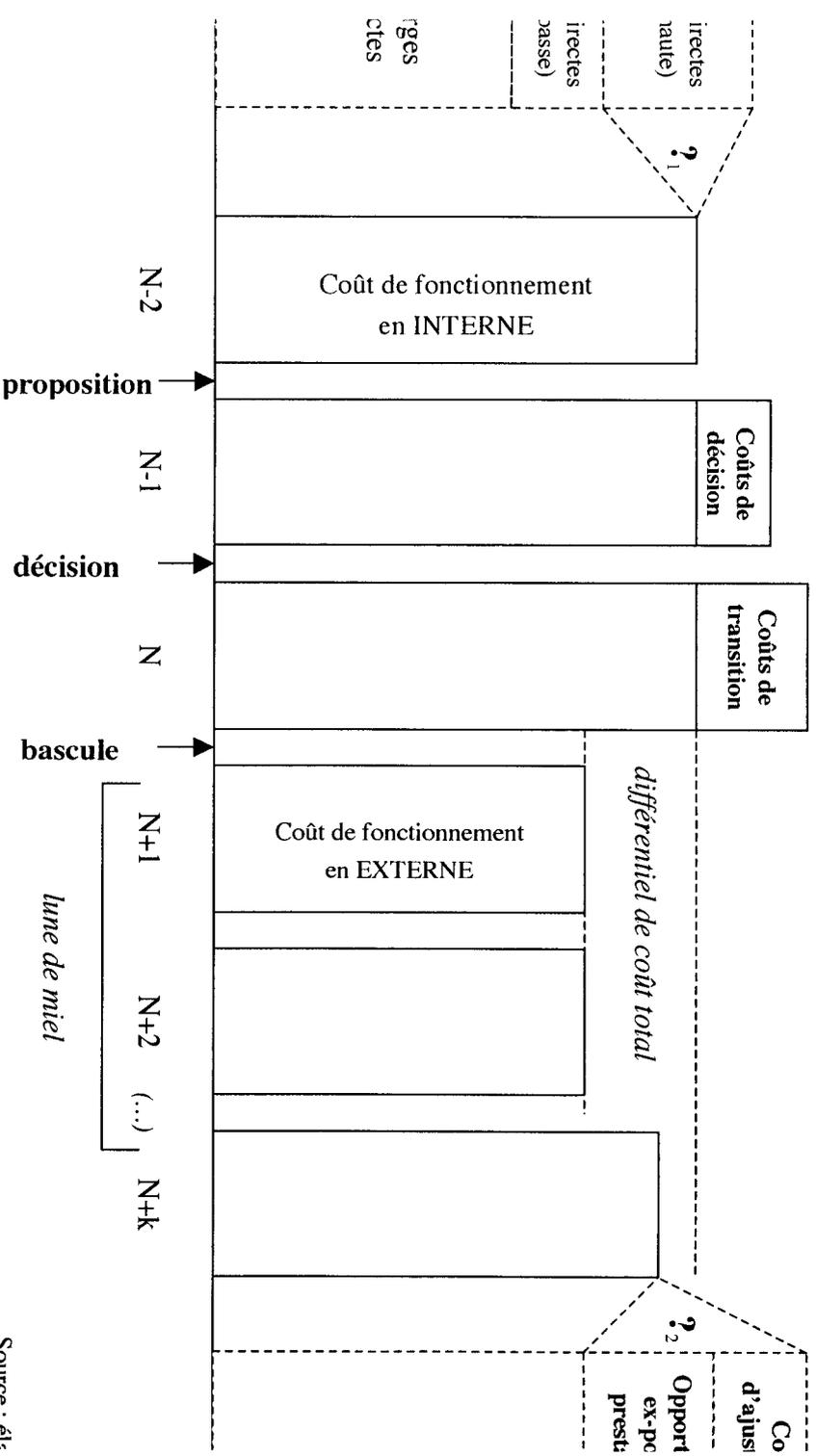
l'entreprise externalisatrice (que ce soit au niveau des volumes ou de la nature de la prestation). Ces coûts sont donc étroitement dépendants du niveau d'incertitude technologique et d'incertitude sur les volumes (Walker et Weber 1987).

A cette occasion, le prestataire peut faire preuve d'opportunisme ex-post. Soucieuse de ne pas gaspiller les coûts de transition engagés ("*sunk costs*") et d'éviter de nouveaux coûts de transfert (en cas de changement de prestataire) ou de transition (en cas de réinternalisation), l'entreprise externalisatrice connaît en effet une situation de dépendance post-contractuelle. Celle-ci tire son origine de l'impossibilité pour les contractants de spécifier ex-ante toutes les circonstances dans lesquelles auront lieu la transaction (Rindfleisch et Heide 1997). Elle est renforcée par l'asymétrie d'information dont bénéficie le prestataire : l'entreprise externalisatrice (qui peut être aidée par des consultants) dispose d'une connaissance moindre de ce type de contrat⁶⁶. Par conséquent, le fournisseur est plus à même de tirer parti de l'incomplétude des contrats, en insérant lors de sa négociation des failles contractuelles (opportunisme ex-ante). Celles-ci lui permettent alors de profiter de la dépendance du client pour lui faire payer un surcoût (opportunisme ex-post). Ce dernier se manifeste souvent après plusieurs années, durée que Lacity et Hirschheim (1993, p. 23) qualifient de « période de lune de miel ». Nous pouvons maintenant enrichir la représentation des coûts occasionnés par une externalisation que nous avons proposée au premier chapitre grâce aux différents coûts que nous venons de distinguer et de préciser (figure 4.3).

Après avoir détaillé les coûts que nous allons prendre en compte dans notre analyse, nous pouvons revenir aux hypothèses que nous avons formulées à partir de notre revue de littérature.

⁶⁶ Une telle asymétrie d'information est par exemple à la base du droit français de la consommation. En effet, selon le principe de protection du non-professionnel, ce dernier, étant profane à l'égard du contrat qu'il passe, doit être protégé. « Les clauses des contrats proposés par les professionnels aux consommateurs ou aux non-professionnels doivent être présentées et rédigées de façon claire et compréhensible. Elles s'interprètent en cas de doute dans le sens le plus favorable au consommateur ou au non-professionnel. » (Article L133-2 du code de la consommation)

Figure 4.3 : Les coûts occasionnés par une externalisation



Source : élis

- logie :
- L'évaluation du coût de fonctionnement en interne nécessite des données complètes en matière d'imputation des charges rationnelles.
 - Le coût de fonctionnement en externe variera selon les conditions de réalisation et l'opportunité que le prestataire pourra développer.
 - La comparaison entre solution interne et externe doit prendre en compte les coûts de transition et le différentiel de coût.

Section II : Confrontation des hypothèses à des décisions réelles d'externalisation

L'analyse des cas (menée au chapitre III) a mis en évidence que certains déterminants de notre cadre d'analyse ont semblé avoir eu une influence sur certains verdicts :

Tableau 4.7 : Récapitulatif des déterminants théoriques explicatifs de chacun de nos cas

Cas	Facteurs explicatifs déterminants
ARTÉMIS 1	<ul style="list-style-type: none">• Différentiel de coût total• Coûts de transition
ARTÉMIS 2	<ul style="list-style-type: none">• Différentiel de coût total
IRIS	<ul style="list-style-type: none">• Différentiel de coût total• Coûts de transition
HERMÈS	<ul style="list-style-type: none">• Incertitude
DÉMÉTER	
HÉPHAÏSTOS	<ul style="list-style-type: none">• Coûts de transition
ZEUS 1	
ZEUS 2	<ul style="list-style-type: none">• Spécificité des actifs• Coûts de transition

Source : élaboré par l'auteur

Du fait de la difficulté d'évaluer sur un cas l'influence d'une variable sans risquer de conclure à une relation fallacieuse, nous allons maintenant reprendre chacune de nos hypothèses sur l'ensemble de nos huit décisions d'externalisation, pour voir si notre cadre d'analyse permet d'expliquer correctement notre échantillon de décisions. Pour permettre cette comparaison, nous réduirons nos données (Miles et Huberman 2003) en considérant systématiquement des variables binaires.

Nous confronterons donc successivement nos hypothèses relatives à l'influence de la spécificité des actifs (§ 2.1), de l'incertitude (§ 2.2), des coûts de transition (§ 2.3), du différentiel de coût total (§ 2.4) et du cœur de métier (§ 2.5).

2.1. L'influence de la spécificité des actifs sur l'externalisation

Notre première hypothèse (H_1) portait sur l'influence que la nécessité d'investir dans des actifs spécifiques peut avoir sur la décision d'externalisation. Il est particulièrement intéressant de noter que sur les huit cas de décision (relative à une possibilité d'externalisation), aucun d'eux n'est caractérisé par le besoin d'investir de façon importante dans des actifs spécifiques :

Tableau 4.8 : Influence de la spécificité des actifs sur les décisions d'externalisation

	Spécificité des actifs	Décisions d'externalisation
ARTÉMIS 1	0	0
ARTÉMIS 2	0*	1
IRIS	0*	1
HERMÈS	0	0
DÉMÈTER	0	0
HÉPHAÏSTOS	0*	1
ZEUS 1	0*	1
ZEUS 2	0*	1

(* : sur ce cas, les valeurs correspondent au sens de l'hypothèse H_1)

Source : élaboré par l'auteur

Puisque cette variable ne varie pas alors que différentes décisions sont prises, nous devons en conclure qu'elle ne peut être explicative des décisions de maintien en interne ou d'externalisation. Elle ne permet pas de discriminer entre les différents verdicts. Nous considérons donc qu' H_1 ne permet pas d'expliquer les décisions de notre échantillon.

La théorie des coûts de transaction considère que l'effet de la spécificité des actifs sur l'intégration verticale est modéré par l'incertitude. Plus l'incertitude est élevée, plus cet effet est important. A défaut d'observer un effet direct de la spécificité des actifs sur les huit cas, nous pourrions donc nous attendre à l'observer au moins dans les cas où l'incertitude est élevée, ce qui (avec une spécificité constante) signifierait que l'incertitude a un effet direct sur l'externalisation. Ce n'est pas le cas, comme nous le montrerons dans la partie suivante. Donc

même modérée par l'incertitude, la variable spécificité des actifs ne permet pas d'expliquer les verdicts de notre échantillon.

Dans notre revue de littérature, nous avons recensé de nombreuses études empiriques qui corroboraient le pouvoir explicatif de cette variable. Comment comprendre qu'il n'en soit pas ainsi sur notre échantillon ?

A partir de cette recension d'études, nous avons montré que les études récentes faisaient apparaître de plus en plus souvent cette variable comme non significative. Nous l'expliquons d'abord par un changement d'objet des externalisations étudiées (par exemple, des composants industriels aux services informatiques). Du fait du secteur dans lesquelles travaillent les entreprises de notre population, les fonctions que nous avons étudiées ne nécessitent certainement pas des investissements aussi spécifiques que les moules industriels. Si les investissements spécifiques nécessaires sont relativement limités, il est alors logique que d'autres facteurs puissent être privilégiés par les responsables dans leur décision. Cette explication doit toutefois être nuancée : la vente de droits à l'étranger d'IRIS par exemple s'apparente tout à fait aux vendeurs dont E. Anderson (1985) avait montré que le choix entre "direct" et "reps" reposait sur l'importance des actifs spécifiques. Nous l'expliquons aussi par une logique ricardienne : les entreprises commencent par externaliser les fonctions potentiellement les plus intéressantes (et donc celles caractérisées par les plus faibles investissements dans des actifs spécifiques), puis externalisent des fonctions de moins en moins intéressantes, tendant à rendre cette variable moins significative. Cette argumentation ne peut s'appliquer dans le cadre de notre population, puisque toutes les fonctions sont caractérisées par de faibles investissements dans des actifs spécifiques.

Pour comprendre pourquoi la spécificité des actifs n'est pas explicative, il est donc nécessaire d'identifier les raisons pour lesquelles cette variable n'a pas de variance sur notre population.

En prenant l'argument ricardien à rebours, on pourrait imaginer que cela soit dû à un retard des éditeurs scolaires sur le reste de l'économie en matière d'externalisation : ils n'auraient pas encore commencé à externaliser les fonctions les plus intéressantes. Cela ne semble pas corroboré par les faits, puisque le secteur de l'édition a déjà connu des grandes vagues d'externalisation avant la période de référence de notre étude :

« Il y a eu de grandes décisions sur le métier il y a une dizaine d'années. Par exemple avec la création graphique. Il y avait des studios internes qui représentaient un véritable contre-pouvoir et qui généraient une uniformisation de la création. Du coup, même s'il était plus facile d'avoir son studio à côté, la plupart ont été externalisés. » (DG d'une maison d'édition scolaire)

« Si l'on remonte un peu le cours du temps, il est indéniable qu'il y a eu une désintégration verticale. Le temps de l'imprimeur-éditeur a quasiment disparu et la vente de l'imprimerie X (pour ce qui est de l'univers [GAIA]) remonte à un certain nombre d'années déjà. Ce sont donc des métiers entiers qui ont basculé au-delà du périmètre. Ceci a touché tous les secteurs de l'économie pour gagner en souplesse et pour diminuer les coûts. Ce n'est pas propre à l'édition. Le mouvement ne s'est pas arrêté avec cette première grande externalisation (en gros les années 70 et 80). » (syndicaliste d'une maison d'édition scolaire)

Si la variable ne connaît pas de variance, cela pourrait être dû à la qualité de l'instrument de mesure. En effet, pour rendre binaire des variables continues, il est nécessaire de considérer un seuil (Chanson et al. 2005). Si ce seuil est placé trop haut ou trop bas, la variable n'a plus qu'une modalité. Cette dichotomisation est toujours délicate :

« Parfois les analyses de cas ne concluent pas clairement à l'absence ou à la présence des conditions. Pour la comparaison, nous devons 'forcer le trait' et arbitrer clairement entre présence et absence. » (Curchod 2003, p. 291)

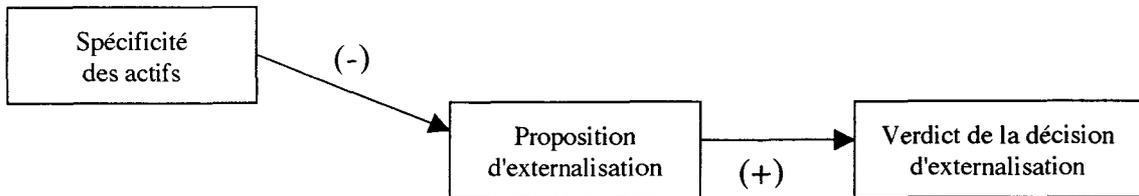
D'autant plus que la mesure repose ici non sur des estimations budgétaires, mais sur les réponses (subjectives) des responsables de ces maisons d'édition. Il est notamment possible que certains types d'investissements spécifiques (en actif humain par exemple) aient été sous-estimés par les dirigeants du fait qu'ils n'apparaissent pas directement dans la comptabilité. Mais notre mesure est basée sur une triangulation entre les appréciations subjectives des répondants (qui ont participé à la prise de décision) et certains faits que l'analyse a fait émerger des entretiens. Ces derniers permettent de limiter l'ampleur d'un éventuel biais d'une mesure qui ne serait basée que sur l'opinion des personnes interrogées. Parmi ces faits, notons qu'un éditeur est contacté par un distributeur qui veut redéployer un investissement réalisé sur un autre client (cas 1), qu'un prestataire retenu reprend l'activité sans réaliser d'investissements (cas 2), qu'un éditeur externalise des tâches essentiellement assurées par des intérimaires (cas 8), etc. C'est un avantage de l'étude de cas sur le questionnaire (souvent employé dans les études empiriques reliant spécificité des actifs et externalisation) que de pouvoir effectuer cette triangulation.

Sans exclure totalement la question de la mesure, nous pensons que cette absence de variance de la variable spécificité des actifs est un résultat intéressant. Il s'explique probablement par notre design de recherche. Pour étudier les décisions d'externalisation, nous avons choisi de considérer comme unité d'analyse les prises de décision déclenchées par une proposition d'externalisation. On observe que sur plus de cinq ans, les treize maisons d'édition que nous avons interrogées n'ont eu que huit prises de décisions ainsi définies, alors qu'elles ont chacune un très grand nombre de fonctions potentiellement externalisables (si l'on ne prend en considération que les 28 fonctions analysées dans l'étude sur les frontières, on peut compter chez ces éditeurs 250 fonctions en interne). Cela signifie donc proportionnellement un nombre de propositions d'externalisation très limité. Peu de fonctions internes étant proposées à l'externalisation, il existe donc une sorte de filtrage. Notre design de recherche ne nous permet pas d'analyser de façon précise les facteurs d'émergence des propositions d'externalisation. Toutefois, comme tous les cas recensés se caractérisent par une faible spécificité des actifs (alors qu'il s'agit pourtant d'un événement peu probable), nous pouvons postuler que cette variable a une influence sur l'émergence des propositions d'externalisation. Cette proposition est corroborée par le fait que dans un des cas, le découpage du périmètre de la fonction à externaliser reposait explicitement sur ce critère. En scindant parmi les questions, celles qui nécessitent une bonne connaissance du fond éditorial de l'éditeur de celle qu'un employé d'un prestataire quelconque pourrait traiter, les responsables de ZEUS ont montré que cette question des investissements spécifiques était au cœur de ce projet d'externalisation :

« Ce que l'on appelle les appels de niveau 1, ce sont les commandes à suivi de commandes, qui en principe ne nécessitent comme compétence que la maîtrise des applicatifs, mais pas trop des fonds éditoriaux. Il faut connaître un petit peu les fonds, mais il n'est pas impératif de connaître le détail des produits parus. De toute façon, vu le nombre de produits qui paraissent, il est difficile de les maîtriser complètement. Et on garde en interne tout ce qui est demande d'information sur les produits avec des équipes qui sont spécialisées et sont censées maîtriser un ou deux catalogues mais pas dix. » (DF ZEUS)

Nous proposons donc que le fait qu'une externalisation n'entraînerait pas d'importants investissements dans des actifs spécifiques favorise l'émergence d'une proposition d'externalisation.

Figure 4.4 : Spécificité des actifs, déterminant de la proposition d'externalisation



Source : élaboré par l'auteur

Puisque toutes les propositions d'externalisation correspondent à des fonctions nécessitant peu d'investissement dans des actifs spécifiques, cette variable peut alors apparaître comme une condition nécessaire de l'externalisation, mais non suffisante.

2.2. L'influence de l'incertitude sur l'externalisation

Nous avons ensuite proposé trois hypothèses sur l'effet de l'incertitude sur l'externalisation, direct pour H₂ et H₃ et modéré pour H₄.

Tableau 4.9 : Influence de l'incertitude sur les décisions d'externalisation

	Incertitude sur les volumes	Incertitude technologique	Décisions d'externalisation
ARTÉMIS 1	1*	0°	0
ARTÉMIS 2	1	0	1
IRIS	0*	0	1
HERMÈS	1*	1	0
DÉMÈTER	0	0°	0
HÉPHAÏSTO	1	0	1
ZEUS 1	0*	1°	1
ZEUS 2	1	1°	1

(* : sur ce cas, les valeurs correspondent au sens de l'hypothèse H₂ ; ° : H₃)

Source : élaboré par l'auteur

Aucune de ces deux formes d'incertitude ne parvient à expliquer les décisions de notre échantillon. En effet, dans la moitié des cas, le verdict de la décision d'externalisation est conforme à l'hypothèse H₂, tandis que dans l'autre moitié des cas, il va à son encontre. De

même, le verdict de la décision d'externalisation n'est conforme à l'hypothèse H₃ que dans la moitié des cas.

Signalons toutefois que selon certains auteurs l'effet de l'incertitude est conditionné : ce n'est qu'en présence d'un niveau non trivial de spécificité des actifs qu'elle influe (David et Han 2004). Dans cette perspective, l'effet de l'incertitude sur les volumes (hypothèse H₄) ne peut être évalué sur notre échantillon, puisque tous nos cas sont caractérisés par une faible spécificité.

2.3. L'influence des coûts de transition

Pour que la TCT puisse prendre en compte le caractère dynamique de l'externalisation, nous avons proposé la notion de coûts de transition comme facteur explicatif.

Tableau 4.10 : Influence des coûts de transition sur les décisions d'externalisation

	Coûts de transition	Décisions d'externalisation
ARTÉMIS 1	1*	0
ARTÉMIS 2	1	1
IRIS	0*	1
HERMÈS	0	0
DÉMÉTER	0	0
HÉPHAÏSTOS	0*	1
ZEUS 1	1	1
ZEUS 2	0*	1

(* : sur ce cas, les valeurs correspondent au sens de l'hypothèse H₆)

Source : élaboré par l'auteur

Dans l'analyse de chaque décision, ce facteur était apparu comme le plus fréquemment explicatif (quatre fois). Il est intéressant de constater qu'il s'agit des seules fois où cette variable a pris une valeur conforme au verdict. L'analyse de la totalité des décisions de l'échantillon permet de faire apparaître l'insuffisant pouvoir explicatif de cette variable.

2.4. L'influence du différentiel de coût total

Le différentiel de coût total (ou de coût de fonctionnement) représente la logique générale de l'*economizing* à l'œuvre dans la TCT. En effet, le principe le plus fondamental de la TCT en termes d'intégration verticale (et d'externalisation, lorsqu'elle y a été appliquée) est de considérer que le choix de la structure de gouvernance est décidé dans une optique de minimisation des coûts. La TCT a tendance à polariser son attention sur les coûts de transaction, même si elle reconnaît que c'est la somme des coûts de production et de transaction qui doit déterminer le choix de la structure de gouvernance. En choisissant le différentiel de coût total, nous embrassons une approche de comparaison institutionnelle basée sur les coûts (l'*economizing*), plus large que la seule TCT (et donc plus facile à confirmer). Or, malgré cela, cette variable ne prend des valeurs qui correspondent à cette logique que dans cinq des huit cas. Si l'on considère que sur ces cinq cas, certains correspondent probablement à des relations fallacieuses (cf. § III.2), ce bilan est bien maigre pour l'*economizing*.

Tableau 4.11 : Influence du différentiel de coût total sur les décisions d'externalisation

	Différentiel de coût total	Décisions d'externalisation
ARTÉMIS 1	0*	0
ARTÉMIS 2	1*	1
IRIS	1*	1
HERMÈS	0*	0
DÉMÉTER	?	0
HÉPHAÏSTOS	1*	1
ZEUS 1	0	1
ZEUS 2	0	1

(* : sur ce cas, les valeurs correspondent au sens de l'hypothèse H₅)

Source : élaboré par l'auteur

Analysons ces trois cas divergents. Tout d'abord, sur le cas DÉMÉTER, une décision a été prise sans pour autant qu'il y ait accord entre les différents dirigeants concernés sur l'intérêt sur le plan des coûts. En l'absence d'un consensus ou d'éléments chiffrés, il n'est pas évident de savoir qui d'un prestataire ou de l'interne serait le moins coûteux. C'est un des effets d'une

étude (menée par une seule personne) que d'approfondir cette évaluation comparative des coûts et de faire partager ensuite le résultat aux différents dirigeants :

« J'avais un a priori favorable quant à cette idée d'externalisation, mais je n'avais aucun avis tant que je n'avais pas vu les coûts. Donc j'étais certainement la personne la plus en retrait en termes de décision. Je ne disais pas "Non, c'est sûr que c'est ça". J'ai imposé l'étude en disant "Tant qu'on n'a pas fait l'étude, nos impressions peuvent être complètement erronées". Et c'est ce qui s'est avéré en réalité. » (DAF ARTÉMIS)

« J'ai donc mené un audit (fin 2002) et j'ai été surpris de constater que le coût n'était pas exorbitant. » (DF HERMÈS)

Pour les deux autres cas (ZEUS 1 et 2), comment envisager que des décisions d'externalisation soient prises sans gain de coût ?

Dans le cas de la gestion des abonnements de ZEUS, la délibération (très politique) a abordé la comparaison des coûts mais sans qu'un consensus puisse émerger du fait de l'instrumentalisation (à des fins partisans) des différents modes d'imputation des charges indirectes. Le principal enjeu de l'externalisation pour ses partisans n'était cependant pas comptable, mais reposait par exemple sur la possibilité de faire évoluer l'applicatif informatique en usage pour intégrer certaines fonctionnalités. Pour la gestion des commandes enseignants, cette externalisation a été mise en place dans l'urgence avec un prestataire qui ne donnait pas satisfaction. L'enjeu d'économie était loin d'être prépondérant par rapport aux difficultés à pouvoir organiser une montée en puissance de la fonction (déménagement hors de Paris, encadrement des intérimaires, etc.).

Nous avons proposé l'hypothèse selon laquelle le différentiel de coût total interagissait avec les coûts de transition (H_7). Les résultats (cf. les deux tableaux précédents) montrent qu'une telle interaction ne permet pas de mieux expliquer les huit décisions.

En conclusion, sur les huit cas étudiés, deux décisions d'externalisation ont été prises sans que le coût total soit significativement en faveur du marché et une décision de maintien en interne a été prise malgré l'opinion du PDG selon laquelle l'externalisation aurait permis de diminuer significativement le coût total. Le principe de *l'economizing*, qui constitue l'élément central de la TCT, sans être totalement infirmé, doit donc être très sérieusement nuancé lorsque l'on souhaite l'appliquer aux décisions d'externalisation. Quant aux attributs de la transaction, déterminants traditionnellement mis en avant par les études empiriques TCT, ils se révèlent incapables d'expliquer les verdicts de notre échantillon. L'ensemble de ces résultats nous

conduit à considérer que la TCT, couramment utilisée avec succès dans les études de structures de gouvernance, ne permet pas de rendre compte des décisions d'externalisation auxquelles nous l'avons confrontée.

2.5. L'influence du cœur de métier

Il est intéressant de constater que, comme nous l'avions annoncé dans notre revue de littérature, le concept de cœur de métier est utilisé par les dirigeants dans leurs discours et leurs réflexions sur l'externalisation. C'est un facteur explicatif spontanément⁶⁷ avancé par nos répondants de nombreuses fois :

« Nous nous sommes dit aussi que c'était peut-être aussi le moment d'externaliser cette fonction, que cela avait un sens puisque ce n'était pas le cœur de notre métier. » (DAF ARTÉMIS)

« nous avons décidé d'arrêter une des activités et d'externaliser celle qui était indispensable à notre métier (donc la VPC ARTÉMIS). » (DAF ARTÉMIS)

« A la rigueur pour la diffusion, je peux comprendre. Mais la distribution, c'est un autre métier que l'édition, cela entraîne beaucoup de contraintes et il n'est pas facile d'assurer la rentabilité. » (DF IRIS)

« *Qu'est-ce qui a amené ATHENA à cette époque à prendre cette décision ? Le métier d'ATHENA, c'est le livre et non la presse. Les abonnements obéissent à des logiques différentes, c'est plus proche de la VPC.* » (Dir. marketing ATHENA)

Ils l'utilisent dans leurs discours dans un sens conforme au principe communément admis selon lequel les entreprises conservent leur cœur de métier et externalisent les fonctions périphériques (H_{8b}). Et pourtant (à une exception près), le verdict va toujours à l'encontre de ce principe :

⁶⁷ dans le sens de notoriété spontanée, c'est-à-dire ici sans que le chercheur n'aborde préalablement ce thème.

Tableau 4.12 : Influence du cœur de métier sur les décisions d'externalisation

	Cœur de métier	Groupe	Fonction décentralisée	Décisions d'externalisation
ARTÉMIS 1	0	0 ^a	- ^b	0
ARTÉMIS 2	1	0	- ^b	1
IRIS	1	1 ^a	1 ^b	1
HERMÈS	0	0 ^a	- ^b	0
DÉMÉTER	0	0 ^a	- ^b	0
HÉPHAÏSTOS	1	1 ^a	1 ^b	1
ZEUS 1	0*	1	0	1
ZEUS 2	1	1 ^a	0	1

* : ce cas correspond à l'hypothèse H_{8b} , et à l'opposé de H_{8b2}

^a : ce cas correspond à l'hypothèse H_9 ; ^b : à l'hypothèse H_{10}

Source : élaboré par l'auteur

On observe de plus que le seul cas conforme à cette hypothèse (ZEUS 1) a été le plus difficile à aboutir. La directrice de maison a dû en effet batailler pendant plus d'un an contre le PDG et le responsable de la fonction et elle n'a pu faire prévaloir son opinion que grâce à la conjonction de plusieurs facteurs rares : elle est considérée comme une experte du domaine (puisqu'elle venait du secteur de la presse) et surtout sa maison devenait suite à un mouvement capitalistique la seule à utiliser cette fonction au sein du groupe, ce qui lui a permis de décentraliser la fonction puis de l'externaliser.

Si le cœur de métier a une influence sur le verdict d'externalisation, ces résultats montrent qu'elle ne peut être celle formulée par l'hypothèse H_{8b} , sauf s'ils sont dus à un problème de mesure. Nous avons vu que la méthode subjective était décriée (Barthélémy 2001a). Vérifions donc si au-delà de la façon dont les dirigeants étiquettent leurs fonctions en "cœur de métier", les entreprises suivent la logique sous-jacente à cette approche. Celle-ci voudrait que les entreprises sélectionnent les fonctions qui sont les plus à même de leur faire remporter la compétition (contre leurs concurrents) pour investir dedans massivement et externalisent les autres (Barthélémy 2004a). Or, même en considérant un tel critère, nous retrouvons la même tendance à externaliser les fonctions qui ne devraient pas l'être suivant cette logique :

Tableau 4.13 : Externalisation et avantage concurrentiel

		Externalisation
ARTÉMIS 1	« je ne crois pas que l'on puisse en tirer un avantage concurrentiel. Aujourd'hui, en tout cas on n'est pas placé pour [...] <i>Donc l'avantage concurrentiel, il vient d'ailleurs ?</i> Oui, il vient d'ailleurs... » (DGd)	non
ARTÉMIS 2	« L'avantage concurrentiel est ailleurs, sur d'autres formes de proposition par des services via internet. Il est sur le contenu pédagogique lui-même, et il est sur l'orientation des actions commerciales elles-mêmes. Et cela, c'est resté chez nous. » (DAF)	oui*
IRIS	« <i>Si cette fonction est effectuée avec un haut niveau de performance (en interne ou en externe), est-ce que cela vous apporte un avantage concurrentiel important ?</i> Oui. Car même s'il s'agit d'une part faible du chiffre d'affaires, nous sommes une maison d'auteurs. » (DG)	oui
HERMÈS	[<i>les entretiens ne permettent pas de trancher</i>]	non
DÉMÉTER	« Bien sûr, [la conception des ouvrages], c'est le nerf de la guerre. Les fiches de paie, bon, on s'en fiche pas, mais bon faut le faire. » (PDG)	non
HÉPHAÏSTOS	« C'est très important sur le scolaire. C'est beaucoup plus important que dans n'importe quel autre domaine C'est l'élément majeur, l'élément qui va faire que le professeur va choisir notre ouvrage et pas un autre. C'est capital. » (Directeur du contrôle de gestion LEMNOS)	oui
ZEUS 1	« <i>Si cette fonction de gestion des abonnements est effectuée avec un haut niveau de performance (que ce soit en interne ou en externe), est-ce que vous avez l'impression que cela apporte un avantage concurrentiel pour une maison d'édition comme ATHENA ?</i> Enfin, pas pour une maison d'édition comme ATHENA, ... pour une maison qui fait de la presse. Cela n'apporte pas de valeur ajoutée à ATHENA en soi. » (DG ATHENA)	oui*
ZEUS 2	« L'objectif est de convaincre l'enseignant de prendre le manuel d'histoire de ATHENA plutôt que celui de [THOAS]. Notre objectif est qu'il ait ses spécimens le jour J dans sa case dans la salle des profs de Guéret dans la Creuse. Ca, c'est l'objectif. Et puis que l'on puisse communiquer de manière intelligente, que sa question, quand il appelle, ne soit jamais sans réponse, etc. A partir du moment où l'on atteint cet objectif, on tient nos enseignants. » (PDG)	oui

(* : sur ce cas, les valeurs correspondent au principe sous-jacent à l'hypothèse H_{8b})

Source : élaboré par l'auteur

On constate qu'une majorité de dirigeants a décidé d'externaliser des fonctions qu'ils considèrent comme « l'élément majeur, l'élément qui va faire que le professeur va choisir

notre ouvrage et pas un autre », ou comme permettant de « tenir nos enseignants ». A l'inverse, ils ont décidé de maintenir en interne des fonctions dont ils ne pensent "pas que l'on puisse en tirer un avantage concurrentiel", voire même dont ils se "fichent". Nous pensons donc pouvoir rejeter l'hypothèse H_{8b} relative au cœur de métier : les entreprises n'externalisent pas moins les fonctions appartenant au cœur de métier.

Examinons maintenant l'hypothèse inverse que nous avons formulée à la suite de notre étude des structures de gouvernance. Nous avons postulé que les entreprises externalisaient plus souvent les fonctions appartenant au cœur de métier (H_{8b2}). Cette hypothèse se vérifie sur sept des huit cas. Nous avons proposé deux hypothèses complémentaires (H_9 et H_{10}) qui se vérifient aussi dans une majorité de cas, mais pas sur tous. En revanche, cette étude empirique nous permet de faire apparaître deux variables qui peuvent à elles seules expliquer tous les verdicts : toutes les décisions de maintien en interne sont l'œuvre de maisons d'édition indépendantes qui examinaient des fonctions périphériques.

Tableau 4.14 : Verdicts selon GROUPE et CŒUR DE METIER

		Cœur de métier	
		Oui	Non
Groupe	Oui	3 externalisations	1 externalisation
	Non	1 externalisation	3 maintiens en interne

Source : élaboré par l'auteur

Avec un échantillon de huit décisions, identifier deux variables qui permettent d'expliquer tous les verdicts peut sembler simple. Notons toutefois, qu'aucune combinaison des autres variables de notre cadre d'analyse n'y parvenait (alors même qu'il s'agissait parfois de variables reprises par des centaines d'études empiriques).

Nous avons déjà évoqué au chapitre II, l'influence du cœur de métier sur les choix de structures de gouvernance. De nombreuses maisons d'édition préfèrent confier les activités de leur cœur de métier à des prestataires externes, lorsqu'il s'agit d'activités créatives. En effet,

les dirigeants s'accordent à penser que faire appel à des prestataires externes (qui travaillent avec des clients d'autres secteurs) permet plus de renouvellement dans la créativité à long terme qu'un service de création interne :

« en l'externalisant ça nous permet de bénéficier d'une plus grande créativité. En effet, en travaillant toujours avec les mêmes équipes en interne on a tendance à tourner en rond. » (DG d'une maison d'édition)

« On a besoin d'une variété dans la conception de maquette, donc on fait appel à des gens extérieurs. » (DG d'une maison d'édition)

« Il y avait la capacité créative et l'épuisement qu'éprouve une équipe à générer de la création dans un seul environnement. Alors que quand vous avez des gens à l'extérieur, ils travaillent un coup pour le pratique, un coup pour la presse, etc. Ça régénère leurs idées, donc ça vous fait profiter des apports d'autres secteurs. » (DG d'une maison de GAIA)

« Comme il voyait que les livres qui sortaient ne lui paraissaient pas les plus beaux du marché, il réfléchissait. Il n'avait pas pris la décision, mais il se disait "Peut-être qu'en prenant un expert, un directeur artistique en interne, je pourrais améliorer : c'est peut-être ça la solution !". Et moi qui ne viens pas de l'éducation, qui vient d'autres univers, quand je suis arrivée, j'ai dit "Attends, surtout pas. Si on fait ça, les trois premières années, on va avoir des trucs très beaux, et après on aura les mêmes pendant vingt ans". Donc on externalise. » (DG d'une maison d'édition)

« [Le DG] sait qu'elle peut travailler avec l'extérieur sans problèmes. Et qu'avoir un directeur artistique en interne peut être à double tranchant. Il peut avoir des dadas et en les imposant, cela peut brider la création. Sans compter le côté parfois "diva" peu en phase avec le côté plutôt laborieux de l'édition scolaire. » (syndicaliste de la même maison d'édition)

Mais il existe une autre motivation à externaliser les fonctions du cœur de métier. Les entreprises de notre échantillon sont de petites entreprises, il leur est donc difficile de pouvoir disposer pour chaque fonction de spécialistes de très haut niveau :

« S'il fallait qu'on internalise ces fonctions, on aurait des difficultés. Parce qu'il faudrait soit qu'on prenne des gens à quart de temps, et évidemment ils n'accepteraient pas de travailler chez nous pour une si faible quantité, soit des gens polyvalents qui puissent dans un mi-temps intégrer toutes ces fonctions. Et on aurait des risques que sur certaines de ces fonctions, la compétence ne soit pas tout à fait à jour. » (DG d'une maison d'édition)

L'externalisation leur permet d'accéder (en principe) à des compétences de spécialistes. Or, nous venons de montrer que les fonctions de leur cœur de métier étaient celles dont ils pensaient qu'elles étaient les plus à même de leur faire remporter la compétition. Il semble alors naturel qu'ils souhaitent les externaliser prioritairement.

Evoquons maintenant la question de l'appartenance à un groupe. Nous avons déjà mis en évidence au chapitre II que les maisons appartenant à des groupes réalisent plus de fonctions en externe que les indépendants. Trois justifications peuvent être avancées. La première renvoie à la culture d'entreprise. Les maisons d'édition indépendantes s'enorgueillissent de maîtriser l'ensemble de leurs activités, gage pour elle d'une indépendance et d'un "esprit maison" :

« Notre position d'éditeur indépendant fait qu'on a des spécificités, et que le fait de tenir d'un bout à l'autre notre chaîne est pour nous quelque chose d'important et qui peut nous servir justement de point fort. » (DGd d'une maison indépendante)

« nous cherchons avant tout à garder un esprit très maison de toute notre production, une homogénéité dans notre production. » (DAF d'une maison indépendante)

« Donc on l'a fait [étudier l'externalisation d'une fonction périphérique], je dirais d'un point de vue d'obligation de rigueur de gestion. Mais avec deux convictions. Une c'est qu'on perdrait quelque chose, c'est-à-dire qu'on perdrait une forme d'indépendance. Et deux, on devait gagner au bout du compte économiquement. » (DGd d'ARTÉMIS)

« Vous savez le scolaire représente près de la moitié de notre chiffre d'affaires. Il s'agit d'ouvrages complexes, donc nous préférons effectuer le maximum en interne. » (DAF d'une maison indépendante)

« vous avez ceux qui sont du "nous, on n'externalise rien" [...] C'est-à-dire "J'ai mon maquettiste dans ma maison", "je travaille avec mon maquettiste", "c'est lui qui va me faire ...", "C'est l'esprit maison", "Je maîtrise, je sais mieux ce que je fais", "C'est extrêmement important pour mon image, parce que je travaille ma couverture", "Je ne peux pas laisser partir une couverture ringarde", etc. Voilà. Typique. Petite maison, ils sont trente ou quarante et tout est là. Donc vous n'avez pas un éditeur, un maquettiste, tout ça, qui vienne d'ailleurs. » (Expert du secteur)

L'internalisation est alors une valeur associée à une certaine indépendance éditoriale. A l'inverse, les maisons dans des groupes rejettent ces valeurs :

« *Le fait que ce soit complètement externalisé ne vous pose aucun souci, par rapport au fait que ce soit dans votre cœur de métier ?* Non parce que l'internalisation n'est pas une valeur en l'occurrence. » (DG d'une maison dans un groupe)

« *Est-ce que vous considérez que c'est une société qui est indépendante ?* Tout dépend de ce que l'on entend par la notion d'indépendance. Si on veut dire qu'elle est dans un groupe : oui. Vous avez une citation d'un éditeur indépendant Antoine Gallimard, qui est quand même le modèle de l'éditeur indépendant. [Il me lit une citation affichée sur le mur derrière son bureau]. "L'indépendance n'est pas la panacée. La filiale d'un grand groupe peut se comporter comme un éditeur indépendant, ce qui compte c'est le professionnalisme". *Mais je n'ai pas dit que vous n'êtes pas indépendant.* Disons qu'il y a deux problèmes. Il y a un problème d'ordre capitalistique [...] Et puis quand on est dans l'édition, le terme indépendant sonne aussi autrement. "Indépendant" au sens de "est-ce que vous faites la politique

éditoriale que vous désirez ?, est-ce que l'actionnaire n'a pas une ingérence dans le choix de ?, etc." [...] Et c'est plus sensible. Et en général, il y a une confusion d'ailleurs dans les esprits entre ces deux aspects. Et puis on oublie que même un éditeur dit indépendant de toute façon a un banquier, a bien des gestions financières, des flux, etc. A ce moment-là, il n'est pas plus indépendant de l'argent qu'un éditeur qui est dans un grand groupe. » (DG d'une maison dans un groupe)

« Il y avait un très célèbre banquier pour l'édition à Paris qui s'appelait M. Carré (à la BNP à Saint-Germain). Il disait : « Pour moi les éditeurs indépendants, ce sont les éditeurs qui ne me téléphonent pas à la fin du mois. » C'est-à-dire l'indépendance, cela consiste à avoir les moyens de faire ce que l'on veut. Pour la nuance entre indépendance et autonomie, je vous laisse ... » (PDG d'un groupe)

« On externalise comme on marche. C'est vraiment un truc normal pour nous de travailler avec des sous-traitants. Encore une fois, on a des prestataires internes/externes. On est tous prestataires les uns des autres. » (DF dans un groupe)

« L'externalisation est une voie d'avenir, c'est donc nous garantir pour les années à venir. C'est du pragmatisme. D'ailleurs, je pense que les maisons d'édition qui sont trop lourdes en RH, vont (et c'est déjà le cas) rencontrer des problèmes quand arrivent pour diverses raisons (par exemple pas de renouvellement de programme) des faibles niveaux de production. » (DG d'une maison dans un groupe)

Ensuite, ces maisons appartenant à des groupes disposent de systèmes de planification et de reporting très formalisés. Les procédures budgétaires qui leur sont associées mettent l'accent de façon prépondérante sur les effectifs salariés :

« Là où l'on sensibilise beaucoup les éditeurs et les patrons de maison, c'est vraiment à tenir le curseur au minimum sur la partie effectif permanent. *Concrètement, cela se regarde comment ? Concrètement*, là on regarde les plans d'édition 2006. On dit par exemple, le secteur langues est sous-staffé. [...] C'est fait au niveau des maisons d'édition. On voit quelle est la charge de travail, qui a pris quoi, quel nombre de pages il va pouvoir gérer sur 2-3 ans, si on a besoin de deux éditeurs en plus, si on les prend en freelance, si on garde des gens qu'on a déjà eu en CDD et on les prend en CDI. » (DAF groupe)

« C'est in fine très structuré, puisque le plan est obligatoire. Alors le plan en lui-même a déjà 3 étapes, par exemple 2006, fin juin, je donne déjà un premier quart, un premier chiffre, début septembre une version réactualisée et il est figé dans le marbre fin octobre en même temps que je donne les plans à 3 ans [...] je suis en plein dedans [...] je demande 4 embauches [...] ça remplace des CDD que j'embauche depuis 3 ans et qu'on a prouvé par A+B qu'ils ne sont pas dans le même endroit dans la masse salariale et que ça augmente le prix de revient. » (DG d'une maison dans un groupe)

Enfin, les maisons qui sont dans des groupes peuvent négocier dans des conditions plus avantageuses leurs externalisations. Lorsque la fonction est centralisée, elles peuvent mettre en avant dans la négociation leurs volumes importants. Mais même lorsque la fonction est décentralisée, elles ne sont pas dans une situation similaire à celle d'un éditeur indépendant (contrairement à ce que l'on pourrait penser) :

« *Est-ce que l'externalisation a permis de réduire les coûts ? Grâce à la taille du groupe [GAIA], l'achat de maquette est effectivement moins cher. Vous centralisez l'achat des maquettes ? Non, cela reste géré par la maison. D'ailleurs nous appartenons au groupe [LEMNOS] qui a un service de maquette interne fort. Mais alors, comment vous profitez de cet avantage d'être au sein d'un groupe pour vos coûts ? Nous connaissons les tarifs obtenus par les autres maisons du groupe.* » (Editrice d'une maison dans un groupe)

L'information circulant au sein du groupe entre maisons d'édition, les prestataires sont probablement plus enclins à faire des efforts pour atteindre la satisfaction du client :

« Puis on essaye à chaque fois qu'on a une idée qui est bonne de partager les "best practices" comme on dit. Donc quand c'est bon pour nous, après on essaye de faire un peu de prosélytisme, si ça nous paraît bien vers d'autres secteurs du groupe qui pourraient imaginer les mêmes schémas. Donc on se passe des tuyaux. » (PDG d'un groupe)

On rejoint ici l'importance de la visibilité de l'entreprise externalisatrice comme source d'efforts de la part du prestataire mise en avant par Lacity et Hirschheim (1993) sur le très médiatique cas Kodak :

« A consultant who worked at Kodak told us that Kodak and IBM have a unique business relationship because IBM planned to use Kodak as a loss leader to promote the acceptability of outsourcing in large companies. Participants did not understand that Kodak's relationship with IBM was a unique situation, and they will probably not be able to secure similar deals since vendors need only a few loss leaders to stimulate publicity. » (Lacity et Hirschheim 1993, p. 22)

Pour toutes ces raisons, les entreprises indépendantes sont moins amenées à externaliser que celles inscrites dans des groupes.

Cette confrontation du cadre conceptuel (repris de l'analyse des structures de gouvernance) à un échantillon de décisions d'externalisation a permis de mettre en évidence l'inaptitude de la théorie des coûts de transaction à expliquer ces verdicts, malgré les aménagements proposés pour introduire une dynamique (par le recours aux coûts de transition notamment). L'approche en termes de cœur de métier représente l'autre versant (d'inspiration managériale) de ce cadre d'analyse. L'étude des structures de gouvernance du chapitre II nous a amené à proposer une inversion de l'effet de ce déterminant et à lui adjoindre une variable modératrice (l'appartenance à un groupe). Cette influence du cœur de métier en faveur de l'externalisation

(renforcée dans les groupes) a été attestée par le fait que parmi les huit décisions d'externalisation, tous les verdicts de maintien en interne émanent de maisons indépendantes pour des fonctions périphériques. Nous avons identifié différentes raisons qui peuvent justifier cet effet (besoin de renouvellement créatif, accès à des compétences de haut niveau pour des fonctions stratégiquement importantes, culture de l'"esprit maison" chez les indépendants, systèmes de planification budgétaire, effet du groupe dans la négociation avec le prestataire). Ceci nous amène donc à proposer que les décisions d'externalisation sont plus courantes pour les fonctions du cœur de métier dans des maisons appartenant à des groupes.

Ce résultat est troublant parce qu'il s'opposerait à des croyances très répandues. Nous avons essayé de mettre en évidence dans le chapitre I combien l'opinion que les entreprises externalisaient prioritairement les activités périphériques était courante tant dans le monde académique que dans la presse professionnelle. Nous avons aussi montré (dans ce chapitre) sur chacun des cas que les dirigeants confrontés aux décisions que nous étudions considèrent que le cœur de métier "doit" rester en interne, et ce malgré leurs actes :

« Les fiches de paie, bon, on s'en fiche pas, mais bon faut le faire. Alors que par contre le processus de conception d'un livre, vous considérez que cela fait partie de votre cœur de métier ? Bah euh ... Si je dis "oui", je ne peux pas dire que je veux externaliser ? ... Non, pas forcément, on peut externaliser des activités qui sont dans le cœur de métier ou en partie. Bah c'est au cœur de notre métier. Bien sûr. Néanmoins, je veux bien l'externaliser au maximum. » (PDG d'une maison d'édition scolaire)

« Je pense que c'est un moyen d'avoir une certaine souplesse, justement de rester centré sur son cœur de métier. Même si paradoxalement c'est dans le cœur de métier que j'externalise. » (Directrice d'une maison d'édition scolaire)

Nous avons enfin fait apparaître que ni l'appartenance au cœur de métier, ni à un groupe n'ont été une seule fois déterminante sur le verdict d'externalisation.

Alors, deux questions doivent être envisagées. Tout d'abord, ce résultat est-il « réellement juste » (Miles et Huberman 2003, p. 434), dans le sens où il explique de façon satisfaisante les verdicts étudiés ? Cette question est d'autant plus nécessaire qu'en étudiant un échantillon limité à huit décisions d'externalisation, nous courrons le risque que nos conclusions soient biaisées par des relations fallacieuses. Et ensuite, ce résultat est-il spécifique au secteur de l'édition scolaire ou peut-il être généralisé à d'autres terrain ? Commençons par répondre à cette dernière question :

Encadré 4.3 : Spécificités de nos résultats relatifs à l'influence du cœur de métier ?

La propension à externaliser (et à réaliser en externe) les fonctions du cœur de métier est-elle spécifique à notre terrain ? Pour répondre à cette question (essentielle), nous allons procéder à plusieurs analyses :

1) Les caractéristiques structurelles du secteur de l'édition scolaire :

Nous avons présenté (cf. § II.1.2.2) cinq caractéristiques économiques de l'édition scolaire : des petites entreprises sur un marché concentré, rentable et à faible élasticité-prix réalisant des activités hautement créatives. L'une de ces caractéristiques pourrait-elle expliquer l'externalisation du cœur de métier ?

La taille des entreprises nous semble probablement la caractéristique la plus susceptible d'y parvenir. Pour leur cœur de métier, des petites entreprises pourraient en effet vouloir profiter des économies d'échelles et des compétences de prestataires de grande taille œuvrant sur d'autres secteurs. Une telle explication pourrait convenir pour un nombre très limité de fonctions du cœur de métier (comme la gestion de la relation avec les enseignants) :

« les opérateurs sont les mêmes que pour la Redoute ou que pour une compagnie aérienne. » (PDG ZEUS)

Mais la plupart des fonctions du cœur de métier externalisées concernent la création du manuel (cf. § II.2.1.2) et sont confiées à plusieurs petits studios indépendants :

« Nous avons une palette de créatifs, auxquels on fait appel quand on en a besoin. La mise en page qui est faite par un compositeur est en grande partie externalisée à des sociétés de toutes tailles (de 1 à 20 personnes). » (Directeur technique DÉMÉTER).

2) La culture du secteur :

Une autre explication pourrait tenir à l'habitude pour les éditeurs de collaborer avec des partenaires essentiels pour le résultat final, mais extérieurs à la maison :

« la qualité de création de nos produits, elle vient en premier lieu de la qualité de nos auteurs. Or, on est habitué à ne pas les mettre sous cloche, à vivre avec, et à ce que ce soit une qualité de dialogue avec eux qui fasse la qualité des produits. » (DG d'une maison de GAIA)

Ce facteur est toutefois contrebalancé, comme nous venons de le voir, par le souhait chez de nombreux éditeurs d'afficher une indépendance et de développer un "esprit maison" en conservant en interne les activités créatives.

3) Les compétences managériales des dirigeants :

La dernière explication que nous envisagerons concerne les compétences managériales des dirigeants. On pourrait imaginer que dans un milieu comme celui de l'édition, les responsables de maison ne disposent pas des mêmes formations et expériences que les dirigeants d'entreprises d'autres secteurs. L'isomorphisme normatif (DiMaggio et Powell 1983) pourrait alors conduire à des pratiques spécifiques au secteur. C'est en fait l'inverse que l'on observe puisque les maisons qui réalisent le plus d'activités du cœur de métier en externe sont plutôt dirigées par des dirigeants ayant une formation de manager. En effet, pour les onze maisons d'édition pour lesquelles nous avons pu obtenir par entretien des informations détaillées sur la formation et l'expérience antérieure du directeur (ou du dirigeant du groupe), on observe :

Cœur de métier en externe selon les profils des dirigeants

	Manager	Edition / scolaire	Autres
Maisons réalisant moins de 7 des 11 fonctions du cœur de métier en externe	0	3	1
Maisons réalisant au moins 7 des 11 fonctions du cœur de métier en externe	3	4	0

Parmi les profils des dirigeants, les "managers" (caractérisés dans deux cas par des expériences préalables de consultant chez Mc Kinsey ou Andersen, dans un autre cas par une formation à l'INSEAD et l'expertise comptable) se retrouvent dans les maisons qui réalisent le plus d'activités du cœur de métier en externe (et qui appartiennent à des groupes). Alors que les autres maisons sont dirigées essentiellement par des dirigeants issus de l'enseignement ou qui ont mené une carrière d'éditeur :

« Et vous avez du coup des dirigeants aussi dans ces maisons [appartenant à de grands groupes], qui ont des discours de gestion, ce sont des gestionnaires. C'est vraiment ça. Pas du tout le même profil que dans les autres maisons. [...] Dans beaucoup de maisons, c'est encore une gestion familiale. Même s'il n'y a plus les fondateurs dans la maison, on garde encore cet esprit-là. Donc votre gestion administrative, elle est près du patron, elle n'est pas externalisée.[...] On a plus tendance à externaliser quand on a une logique de grand groupe, industrielle ou quand on a des dirigeants qui ont ce parcours-là. » (Expert du secteur)

Nous avons ainsi présenté les trois raisons qui nous semblaient les plus à même de justifier que le comportement d'externalisation puisse être spécifique au secteur de l'édition scolaire. Aucune ne semble prévaloir. Même si nous n'avons pas épuisé les différentes raisons possibles, nous considérerons que ce résultat n'est donc pas a priori spécifique à notre secteur.

Source : élaboré par l'auteur

Reste la question de la "justesse" de nos résultats. Miles et Huberman (2003) proposent quatre stratégies de vérification. Nous retiendrons les deux principales : la triangulation et la vérification des explications rivales.

L'étude sur les structures de gouvernance (que nous avons réalisée au chapitre II) représente à nos yeux une forme de triangulation pour cette analyse des huit décisions d'externalisation :

Tableau 4.15 : Triangulation entre les études des chapitres II et IV

	Etude du chapitre II	Etude du chapitre III et IV
Variable expliquée	structure de gouvernance actuelle	verdict de décisions d'externalisation passées
Echantillon	28 fonctions de toutes les entreprises du secteur (moins une)	8 décisions d'externalisation dans six entreprises
Recueil de données	questionnaire en face à face	entretiens semi-directifs
Source de données	principalement le dirigeant	plusieurs personnes concernées
Types de données	données quantitatives (binaires)	données qualitatives
Résultat	cœur de métier et groupe favorisent la structure externe	cœur de métier et groupe favorisent l'externalisation

Source : élaboré par l'auteur

Nous avons insisté en introduction sur les différences entre structures de gouvernance et décisions d'externalisation. Il ne s'agit pas d'un même objet de recherche et leurs déterminants peuvent différer. Il nous semble toutefois que si notre étude du chapitre II ne traite pas d'externalisation, elle apporte tout de même une « confirmation des résultats » (Miles et Huberman 2003, p. 480) de l'étude du chapitre III.

Dans un objectif de vérification des explications rivales, nous allons maintenant développer une nouvelle analyse, inductive cette fois, de ces huit cas.

Troisième partie

Recherche inductive d'explications rivalentes des décisions d'externalisation

« Most explanations of decision-making are weakened because they say nothing about what may be due to the nature of the organization as against the nature of the matter for decision. The overwhelming portion of empirical research is one-in-one, that is, one case of decision-making in one organization. This prevents any comparison of different decisions in the same organization or of the same kinds of decision in different organizations. It confounds organizational and decisional explanations. They should be disentangled. »

Hickson 1987, p. 188

Les variables de la TCT ont semblé déterminantes sur certains cas sans que les hypothèses de cette théorie ne parviennent à se montrer explicatives de l'ensemble des verdicts de notre échantillon. A l'inverse, l'analyse en termes de cœur de métier s'est révélé capable de rendre compte de l'ensemble des verdicts, mais sans être déterminante sur aucun.

Nous allons dans cette partie rechercher une (ou plusieurs) explication(s) rivale(s) de ces huit décisions. Nous allons adopter une démarche inductive afin de trouver « l'explication la plus fondée empiriquement des événements locaux » (Miles et Huberman 2003, p. 496). Celle-ci va se dérouler en deux temps. Tout d'abord, une analyse intra-cas (chapitre V) va tenter de proposer des facteurs explicatifs pour chacune des huit décisions d'externalisation en tenant compte de la complexité et des spécificités du contexte. Ensuite, une analyse comparative inter-cas (chapitre VI) va permettre de proposer une théorisation plus parcimonieuse.

Chapitre V :

Analyse inductive intra-cas de décisions d'externalisation



Nous allons d'abord reprendre chacun des cas pour faire émerger le(s) déterminant(s) ayant eu le plus d'influence sur le verdict, sans repartir de notre cadre d'analyse (comme nous l'avons fait dans le chapitre III). Cela ne signifie pas pour autant que nous allons mener une telle analyse « *tabula rasa* » :

« Of course, the researcher does not approach reality as a *tabula rasa*. He must have a perspective that will help him see relevant data and abstract significant categories from his scrutiny of the data. »
(Glaser et Strauss 1967, p. 3)

Certaines études ont avancé des facteurs explicatifs potentiels (sans les tester comme déterminants de la décision d'externalisation) qui peuvent orienter notre attention dans cette analyse. Nous pouvons citer, parmi d'autres, la notion de différentiel de compétences (Grover et Cheon 1996), l'effet sur la valeur pour l'actionnaire (Bryce et Useem 1998), l'influence des initiateurs (Geyer 1996). Développons par exemple ce dernier facteur explicatif.

Ainsi par exemple, à partir des données de Geyer (1996) sur l'externalisation informatique, on peut faire apparaître l'influence des acteurs dans la prise de décision :

Tableau 5.1 : Influence des acteurs sur la prise de décision d'externalisation

Initiateurs	Proportion des propositions	Pourcentage de verdicts d'externalisation
Direction générale	27 %	40 %
Direction Informatique	45 %	22 %
Décision commune	14 %	65 %
Autres configurations	14 %	20 %

Lecture : 27% des prises de décision d'externalisation sont initiées par la DG, et elles aboutissent à une externalisation dans 40% des cas.

Source : calculs réalisés par l'auteur sur les données de Geyer (2006, p. 246 et 249)

Par comparaison avec un processus de décision initié par la direction informatique, la prise de décision aboutit deux fois plus souvent à une externalisation lorsque la proposition émane de la direction générale et trois fois plus quand il s'agit d'une initiative conjointe. Mais, à l'inverse, les externalisations résultant de processus initiés par la DG connaîtront six fois plus d'échecs, que celles initiées par la Direction informatique (Lacity et Willcocks 1998). Ces résultats montrent bien, par l'ampleur des variations, le rôle des acteurs dans la décision d'externalisation. Nous allons donc accorder une attention particulière à ces acteurs, et notamment au Directeur Général (DG) et au Directeur de la Fonction (DF), les deux principaux protagonistes de cette prise de décision dans les petites entreprises.

Nous avons considéré successivement l'influence d'un certain nombre de déterminants possibles, soit qu'ils aient été proposés par les répondants, soit que leur potentiel explicatif nous soit apparu dans les événements relatés. De manière générale, nous avons distingué deux catégories de facteurs explicatifs : certains sont connus dès la proposition d'externalisation, tandis que d'autres apparaissent au cours de la délibération. L'analyse du cas permet alors de déterminer lesquels des premiers ou des seconds ont eu une influence cruciale sur le verdict. Par exemple sur le premier cas, au tout début de la réflexion, la direction est unanimement enthousiaste en faveur de l'externalisation, puis bascule, tout aussi unanimement, contre. Il semble recevable de considérer que sur ce cas, il s'agit d'un (ou de plusieurs) facteur(s) de la seconde catégorie qui a eu une influence décisive. Au-delà de cette démarche, nous n'avons pas suivi de méthode formalisée particulière :

« Afin de s'assurer de la validité interne d'une recherche, D.T. Campbell (1984) suggère de tirer parti des capacités de discernement que procure une connaissance approfondie des situations étudiées. [...] Il ajoute que l'élimination des explications rivales plausibles résulte pour l'essentiel d'une approche qualitative reposant sur la compréhension des situations et le sens commun. » (Koenig 2005, p. 8)

Pour plus de commodité, nous avons fait figurer de nouveau le récit du cas avant son analyse. Cette dernière est présentée en essayant de tenir compte de la spécificité du cas et ne suit donc pas toujours le même fil conducteur.

Section I : La logistique d'ARTÉMIS

A la suite de la scission d'Editis (fin 2003 - début 2004), une réorganisation importante du secteur de l'édition s'effectue. Elle occasionne notamment une modification des équilibres dans l'activité distribution. Privé de certains de ses actifs, le groupe Editis perd de ce fait un volume conséquent de distribution, qu'il cherche à compenser en démarchant de nouveaux éditeurs⁶⁸, suivi en cela par les autres distributeurs. L'un d'eux qui venait de réaliser un gros investissement contacte ARTÉMIS et lui fait une proposition pour l'externalisation de sa distribution. Parallèlement, ARTÉMIS réalise sur l'exercice 2003 des pertes catastrophiques⁶⁹. L'externalisation de la fonction logistique apparaît dans l'agenda décisionnel.

Face à l'enthousiasme de la direction générale, la Directrice Administrative et Financière impose une étude comparative pour évaluer les solutions interne et externe. Cette étude est menée par son service (contrôle de gestion) à partir de ses propres données. Puis le responsable logistique est associé à l'étude, ce qui permet d'élargir les données utilisées. Il est contre ce projet d'externalisation et ne croit pas à cette étude, car il est convaincu que l'externalisation est de toute façon déjà décidée. Il y participe cependant pour mettre en avant les risques d'une solution externe. Arrivé depuis peu chez ARTÉMIS, il décide de quitter l'entreprise avant la décision. Les premiers résultats de l'étude montrent qu'une logistique externe serait plus coûteuse que le maintien en interne. ARTÉMIS demande alors aux prestataires pressentis de diminuer leurs tarifs.

Du fait de tarifs encore trop élevés, l'étude conclut qu'il ne faut pas externaliser. Fin 2004, cette option est validée par le conseil d'administration.

⁶⁸ Son PDG estime à 13% la part des flux logistiques ainsi perdus, partiellement compensés par de nouveaux contrats de diffusion-distribution (Panini, Réunion des Musées Nationaux, Lonely Planet, etc.) (Bajos et Jacquin 2004)

⁶⁹ Le ratio résultat sur chiffre d'affaires passe de -0.5 % à -10 % (www.societe.com)

Ce projet d'externalisation part avec deux handicaps :

D'une part, la culture d'entreprise d'ARTÉMIS, comme pour plusieurs autres éditeurs indépendants, valorise la maîtrise de l'ensemble de la chaîne du livre scolaire de l'auteur jusqu'à la salle de classe pour pouvoir conserver un "esprit maison" :

« Nous sommes très internalisés : on est un modèle d'internalisation. [...] Notre position d'éditeur indépendant fait qu'on a des spécificités, et que le fait de tenir d'un bout à l'autre notre chaîne est pour nous quelque chose d'important et qui peut nous servir justement de point fort ». (DGd) « Nous cherchons avant tout à garder un esprit très maison de toute notre production, une homogénéité dans notre production. » (DAF)

D'autre part, l'externalisation de la distribution générerait irrémédiablement des conséquences sociales délicates. ARTÉMIS possède son propre entrepôt (acquis dans les années soixante-dix) et emploie une quinzaine de personnes pour cette fonction. La reprise des personnels par le prestataire retenu est peu probable : pour l'un parce que son centre logistique n'est pas sur Paris, pour les autres parce qu'ils ont repris peu avant du personnel d'autres clients et ne peuvent le proposer :

« Donc ça oblige effectivement l'entité qui négocie cette externalisation à reprendre de toute façon le personnel quitte à faire un licenciement par derrière. C'est très difficile à gérer, très très difficile. » (DAF)

Et pourtant la direction est quasi-unanime à soutenir le projet. Pourquoi ? Parce que ARTÉMIS est en crise, suite aux résultats désastreux que connaît l'entreprise en 2003. Cette crise permet de considérer désormais ce qui aurait été auparavant jugé inenvisageable :

« On a eu une très mauvaise année 2003 avec un déficit lourd. Donc évidemment branle-bas de combat pour trouver des solutions tous azimuts » (DGd) « Donc on l'a fait, je dirais d'un point de vue d'obligation de rigueur de gestion. Mais avec l'intime conviction qu'on perdrait une forme d'indépendance, et qu'on devait gagner au bout du compte économiquement. » (DGd)

Dans ce contexte, la réorganisation du secteur de la distribution et la proposition d'un prestataire apparaissent comme une solution miraculeuse pour réduire les coûts qui enthousiasme la direction :

« Tout au début, disons que j'ai senti un enthousiasme général de l'ensemble de la direction. » (DAF)

Puisque au lancement du processus de décision toute la direction est enthousiaste à l'idée d'externaliser, et qu'elle y devient unanimement opposée lors du conseil d'administration qui entérine la décision, il faut donc chercher les déterminants du verdict parmi les éléments intervenus pendant le processus de décision. Dans une approche inductive, nous allons essayer d'identifier le ou les facteurs ayant eu un rôle déterminant dans cette décision.

Une intervention des actionnaires ?

Dans cette entreprise familiale, les actionnaires n'interviennent pas dans la gestion de la société sauf pour les décisions stratégiques. Ils sont informés de la réflexion sur l'externalisation, mais ne l'influencent pas et suivent l'avis final de la direction:

« Ils savaient qu'on faisait cette étude, ils trouvaient que c'était bien qu'on la fasse [...] Non, sur l'externalisation de la logistique, ils ne sont pas intervenus. On leur a donné le résultat de notre étude simplement. » (DAF)

« Non, ils n'ont pas influencé, par contre, ils ont tout à fait partagé la décision qu'on avait prise. » (DGd)

L'influence du responsable logistique ?

Comme il est le seul au début du processus à s'opposer à l'externalisation de sa fonction, son rôle doit être analysé. Il est arrivé depuis peu chez ARTÉMIS pour diriger la fonction logistique assurée auparavant par un membre de la famille qui assurait la direction générale :

« Il n'était pas là depuis très longtemps, depuis deux ans, quelque chose comme ça. » (DGd)

Le catalogue du Salon du Livre 2003 mentionne son prédécesseur. Au moment de la décision il est donc en poste depuis environ un an. De manière générale, son pouvoir décisionnel est relativement faible dans la société, puisque l'entreprise a un mode de décision très centralisé et qu'il n'est pas membre du comité de direction :

« D'une façon générale les décisions sont très centralisées. » (DGd)

Son nom n'apparaît pas dans le catalogue du Salon du Livre 2004 (les noms des responsables sont proposés par la maison d'édition), alors que son prédécesseur à la fonction logistique figurait les années précédentes.

Sur cette réflexion (pourtant cruciale pour son service), son avis ne semble pas prédominant.

En effet, nous pouvons noter

- qu'il n'a été associé à l'étude sur l'externalisation que dans un second temps alors même qu'il est un spécialiste du métier :

« C'était un garçon qui était un vrai professionnel du métier. » (DGd)

- que, bien que participant à l'étude, il est convaincu que la décision d'externaliser est déjà prise,
- qu'il quitte l'entreprise avant la fin du processus de décision :

« Il est parti à la fin de l'étude mais avant qu'on en ait tiré les conclusions parce qu'il était persuadé d'avance que de toute façon on irait vers cette solution et surtout qu'on ne l'écouterait pas. » (DAF)

Les conclusions de l'étude ?

Il semble que l'étude ait joué un rôle déterminant dans la décision en faisant basculer l'opinion de la direction générale. Cependant, le résultat de l'étude pourrait n'être qu'une variable médiatrice, un alibi officiel pour légitimer une décision officieuse. L'étude était-elle instrumentalisée ? C'est une question à laquelle un chercheur peut difficilement apporter de réponse assurée. Voici quelques éléments :

- l'étude a été imposée et menée par le Directeur Administratif et Financier, qui avant de la réaliser était plutôt favorable à l'externalisation (tout comme pour le cas n°2) :

« J'ai imposé l'étude en disant "Tant qu'on n'a pas fait l'étude, nos impressions peuvent être complètement erronées. [...] *Qui a réalisé l'étude au sein de ARTÈMIS ?* Ce sont mes services [...] J'avais un a priori favorable quant à cette idée d'externalisation, mais je n'avais aucun avis tant que je n'avais pas vu les coûts. » (DAF)

- l'étude a été considérée par la direction comme cherchant vraiment à étudier objectivement les coûts :

« Je pense que [le processus d'étude] a été mené tout à fait honnêtement, ce qui n'est pas toujours le cas, c'est vrai, avec vraiment une recherche de vérité des coûts. [...] Je crois qu'il y a eu un consensus pour étudier la question au fond. » (DGd)

- l'auteur de l'étude pense que si cette dernière avait conclu en faveur de l'externalisation, c'est ce verdict qui aurait été choisi :

« Alors, je pense que dans le cas positif, le comité de direction aurait suivi. » (DAF)

L'échec de la négociation commerciale ?

L'étude a montré que sur la base des propositions des prestataires, la solution interne restait moins onéreuse. Les prestataires ont alors été contactés pour revoir à la baisse leurs tarifs :

« Il faut aussi savoir que cela nous a permis de négocier effectivement avec ces centres et de leur dire "Au-delà de tel coût, nous n'irons de toute façon pas". » (DAF)

Les dernières propositions n'ayant pas été jugées suffisantes, l'externalisation n'a pas eu lieu. Mais il semble toutefois qu'à l'issue de l'étude, même si les prestataires avaient baissé leurs tarifs en dessous du coût évalué de la solution interne, l'externalisation n'aurait pas forcément eu lieu :

« S'ils avaient par exemple encore baissé leur proposition, vous auriez pu conclure que c'était plus intéressant d'externaliser ? Alors cela aurait pu être plus intéressant immédiatement, donc il fallait encore se poser la question sur le long terme. [...] Et le fait d'avoir quelques acteurs en petit nombre pouvait provoquer un raidissement du marché (de la tarification en tout cas), et du coup pouvait à long terme nous lier de manière quasi-dramatique à ce prestataire. » (DAF)

Ce dernier argument permet de considérer que les conclusions de l'étude (plus que l'échec de la négociation) permettent le mieux d'expliquer le verdict de ce cas. En effet, elles :

- démontrent que la solution interne est moins coûteuse que les solutions externes possibles,
- proposent un argument qui suffit à rejeter un rabais des prestataires (les risques de dépendance sur le long terme),
- se prononcent sans ambiguïté contre l'externalisation.

Section II : La VPC d'ARTÉMIS

La vente par correspondance et le marketing direct forment une petite activité pour les éditeurs scolaires qui distribuent leurs manuels principalement par d'autres canaux. Mais elle est indispensable à la relation à l'enseignant pour lui fournir un service plus riche sous forme par exemple de compléments d'envoi de spécimens.

Au sein d'ARTÉMIS, cette fonction était depuis longtemps assurée en interne avec une qualité de service jugée insuffisante. En 2002, une opportunité de réorganiser cette activité se présente à ARTÉMIS : elle est en train de créer une filiale de vente par correspondance de livres d'équitation. Elle choisit donc de transférer l'activité vente par correspondance scolaire dans cette filiale pour bénéficier de synergies. Mais cette filiale se révèle déficitaire. Dans le contexte des difficultés financières d'ARTÉMIS évoquées précédemment, un consensus émerge pour considérer que cette filiale déficitaire ne peut rester en l'état, et donc pour étudier la reconfiguration de cette activité. La direction souhaite fermer la filiale et envisage l'alternative consistant à externaliser la vente par correspondance scolaire ou à la réintégrer au sein d'ARTÉMIS.

Comme dans le cas précédent, la Directrice Administrative et Financière impose une étude menée par le service contrôle de gestion. La responsable de cette filiale, qui du fait de sa faible taille, occupe le poste de responsable du marketing direct au sein d'ARTÉMIS est associée à cette étude. Elle n'a été embauchée que depuis quelques mois dans cette maison d'édition et la direction prend soin de lui expliquer que son poste n'est pas menacé et quelles seront ses nouvelles fonctions en cas d'externalisation. Elle est chargée de démarcher les prestataires. L'étude conclut qu'externaliser l'ensemble de l'activité de la filiale (scolaire plus équitation) ne rétablirait pas l'équilibre de celle-ci. Elle propose alors d'arrêter l'activité vente de livres d'équitation et d'externaliser la VPC scolaire. La décision est prise par le conseil d'administration d'ARTÉMIS en début 2005.

Sur les cinq salariés qui composaient la filiale, quatre se voient proposer un poste au sein d'ARTÉMIS et le dernier est transféré chez le prestataire retenu.

Pour ce cas, il sera difficile de faire émerger un ou plusieurs facteurs déterminants; car, à la différence du cas précédent, il y a convergence de la plupart des déterminants potentiels dans le sens d'une décision d'externalisation : consensus de la direction sur le sujet, conclusions de l'étude en sa faveur, échec de la solution antérieure préalablement employée, etc.

A tel point que le processus de décision et notamment l'analyse par l'étude peut sembler en partie factice :

« Il n'y avait personne contre. *Parce que tout le monde avait conscience du problème ?* Tout le monde avait conscience du problème, et avait conscience aussi du fait que ce problème dans le passé n'avait jamais pu être résolu en interne, en termes d'organisation. Et cela, même moi j'en étais consciente. J'étais la première à le savoir. Donc le problème n'était pas là. *Le problème c'était en fait que tout le monde était d'accord pour l'externalisation à condition que vous trouviez un prestataire qui vous propose quelque chose de raisonnable, c'est cela ?* C'était surtout ça. » (DAF)

C'est donc dans des éléments déjà connus lors du lancement de la prise de décision (plutôt que dans des événements survenus ultérieurement) que nous allons commencer par chercher les facteurs déterminants.

L'élément déclencheur de la décision :

Cette prise de décision est très marquée par le contexte de crise que rencontre ARTÉMIS à cette période, comme pour le cas précédent.

« On a eu une très mauvaise année 2003 avec un déficit lourd. Donc évidemment branle-bas de combat pour trouver des solutions tous azimuts. » (DGd)

Ce qui diffère ici, c'est que avant même la proposition d'une externalisation, tous les membres ont conscience que la solution interne est problématique : c'est suite à un constat d'échec que la fonction avait été logée dans une filiale et c'est suite à l'échec de cette nouvelle configuration que la question de l'externalisation est posée :

« Nous avons de la VPC en interne qui était mal traitée dans la mesure où quand vous avez le même service qui doit à la fois saisir des commandes de plusieurs dizaines de milliers d'euros et des commandes de quelques euros, nécessairement les commandes de quelques euros sont toujours laissées pour compte et traitées seulement quand on a le temps. Donc on avait vraiment un problème de qualité de service rendu. Nous avons donc à la suite d'une occasion décidé de créer une filiale afin de développer un autre secteur de VPC. [...] Le seul problème c'est que nous nous sommes heurtés à des problèmes d'organisation, à des problèmes de taille d'équipe (trop petit). Ce qui veut dire un manque

d'élasticité des ressources humaines face à une saisonnalité très forte. D'où des coûts relativement importants. Au bout de deux ans, on a décidé d'arrêter l'expérience. » (DAF)

Le coût élevé de la fonction en interne a donc certainement joué un rôle important dans le verdict. Mais comme cette question était récurrente depuis quelque temps, et qu'à chaque fois la décision n'a pas été prise (alors même que le constat d'échec avait pu être fait), c'est vraisemblablement que ce facteur a joué un rôle de condition nécessaire mais non suffisante. A moins de considérer un délai d'inertie dans la délibération, pour amener au choix de l'externalisation, il a fallu qu'il entre en résonance avec d'autres éléments intervenus autour du milieu de l'année 2004.

Deux évènements semblent pouvoir jouer ce rôle :

- le déficit très lourd de l'année 2003 a probablement été pressenti précocement, mais la publication des comptes n'a eu lieu que début 2004. Et c'est ensuite que les actionnaires ont insufflé une certaine pression :

« Oui bien sûr, on a eu une très mauvaise année 2003, avec un déficit lourd. Donc évidemment branle-bas de combat pour trouver des solutions, et je vous dis encore une fois tous azimuts. Mais après, de leur part [les actionnaires], ça n'est pas allé dans le détail ... » (DGd)

- soutien du nouveau responsable VPC - marketing direct. Sur ce poste, se sont succédés à un rythme rapide plusieurs personnes précédemment. Durant la délibération, on lui garantit que son poste n'est pas menacé quel que soit le verdict. Elle se révèle favorable à l'externalisation. Même si comme dans le cas précédent, son pouvoir sur la décision d'externalisation est limité, son soutien au projet, après une succession de turn-over permet probablement à la prise de décision de s'effectuer :

« Elle était la quatrième personne sur ce poste. Elle est arrivée en juin 2004, je crois. Elle était là depuis moins d'un an. Oui, depuis moins d'un an, très clairement. » (DAF)

« Comme elle travaillait chez ARTÉMIS en fait, on lui avait expliqué un peu les tenants et les aboutissants. Cette fois-ci en faisant très attention de lui expliquer que son poste n'était pas en question, bien évidemment. Que nous savions de toute façon quelles autres fonctions lui donner. Et donc elle s'est intéressée uniquement à l'aspect commercial de la chose, puisque elle est responsable du marketing direct (très exactement). » (DAF)

« La responsable du marketing direct était-elle favorable à cette externalisation ? Oui. » (DAF)

Chacun de ces deux déterminants ne peut probablement à lui seul expliquer la décision. Mais ce sont les seuls éléments qui permettent de comprendre pourquoi cette décision d'externalisation n'a pas été prise lors des précédentes occasions de décision. Et c'est donc la combinaison de trois facteurs (différentiel de coût total - crise financière - soutien du directeur de la fonction) que nous considérerons comme explicative de ce verdict.

Les autres éléments de la prise de décision ont semble-t-il plus pesé sur l'autre enjeu de cette décision concernant la filiale, à savoir le sort de l'activité autour des livres d'équitation.

« les conclusions, c'était que même en externalisant l'ensemble de l'activité de cette filiale, on n'arriverait pas à rétablir l'équilibre de cette filiale. Donc, il fallait trouver une autre solution. Puisque nous avons deux phénomènes de saisonnalité qui au lieu de se compenser pour lisser les charges, se cumulaient, nous avons décidé d'arrêter une des activités et d'externaliser celle qui était indispensable à notre métier (donc la VPC ARTÉMIS). » (DAF)

Section III : La vente de droits à l'étranger d'IRIS

Les éditions IRIS et EOLE ont été fusionnées en 1996 au sein d'un groupe qui deviendra par la suite ZEUS. Mais elles sont séparées en 2003 pour se conformer à une décision européenne en matière de position dominante. IRIS reste dans ZEUS tandis que EOLE le quitte. Cette séparation prive IRIS de certains services qui ont été conservés par EOLE lors du « détournement » et qu'il faut recréer. C'est notamment le cas de la vente de droits à l'étranger grand public, qui consiste à réaliser des ventes d'ouvrages (minoritairement scolaires) dans les grandes foires internationales (ici, principalement celle de Francfort). La personne qui s'occupait de cette fonction chez EOLE, partant à la retraite, propose de le faire en agent extérieur pour IRIS.

La décision porte alors sur le choix entre réaliser cette fonction en interne ou la confier à un prestataire indépendant. La centralisation n'est pas envisagée car les maisons d'édition du groupe étant en concurrence, elles ne peuvent partager les fonctions relatives aux droits d'auteur (considérées comme trop stratégiques). La directrice générale, la directrice commerciale et le directeur marketing et promotion sont pour l'externalisation. Le groupe ZEUS est consulté et notamment la Direction des Ressources Humaines de ZEUS sur les modalités pratiques. Les trois dirigeants concernés choisissent d'externaliser, sans que cette décision ne passe en comité de direction.

Un contrat est signé avec cette ancienne salariée d'EOLE jusqu'en 2005⁷⁰.

⁷⁰ A l'issue du contrat, la fonction a été assurée par un autre prestataire (un autre free lance).

A l'instar du cas précédent, on retrouve sur ce cas un consensus de la direction :

« Cette décision de confier à une personne extérieure la vente de droits à l'étranger a-t-elle été prise en comité de direction ? Non, je ne crois pas. Elle a été prise par [la Directrice Générale] avec [le Directeur Marketing et Promotion] et [la Directrice Commerciale]. » (AdD)

Le seul obstacle qui pourrait empêcher une décision d'externalisation semble être un refus de la direction du groupe ZEUS et au-dessus des actionnaires. En effet, dans la cadre de la séparation avec EOLE, l'attention du groupe ZEUS, de ses actionnaires (l'ancien et le nouveau), des syndicats, des autorités de la concurrence européennes et de la presse se portent sur cette question du détournement. Certains députés français demandent (sans l'obtenir) « l'ouverture d'une commission d'enquête visant à analyser les conditions de la cession d'une partie de [la tête de groupe de ZEUS] » (Hamelin 2004). Ainsi exposée, la tête de groupe de ZEUS surveille plus étroitement qu'ordinairement toute opération délicate, comme pourrait l'être le recours à un ancien salarié d'EOLE (désormais possédé par un concurrent) :

« Quel est le rôle des actionnaires dans ces décisions [stratégiques] ? Aucune influence jusqu'à présent. [...] La personne qui s'occupait de cela chez EOLE (c'était une ancienne de IRIS) partait à la retraite. Elle nous a proposé de le faire en agent extérieur pour IRIS (avec l'accord de la tête de groupe de ZEUS) » (DG).

Pour une fonction d'une taille si modeste, on imagine difficilement le groupe ZEUS et a fortiori la tête de groupe de ZEUS (dont l'agenda décisionnel est à cette période fort chargé) se prononcer sur l'opportunité d'une externalisation ou d'une solution interne. D'autant plus qu'une externalisation correspondrait à l'orientation générale consécutive à cette séparation :

« Nous avons dû redimensionner notre groupe qui était un groupe international dont le chiffre d'affaires est passé en deux ans de 4,2 milliards à près de 700 millions d'euros. Il a fallu reconfigurer l'organisation et procéder à plusieurs déménagements. Les frais de la direction générale ont ainsi été divisés par deux. Tout sera fini courant 2005. » (PDG de la tête de groupe de ZEUS - La tribune 17/12/04)

Le seul refus envisageable pourrait concerner le fait de recourir à un ancien salarié de EOLE (désormais au sein du groupe concurrent). Ce ne serait donc pas un refus de l'externalisation, mais d'un prestataire. Il est possible qu'un tel refus suffise à faire basculer le verdict pour une solution interne. Mais dans ce cas, les facteurs déterminants de cette décision seraient ceux qui rendent ce prestataire si unique et non l'influence du groupe ou de l'actionnaire.

Plutôt que des éléments survenus pendant la délibération, c'est donc probablement dans le projet initial qu'il faut chercher les facteurs ayant eu un rôle déterminant sur le verdict. Ce projet repose sur deux éléments : la fonction concernée par l'externalisation et le prestataire pressenti (ce dernier point n'est pas commun à tous les cas, puisque parfois le verdict est établi avant d'avoir sélectionné un prestataire, comme dans le cas DÉMÉTER).

La fonction concernée ?

Puisqu'il s'agit surtout de vente de droits d'ouvrage non scolaires, cette activité représente un volume de chiffre d'affaires assez faible pour un éditeur comme IRIS. De ce fait, il est délicat de salarier une personne à plein temps sur cette fonction :

« Il ne s'agissait pas d'une activité suffisamment importante pour prendre un temps complet. » (AdD)

Face à ce problème de taille de la fonction, deux solutions existent : confier cette fonction à un salarié qui exercerait le reste du temps une autre fonction ou la centraliser au niveau du groupe (cf. chapitre II). La première est difficilement compatible avec les compétences nécessaires pour ce poste et la seconde avec le caractère stratégique de cette fonction :

« Il s'agit d'un vrai métier. [...] Il faut un très bon relationnel et un investissement personnel important. Oui, il faut du talent. » (DG)

« Les maisons d'édition du groupe sont autonomes et il y a une concurrence entre elles. Tout ce qui concerne la propriété intellectuelle ne peut donc pas être mutualisé. » (DG)

La question de la taille de la fonction ne peut donc être résolue que par une externalisation.

Le prestataire pressenti ?

Du fait du détournement qui a fait migrer les personnes en charge de la vente de droits à l'étranger vers EOLE, IRIS se retrouve avec un niveau de compétences pour cette fonction quasi-inexistant. Le choix d'une solution interne nécessite donc la reconstitution d'une compétence, processus long et coûteux. A l'inverse, le prestataire pressenti (ancien salarié d'IRIS puis d'EOLE) peut faire valoir une forte compétence (du fait de sa longue expérience) immédiatement disponible. Ce différentiel de compétence a probablement été déterminant dans ce contexte de disparition subite des compétences internes par le détournement.

Section IV : La distribution-diffusion d'HERMÈS

La situation de HERMÈS en 2003-2004 est proche de celle de ARTÉMIS. Il est confronté à la réorganisation du secteur de la distribution-diffusion suite à la scission d'Editis évoquée dans le premier cas. Et HERMÈS réalise aussi une mauvaise année 2003 pour le scolaire. Par ailleurs, à cette époque elle vient d'engager une diversification dans l'édition jeunesse et est en négociation pour le contrat de distribution-diffusion avec un prestataire, dont la direction se demande si elle ne pourrait pas aussi utiliser ses services pour le scolaire. HERMÈS est un éditeur indépendant qui assure sa diffusion à travers une filiale. Parallèlement, le directeur commercial embauché en 2002, engage en fin d'année un audit de la distribution. Ces différents stimuli amènent la direction à envisager l'éventualité d'une externalisation.

La direction n'est pas unanime. Des divergences apparaissent sur le périmètre retenu : le directeur commercial envisage uniquement la distribution, alors que le directeur administratif et financier conçoit une externalisation de la distribution et de la diffusion. Mais plus largement une opposition se fait jour entre partisans et opposants de l'indépendance. L'étude réalisée par le directeur commercial avec une collaboratrice mesure les coûts de la seule distribution qu'elle compare avec ce qui est considéré comme une norme pour le secteur⁷¹ et avec des propositions négociées avec des distributeurs amis. A la surprise du directeur commercial, elle met en évidence que ces coûts sont inférieurs à la norme. Malgré cette découverte, il reste persuadé qu'une externalisation de la distribution serait préférable. Une réunion est organisée pour présenter les résultats de cette étude. Comme de nombreux responsables d'HERMÈS y assistent, le directeur commercial se contente de présenter les résultats chiffrés sans faire état de sa position.

A la suite de quoi, le PDG prend la décision de maintenir en interne la distribution comme la diffusion.

⁷¹ Un coût de distribution par livre inférieur à 8% du prix public hors taxe.

Cette décision a été tranchée par le PDG de façon centralisée :

« Cette décision est le fruit d'une concertation ou a été prise de façon centralisée ? Centralisée. C'est la décision du directeur général, mais c'est normal, je comprends. [...] Est-ce que vous pensez que des acteurs extérieurs ont pu influencer sur la décision (Par exemple les actionnaires ou les syndicats) ? Non, c'est une décision du PDG. » (DF)

« Les actionnaires ont-ils été informés ? Non, nous ne les avons pas sollicités, mais nous l'aurions fait si nous avions décidé de faire cette externalisation. » (DAF)

Il faut noter que dès le lancement de cette prise de décision, il était favorable à un maintien en interne. Expliquer la décision nécessite donc de déterminer si le verdict était déterminé par cette opinion initiale (c'est-à-dire que quasiment rien n'aurait pu le faire changer d'avis) ou à l'inverse par les événements survenus pendant la délibération (qui auraient pu le faire changer d'avis mais l'ont confirmé dans son opinion).

Le principal élément survenu tient à l'étude réalisée par le directeur commercial. Cette étude portait sur une analyse de coût. Elle a probablement été menée avec une grande objectivité, puisqu'elle conclut à l'opposé de ce qu'attendait et espérait son réalisateur :

« Quand je suis arrivé en mars 2002, j'ai été surpris qu'une entreprise de cette taille garde en interne sa distribution, car il faut une certaine taille critique. [...] J'ai donc mené un audit (fin 2002) et j'ai été surpris de constater que le coût n'était pas exorbitant. [...] Quelles étaient donc les conclusions de cet audit ? Ce coût était acceptable [...]. Malgré cela, je pense que nous devrions nous séparer de la distribution. Malgré les conclusions de votre étude ? Dans cette étude, j'ai démontré que ce n'était pas un gouffre financier (à ma surprise). Mais avec une distribution en interne, il y a une forte dépendance en temps. » (DF)

Comme elle va dans le même sens que l'opinion préalable du PDG, il est difficile d'évaluer son influence car il faudrait savoir ce qui se serait passé si l'étude avait préconisé une externalisation. On peut toutefois noter deux points qui permettent d'envisager un comportement stratégique (au sens de M. Crozier et E. Friedberg 1977) de sa part : son argumentation et sa gestion de la décision.

Remarquons d'abord que ses arguments contre l'externalisation (risque de défaillance du prestataire notamment)⁷², tout à fait légitimes par ailleurs, ne pouvaient en aucun cas être contredits par l'étude réalisée, qui ne portait que sur les coûts en interne :

⁷² Développés au chapitre III.

« *Et quelles étaient ses raisons de ne pas externaliser ?* Il pensait à la chute de certains distributeurs qui ont pu mettre leurs fonds diffusés (les éditeurs clients d'un distributeur ou d'un diffuseur) dans une situation délicate (comme Volumen). Il pensait aussi (et avec raison) qu'il y avait un risque à aller chez les grands (comme Hachette), où nous aurions été noyé. Il considérait l'externalisation comme un risque en cas de grève, d'augmentation des tarifs, etc. » (DF)

« *Dans votre étude, vous aviez comparé les coûts d'une solution en interne et en externe ou juste évalué le coût de la solution actuelle ?* Je n'avais pas comparé avec une solution externe. Mais j'avais négocié avec des distributeurs amis qui m'avaient fait une proposition à prix d'ami. » (DF)

Ce risque de défaillance du prestataire ne pouvait d'ailleurs quasiment pas être réfuté (au sens de Popper 1963) pendant la délibération. Il est donc probable que si l'étude avait conclu à des coûts en interne relativement élevés, il aurait quand même décidé le maintien en interne. Car dans une approche espérance-variance, ce surcoût peut très bien se justifier par une réduction de l'incertitude, d'autant plus intéressante que la fonction est sensible au bon fonctionnement de l'entreprise :

« Si ce n'est pas bien fait, c'est très pénalisant. Il y a eu quelques exemples dans la profession. » (DAF)

« Si c'est mal fait, cela peut avoir des conséquences très ennuyeuses. » (DF)

Remarquons ensuite la façon dont il a organisé la restitution de l'étude. En choisissant une réunion publique au lieu d'une réunion avec les responsables concernés, il rend plus délicate l'expression du souhait d'une externalisation pour le directeur commercial :

« *A l'issue de cet audit, quelle a été la suite qui y a été donnée ?* Nous avons eu une réunion publique, c'est-à-dire avec d'autres dirigeants que ceux concernés directement (le PDG, le Directeur Financier et moi). J'ai donc présenté les conclusions de cet audit. Comme la réunion était publique, je n'ai pas dit que j'étais pour une solution externe. » (DF)

En effet, il serait délicat pour le directeur commercial de prendre parti publiquement pour l'externalisation de son service (avec donc des transferts de personnel), alors même qu'il présente une étude approfondie concluant au bon résultat sur le plan des coûts. D'autant plus qu'un verdict d'externalisation étant peu probable (du fait de l'opinion du PDG), une telle action serait pour le DF essentiellement négative si on considère les conséquences ultérieures en matière de relations de travail. Contraint de s'abstenir de présenter des arguments extra-comptables qui pourraient justifier une externalisation, l'étude apparaît comme préconisant le maintien en interne :

« *Quelles étaient les conclusions de la simulation ?* Que les coûts d'HERMÈS n'étaient pas excessifs et donc qu'il était préférable de maintenir l'indépendance. » (DAF)

Et même si l'étude avait conclu en faveur de l'externalisation, une telle réunion publique n'aurait vraisemblablement pas incité les partisans de cette solution à exprimer tous leurs arguments (en présence des employés concernés), à la différence de ses opposants.

Ces deux indices nous incitent à considérer l'importance d'une opposition du PDG à ce projet et à minorer l'influence de l'étude sur le verdict (sans la remettre en cause complètement).

Orientons alors notre analyse vers la position initiale du PDG. Cette opposition repose sur l'incertitude associée à ce projet par le PDG (du fait de la réorganisation en cours du secteur de la distribution). Elle pourrait aussi reposer sur une estimation fine par le PDG de la performance de la fonction distribution (corroborée par l'étude), du fait de son expérience de l'entreprise :

« Je crois qu'il a fait toute sa carrière dans l'édition ... c'est une vocation. Il était chez HERMÈS de 1992 à 1995, [...] et il est revenu chez HERMÈS en 1998 en devenant PDG. » (DAF)

Toutefois, si l'étude a montré que les coûts de cette fonction étaient très raisonnables, elle ne s'est pas penchée sur l'efficacité de cette fonction, qui semble beaucoup plus contrastée :

« La distribution travaillait correctement avant mon arrivée compte tenu de ses moyens, sauf en période de rentrée scolaire-universitaire, où c'était alors catastrophique : des délais inacceptables pour les libraires et leurs clients. » (DF)

Nous ne retiendrons donc pas ici la performance de la fonction en interne, comme antécédent possible de la position du PDG. Il pourrait aussi être intéressant de considérer un éventuel a priori du PDG à l'égard de l'externalisation, ou plus généralement une culture de l'entreprise dont les valeurs s'opposent à ce type de pratiques. Comme pour ARTÉMIS, et de nombreux éditeurs indépendants, on retrouve chez HERMÈS une culture d'entreprise, qui valorise l'indépendance associée au fait de réaliser en interne le maximum de tâches :

« Vous savez le scolaire représente près de la moitié de notre chiffre d'affaires. Il s'agit d'ouvrages complexes, donc nous préférons effectuer le maximum en interne. » (DAF)

Dans cette hypothèse, il serait alors assez logique que ce soit le directeur commercial nouvellement embauché (et qui ne partage de ce fait pas encore les valeurs de la maison) qui propose et soutienne l'externalisation, par opposition à un PDG dans la maison depuis très longtemps. Pour vérifier cette hypothèse, il est intéressant d'utiliser le comptage des fonctions interne/externes réalisées pour l'étude sur les frontières. On y remarque qu'avec neuf fonctions

externes (ou partiellement externes) sur les vingt-huit que nous avons mesurées, HERMÈS arrive au cinquième rang (sur treize) des éditeurs qui réalisent le plus de fonctions en interne :

Tableau 5.2 : Classement des éditeurs selon le nombre de fonctions réalisées en externe

Editeurs scolaires :			ARTÉMIS		HERMÈS	DÉMÈTER			HÉPHAÏSTOS	IRIS		ATHENA	
Nombre de fonctions réalisées en externe	5	5	6	7	9	11	12	12	13	14	15	16	16

Source : élaboré par l'auteur

Sans être un « modèle d'internalisation » comme ARTÉMIS, HERMÈS connaît probablement une culture d'entreprise qui ne valorise pas l'externalisation. Celle-ci isole le partisan de l'externalisation. Nous considérerons que la culture de l'entreprise a probablement influencé cette décision, mais probablement moins que l'incertitude perçue et que l'opposition du PDG.

Section V : La gestion de la paie de DÉMÉTER

DÉMÉTER est un petit éditeur de manuel scolaire. Il est dirigé depuis vingt ans par ses deux actionnaires (avec chacun 50 % des parts) qui occupent les fonctions de Président Directeur Général et de Directeur Financier. Ils se sont répartis les domaines de compétences : tout ce qui concerne l'administratif et le financier pour le Directeur Financier et le commercial et l'édition pour le PDG. Pour les grandes orientations stratégiques, ils prennent les décisions d'un commun accord.

La personne qui est en charge de l'édition des feuilles de paie assure aussi le secrétariat du PDG. Chaque mois, elle s'investit dans cette tâche pendant environ une semaine à plein temps (du 15 au 23). Absorbée par cette tâche, elle n'a alors plus le temps de s'occuper du courrier du PDG, qui relance régulièrement le débat sur l'externalisation de cette fonction. En effet, il trouve que le temps mis pour traiter cette tâche est excessif (pour une quarantaine de salariés) et qu'il serait donc moins coûteux de faire appel à un prestataire externe. Cette conviction repose sur les prospectus qu'il reçoit régulièrement de la part des sociétés spécialisées sur ce type de prestations et qu'il fait suivre au Directeur Financier. Ce dernier est en effet opposé à cette externalisation car il n'est pas convaincu par le gain qui pourrait en résulter, ni par l'aspect excessif de la charge de travail en interne que la gestion de la paie représente.

Face à ce désaccord sur un sujet considéré comme relativement limité, le PDG maintient la gestion de la paie en interne.

Nous avons vu que la gestion de la paie est une fonction qui présente de nombreuses caractéristiques propres à l'externaliser (activité périphérique nécessitant très peu d'investissements dans des actifs spécifiques, permettant aux prestataires d'obtenir des économies d'échelle importantes, présentant une faible incertitude) qui se vérifiaient dans cette entreprise. Alors comment expliquer le maintien en interne de cette fonction au sein de DÉMÉTER ?

Une explication possible serait que cette décision n'ait pas encore été jusqu'à son terme et qu'elle aboutisse finalement à une externalisation. A l'appui de cette hypothèse, il est intéressant de remarquer qu'il s'agit du seul cas pour lequel le verdict a été présenté comme une « non-décision » (Vidaillet 1998, p. 485) :

« Y a-t-il eu une "décision" de le garder en interne ? Non, on en discute de temps en temps. Mais on a laissé en interne plutôt que "décidé" de le faire en interne. Je ne suis pas d'accord avec les propos [du PDG], la décision d'externaliser n'est pas prise.⁷³ » (DF)

Toutefois, si nous avons inclus ce cas dans notre étude, c'est parce que nous pensons qu'il s'agit bien d'une prise de décision. En effet, il peut être difficile de faire la différence entre une décision de statu quo (faiblement structurée puisque rien ne matérialise le verdict) et une pause dans le processus de décision. Si dans six mois DÉMÉTER externalise sa paie, faudrait-il y voir l'aboutissement de ce processus de décision (qui aurait été en sommeil) ou le résultat d'un nouveau processus ? A l'inverse, si les deux dirigeants n'abordent plus cette question pendant dix ans, ne faudrait-il pas considérer que l'entreprise avait décidé de ne pas externaliser ?

Or, nous sommes ici dans une entreprise de petite taille caractérisée par une grande centralisation autour de ses deux dirigeants actionnaires qui se connaissent depuis longtemps :

« Les décisions sont prises par le PDG et le Directeur Général. C'est donc une organisation assez centralisée ? Oui. [...] Y a-t-il des instances de décisions auxquelles participent les directeurs ? Vous savez, nous sommes une PME. Il y a donc des échanges permanents. Nous n'avons pas la réunionite. » (Directeur technique)

« Pouvez-vous me décrire les organes de décision de la société ? Les organes de décision ? Bah, c'est surtout lui et moi. Lui [le DF], tout ce qui concerne l'argent et l'administration, l'administratif et moi tout

⁷³ Le PDG lui avait transmis le compte-rendu de son entretien, avant que nous ne menions celui-ci.

ce qui concerne le commercial et l'édition. *D'accord, donc en ce qui concerne les décisions importantes, vous les prenez à deux ?* Oui. » (PDG)

« [le DF], je l'ai engagé il y a vingt ans. » (PDG)

Les prises de décisions y sont donc probablement moins formalisées que parmi les autres éditeurs étudiés. D'autant plus qu'au sein de DÉMÉTER, la gestion de la paie est une fonction de très faible taille (une personne partiellement affectée une semaine par mois) :

« elle doit donner tous les éléments à la banque avant je crois le 23, pour que la paie se fasse le 25. Donc, elle commence à le faire autour du 15. [...] Moi, je dis quatre-cinq jours pour 40 fiches de paie c'est trop. » (PDG)

Ceci concourt à ce que la prise de décision concernant l'externalisation de la paie reste peu formalisée et rapidement tranchée. Reste à savoir si elle risque de connaître des développements ultérieurs. Cela semble peu probable, car suite à leurs discussions, le PDG connaît les raisons de l'opposition de son associé et semble avoir choisi de ne pas aller à leur rencontre, comme il semble avoir coutume de le faire habituellement :

« *Vous savez quelle est sa position ?* Oui, [le DF] n'est pas très pour. *Et vous savez pourquoi ?* Non. *Mais vous en avez déjà discuté ?* Oui, plusieurs fois. *Mais vous n'arrivez pas à savoir pourquoi il n'est pas d'accord ?* Bien sûr, mais ça je ne peux pas le dire. *Ah, si vous voulez on arrête le micro...* Non, mais il pense que ça ne prend pas autant de temps que moi je le pense. [...] Il pense qu'elle le fait bien et qu'il y a aucune raison de le faire à l'extérieur. Je ne me bagarre pas. Je ne suis pas Don Quichotte. » (PDG)

« *Est ce que des fois vous avez essayé d'externaliser quelque chose et cela s'est mal passé ? Ou il y a eu un problème et vous avez été obligé de revenir en arrière ?* Non, non, non. *Il pourrait y avoir un conflit social ?* Non *Ou votre associé qui n'était pas d'accord ?* Non, s'il n'est pas d'accord, on ne le fait pas. » (PDG)

Puisque le PDG se fixe comme règle de ne pas externaliser contre l'avis de son associé, nous considérerons que pour lui la décision est prise. Pour que la prise de décision évolue de nouveau, il faudrait que l'associé la relance en proposant de réexaminer cette question, ce qui dans notre façon de représenter la décision s'apparenterait à une proposition émise qui déclenche une nouvelle prise de décision.

Considérant la décision comme prise, il reste à identifier les déterminants de ce verdict. Du fait du refus par le PDG d'aller à l'encontre d'une opposition de son associé, cette dernière est évidemment déterminante. Comme pour le cas précédent, il peut être utile de distinguer ses

éventuelles raisons de s'opposer à ce projet particulier de celles des projets d'externalisation en général.

Concernant l'externalisation de la gestion de la paie, il semble qu'un de ses motifs de refus (peut-être le principal) ne pouvait m'être divulgué (cf. verbatim de la page précédente). Ce refus d'en parler laisse à penser que les raisons de son opposition qui m'ont été présentées par les deux dirigeants sont peut-être accessoires :

« Etes-vous favorable à cette externalisation ? Non, car cela ne serait pas forcément moins cher, et puis il faudrait fournir de nombreuses informations au prestataire, ce qui prendrait du temps aussi. » (DF)

C'est une limite à la validité interne de cette recherche qui peut toutefois être nuancée par l'analyse de sa position sur l'externalisation en général. Pour cela, il convient de noter que depuis vingt ans qu'ils sont à la tête de cette société, DÉMÉTER n'a jamais externalisé la moindre fonction, alors même que son périmètre externalisé est juste inférieur à la moyenne des éditeurs (cf. tableau 5.2 page 217) et que le PDG est un grand partisan de l'externalisation :

« Vous m'avez dit que vous n'avez externalisé aucune fonction ? Tout à fait. » (PDG)

« En général, je suis favorable [à l'externalisation]. Tout ce que l'on peut faire faire à l'extérieur à des prix raisonnables, il faut le faire faire. Il faut le minimum de gens chez soi. Surtout pour les tâches très spécifiques parce qu'il faut remplir le temps et s'il y en a pas assez, ils ne font rien. Pire, ils font éviter aux autres de travailler, parce qu'ils s'embêtent. Voilà, c'est uniquement pour des tâches assez spécifiques : la fabrication des livres, les maquettes, la gestion de la paie par exemple. D'accord, est-ce que c'est lié à la taille de votre société ? Est-ce que vous pensez que si par exemple vous étiez deux ou trois fois plus gros, vous auriez le même problème de ne pas être sûr d'arriver à remplir correctement pour chacune des fonctions l'emploi du temps ? On ne sait jamais. Je suis toujours favorable à l'externalisation. » (PDG)

A l'inverse, son associé est beaucoup moins favorable à l'externalisation en général :

« Etes-vous globalement plutôt favorable (ou défavorable) à l'externalisation ? Je suis favorable. Si c'est moins cher et que c'est bien fait. Comment se fait-il que vous n'avez externalisé aucune fonction depuis la création de la société, alors que Mr Visser et vous semblez favorables à l'externalisation ? Le problème c'est de pouvoir contrôler le prestataire pour s'assurer qu'il fait correctement le travail. C'est une délégation. Si on doit faire des efforts pour le contrôler, cela coûte moins cher de le faire en interne. » (DF)

Ceci explique probablement pourquoi la fonction gestion de la paie n'a pas été externalisée, comme toute autre fonction que le PDG aurait pu souhaiter externaliser depuis vingt ans. Le

facteur explicatif du verdict n'est donc pas lié à cette externalisation (aux caractéristiques de la fonction, du projet, des prestataires, etc.), mais à une opposition générale de l'associé dirigeant, contre laquelle le PDG s'est toujours refusé à aller. Il explique aussi probablement la forme originale de ce processus de décision : le PDG, qui ne semble pas trop y croire se contente d'aborder le sujet avec son associé :

« de temps en temps on reçoit de la pub, c'est tout. Des gens qui disent "Ne vous embêtez plus, on vous fait la fiche de paie pour je sais pas 12 euros 50". Chaque fois quand je reçois ça, je le donne à mon collègue et je lui dis "mais, faut quand même réfléchir un peu". » (DG)

« on en discute de temps en temps. Mais on a laissé en interne plutôt que "décidé" de le faire en interne. » (DF)

Nous considérons que le facteur déterminant est l'opposition de l'associé qui dans cette prise de décision cumule une double fonction : actionnaire (à 50% de la société) et Directeur responsable de la fonction (DF).

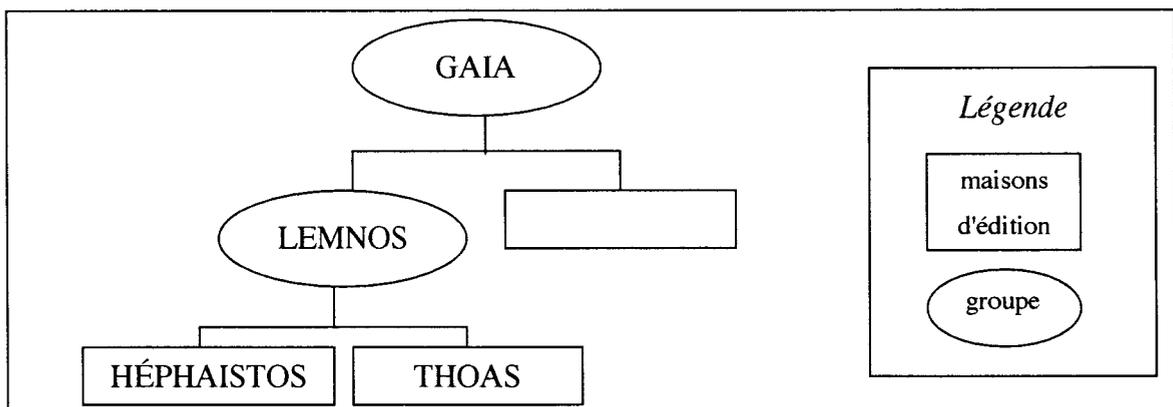
Section VI : La conception de maquettes d'HÉPHAISTOS

HÉPHAISTOS est un petit éditeur, filiale du groupe LEMNOS. Ce dernier a été acquis en 1996 par le groupe GAIA. A l'occasion de cette fusion, une réorganisation a lieu : alors que le principe d'autonomie de chaque maison prévalait jusqu'alors, un grand nombre de fonctions (administratives, diffusion, distribution, etc.) d'HÉPHAISTOS et de LEMNOS sont centralisées au sein de GAIA. Mais l'organisation des fonctions éditoriales est laissée à la discrétion de chaque maison. Certains éditeurs de LEMNOS font le choix de conserver et de développer la conception de maquette en interne. HÉPHAISTOS qui n'assurait qu'une petite proportion de cette production en interne commence à la diminuer.

Lorsqu'il arrive à la tête d'HÉPHAISTOS en 1998, l'actuel DG doit statuer sur l'avenir des maquettes au sein de la société : réinternaliser, maintenir une répartition interne/externe ou externaliser complètement ? Le directeur technique (en charge des maquettistes) est particulièrement favorable à l'externalisation pour des raisons de souplesse. Les éditeurs aussi sont favorables (30 % des salariés).

L'externalisation totale est réalisée progressivement sans licenciements ni transferts de personnel vers les prestataires par réaffectation d'une personne et par le départ en retraite de l'autre. Conformément à une évolution de leur métier vers un rôle de chef d'orchestre, les éditeurs deviennent responsables du pilotage des maquettistes externes.

Figure 5.1 : Organisation des maisons au sein du groupe GAIA



Source : élaboré par l'auteur

A la même période, dans le même groupe, une maison d'édition (THOAS) a fait le choix de maintenir en interne la même fonction. Pour comprendre cette décision d'externalisation, il est donc nécessaire de rechercher un facteur explicatif spécifique à HÉPHAÏSTOS et non propre à cette fonction, au marché ou à l'environnement.

Ce déterminant de l'externalisation pourrait être cherché dans la délibération, mais du fait du consensus en faveur de l'externalisation, de l'absence d'étude ou d'interventions extérieures, on ne voit pas bien quel facteur aurait eu un rôle déterminant :

« Vos actionnaires ont-ils influencé le processus de décision ? Non. [GAIA] avait déjà un tel système. [THOAS] était à l'inverse très interne. » (DG)

« Est-ce que vous pensez que cette politique d'externalisation est inspirée par la direction ? Non, ni les actionnaires, ni la maison mère n'intervient. Leur seul objectif : c'est une rentabilité à deux chiffres et pour cela, il laisse les coudées franches aux directeurs de branche. » (syndicaliste de GAIA)

Il est donc plus certainement à chercher dans les caractéristiques de ce projet d'externalisation. Grâce à la comparaison, il est plus facile de réaliser un tri parmi les motifs "officiels" d'une telle externalisation :

« Quel est le processus qui a conduit à cette externalisation ? Réaliser les maquettes en externe permet d'une part plus de souplesse, de liberté, de disponibilité et de rapidité. La différence est grande avec l'interne. A titre d'exemple, en externe on peut donner une commande un vendredi soir et on le récupère le lundi matin, ce qui est impossible en interne. C'est important car on gagne une semaine. D'autre part, l'externalisation nous permet de bénéficier d'une plus grande créativité. En effet, en travaillant toujours avec les mêmes équipes en interne on a tendance à tourner en rond. Enfin, il y a un point mais qui est plutôt une conséquence, c'est la baisse des coûts. [...] C'est une nécessité pour nous de travailler avec des prestataires externes. Sur l'année, nous avons un tir groupé pour les maquettes parutions entre mars et mai, disons avril. [...] Même si nos parutions sont plus étalées que celles d'un éditeur scolaire au sens strict du terme, nous avons intérêt à nous associer à des prestataires pour atténuer les pics de création et de production. » (DG)

Reprenons un à un ces différents éléments : la souplesse, la créativité, le coût et la saisonnalité.

La saisonnalité (comme l'instabilité due aux années de réforme) peut être écartée parce qu'elle est la même pour les différents éditeurs. Nous avons vu au chapitre III que la question du différentiel de coût pouvait aussi être écartée.

La recherche de créativité est un argument avancé par d'autres membres de cette maison :

« Le recours à des maquettistes externes permet d'augmenter la créativité. » (Editrice)

Mais comme le besoin de créativité est généralement invoqué par de nombreux directeurs de maison d'édition à propos des maquettes (cf. chapitre III), il pourrait s'appliquer de la même façon à THOAS. Mais derrière cette notion de créativité peut se cacher plus généralement une faible compétence des services maquettes interne :

« Comment étaient jugées en termes de qualité les prestations réalisées en interne (lors de l'externalisation) ? L'externalisation avait (comme je vous l'avais dit) trois objectifs : la variété, la rapidité et le coût. Donc pour répondre à votre question, il y avait un problème de qualité en termes de créativité. » (DG)

Ceci est un élément qui peut expliquer la différence entre HÉPHAISTOS et THOAS. Dans cette période de réorganisation du groupe LEMNOS (suite à son rachat par GAIA) et alors même que le métier de maquettiste connaissait une grande évolution (à la fois technique et professionnelle), les dirigeants d'HÉPHAISTOS ont pu considérer que le niveau de performance de la fonction était trop faible. En ce cas, soit que le coût de la mise à niveau soit trop important, soit que les personnels ne soient pas désireux de se former, HÉPHAISTOS a préféré externaliser tandis que THOAS réalisait cet investissement de mise à niveau :

« Il y a quand même un énorme effort qui a été fourni de formations, de mise à niveau. Maintenant on a un service graphique qui est en pointe par rapport à l'utilisation des techniques, des logiciels. On revient de très très loin. » (Directeur du contrôle de gestion LEMNOS)

Le besoin de souplesse mis en avant par la direction s'inscrit en réaction à la difficulté pour un éditeur d'assurer malgré des pics d'activité saisonniers un volume d'activité acceptable pour ses maquettistes internes :

« Il faut le minimum de gens chez soi. Surtout pour les tâches très spécifiques parce qu'il faut remplir le temps et s'il n'y en a pas assez, ils ne font rien. Pire, ils font faire éviter aux autres de travailler, parce qu'ils s'embêtent. Voilà, c'est uniquement pour des tâches assez spécifiques : la fabrication des livres, les maquettes, la gestion de paie par exemple. » (DG DÉMÉTER)

« On a un fil conducteur au niveau [de THOAS] qui est le plan d'édition qui permet de suivre les objectifs de remise (par exemple) des manuscrits (ou de chaque chapitre) par les éditeurs pour que chaque maquettiste (ou maquettiste extérieur) puisse piloter son emploi du temps sur la durée. On sait là où on va être très occupé, etc. Ce qui devient compliqué à gérer (ça, il le sait), c'est pratiquement ce qu'il va faire toute l'année. Eventuellement, il va aller voir son patron en disant "j'ai deux semaines de

sous-occupation début septembre". Et puis là, avec tous les fonds que l'on a, on a largement de quoi occuper tout le monde. » (Directeur du contrôle de gestion LEMNOS)

Si la difficulté à assurer une occupation rentable à ses maquettistes concerne tous les éditeurs, on se rend compte ici que son importance est modérée par l'importance du fond éditorial de la maison. Or, à la différence de THOAS, HÉPHAISTOS est un éditeur nettement plus petit et plus spécialisé. Il n'a donc probablement pas un fond suffisamment important pour avoir cette souplesse en interne :

« On a une autre différence sur THOAS par rapport à HÉPHAISTOS qui tient à la taille de la société. THOAS a encore un service pré-presse (graphiste) interne et un service "icono" aussi interne relativement lourds. Alors que dans les autres sociétés ces fonctions sont un petit peu plus réparties soit sur le service fabrication, soit vers les éditeurs et avec notamment un peu plus d'externes. » (Directeur du contrôle de gestion LEMNOS)

Nous retiendrons donc deux facteurs ayant eu une influence déterminante sur le verdict : la taille de la société et la faible compétence en interne du service maquette.

Section VII : La gestion des abonnements de ZEUS

ZEUS est au sein d'un grand groupe d'édition français la société qui regroupe tous les éditeurs scolaires sous forme de départements. Cette société adopte une structure matricielle avec d'un côté les maisons d'édition et de l'autre les services transversaux. Certaines maisons d'édition du groupe (ATHENA et AERIS) ont des revues destinées aux enseignants. En 2001, un nouveau directeur arrive à la tête d'ATHENA. Elle vient d'un éditeur de périodique et considère que la gestion des abonnements à des revues (ATHENA et AERIS) doit être confiée à des professionnels. Jusqu'à cette date, l'activité était gérée par le service en charge des "relations clients" de ZEUS sur un système informatique conçu pour de la VPC. Le personnel du service souhaite un nouveau système informatique dédié, le responsable marketing ATHENA se plaint des retards et du manque de fonctionnalités marketing de l'outil et le service comptable doit effectuer d'importants retraitements manuels (pour obtenir la "date abonné" exigée par le commissaire aux comptes). Le PDG de ZEUS et la responsable du service relation clients, tous deux récemment nommés à ces postes y sont défavorables.

Le directeur d'ATHENA lance une étude confiée à son directeur marketing. Celui-ci consulte la direction informatique de ZEUS qui propose une évolution de l'application. Il réalise un appel d'offres et sélectionne un prestataire potentiel. A partir de ces éléments, il conclut que l'externalisation est préférable sur le plan de la performance et du coût. Récemment promue à ce poste, la directrice du service relation clients de ZEUS se joint à l'étude et propose des contre-arguments. ATHENA et ZEUS s'opposent sur cette externalisation, les réunions se succèdent pendant l'année 2003. Ce dossier se débloque lorsque AERIS quitte le groupe ZEUS en 2004. Devenue seule maison du groupe à avoir des revues et donc seul client de cette activité, ATHENA est en mesure d'imposer la réintégration de la gestion des abonnements en son sein.

En 2004, cette fonction repasse sous la compétence d'ATHENA qui l'externalise aussitôt et conserve une partie du personnel de ZEUS pour gérer le prestataire.

Pour comprendre ce cas, il est nécessaire de commencer par identifier l'origine de l'opposition entre ZEUS et ATHENA. Celle-ci est purement organisationnelle. En effet, comme pour toute fonction transversale, ZEUS en facture aux maisons le coût. Il s'agit ici du personnel de saisie et de l'applicatif. Or ce dernier (loué à un prestataire) est utilisé pour d'autres fonctions (VPC) et ne peut être arrêté. En externalisant la gestion des abonnements au niveau d'ATHENA, le coût de l'applicatif reste inchangé (pour le groupe) mais une partie de celui-ci ne peut plus être refacturée (à ATHENA):

« L'applicatif qu'on utilise en ce moment s'appelle lineavad (un applicatif de VPC), il fait des abonnements parce qu'on le lui a demandé, mais ce n'est pas sa spécialité. [...]L'applicatif n'est pas le nôtre. On peut dire d'une certaine manière qu'il est externalisé. Les développements c'est pas nous qui les faisons. [...] Cela a eu un impact sur les coûts d'utilisation de lineavad (notre applicatif), vu qu'il n'était plus utilisé par les revues. Mais la décision s'est prise malgré un impact financier au niveau du groupe, (qui n'était pas énorme mais qui existait) au nom de la stratégie des marques. Puis ensuite il y a eu des affaires de coût, et il y a quand même eu démutualisation. On utilisait un système externe, alors qu'on en a un (qui n'est pas interne encore une fois, mais qui est groupe), là on en a un deuxième. Cela pose un problème. [...] La direction financière, aussi n'était pas opposée, mais enfin le groupe perdait quelques keuros. » [DF ZEUS]

Puisque l'externalisation a été mise en place sans que ce désaccord n'ait été résolu, nous chercherons les déterminants du verdict dans les événements qui ont pu faire basculer la décision dans le camp des partisans de l'externalisation.

Parmi ces événements figurent l'étude. Une étude, par essence un des éléments les plus formalisés d'une délibération, présente pourtant ici des contours flous :

« L'étude, je l'avais confié [au directeur marketing d'ATHENA] qui a travaillé très étroitement avec [le DF de ZEUS]. » (DG ATHENA)

« Il y a eu une première étude qui était ATHENA, une deuxième qui était plutôt pilotée par nous. L'étude s'est faite au moment où j'arrivais, donc je l'ai reprise en cours de route. » (DF)

« On a fait une étude approfondie avec ATHENA et "Education Services" sur le marché et on a décidé d'externaliser. » (PDG ZEUS)

« Vous avez participé à l'étude ainsi que [la DF] ? Nous avons mené cette étude conjointement. » (Dir marketing ATHENA)

Toutefois des éléments d'entretien (que nous ne pouvons retranscrire) et les sommaires de ces deux études montrent que deux études se sont succédées : la première menée par le directeur du marketing d'ATHENA et la seconde par la directrice de la fonction. Les conclusions de ces deux études sont contradictoires :

« *les conclusions de l'étude ont donné quoi ? Les conclusions de l'étude, c'est qu'il fallait externaliser.* »
(DG ATHENA)

« Sincèrement, techniquement, je ne suis pas du tout convaincue que cela représente un avantage. En fait, comme je n'ai pas trouvé à l'analyse les vrais points de blocage réels de notre applicatif (tout cela part de l'applicatif en fait). En fait ce n'est même pas ça. Les problèmes je n'en ai pas trouvés, les points de blocage je n'en ai pas trouvés. » (DF)

La dernière étude est plutôt défavorable à l'externalisation, alors même qu'elle reprend les éléments de la précédente étude :

« Objectifs : Investigations complémentaires sur les abonnements + Mise à jour des informations pour les principaux décideurs » (sommaire de la seconde étude).

Ceci nous incite à postuler que les résultats ni de cette étude ni de la précédente n'ont eu d'influence déterminante sur le verdict.

Un second événement concerne la demande d'arbitrage auprès de la maison-mère. Même si hiérarchiquement, elle appartient au groupe ZEUS, les directeurs de maison reportent directement à la maison-mère :

« Les patrons des maisons d'édition reportent tous directement au patron [de la maison mère] et ne reportent pas [au PDG de ZEUS]. » (DG ATHENA)

Il est donc logique qu'en cas de désaccord, les deux parties fassent remonter la décision au niveau supérieur. Cela a été fait sans que la maison-mère ne semble trancher :

« On a informé [la maison mère], et au niveau de [la maison mère], ils ont trouvé que c'était compliqué. On l'a fait, donc on a eu une forme d'autorisation, certainement. *Implicite ?* Oui. » (DG ATHENA)

Il faut dire qu'à ce moment-là, la maison mère est occupée à gérer les questions de détournement et que cette décision n'est certainement pas prioritaire.

« La direction générale, la pauvre, a pensé ce qu'on lui a dit. » (anonyme)

L'intervention de la tête de groupe n'a donc pas été déterminante sur le verdict.

Reste l'événement qui a débloqué la situation : l'autre maison utilisant la fonction gestion des abonnements est sortie du groupe ZEUS.

- Cet événement est déterminant parce qu'alors ATHENA se retrouve seul utilisateur de la fonction :

« A partir du moment où ATHENA est devenu le seul donneur d'ordres, la décision devenait évidente. »
(anonyme)

Ce qui signifie que l'année et demi nécessaire à la délibération n'a pas servi à déterminer si l'externalisation de la gestion des abonnements était judicieuse (pour ATHENA ou ZEUS) ou non. La décision a abouti parce qu'un événement extérieur a permis de déterminer qui avait le droit de décider de l'avenir de cette fonction. La décision a été prise par ATHENA indépendamment de ZEUS et de la maison mère :

« Je crois que c'est ATHENA qui a pris la décision. Et je crois que l'on peut dire que, dans l'organisation qu'on a actuellement, ATHENA a pris la décision. Et qu'aucune structure ne s'y est opposée, aucun service ne s'y est opposé. Je crois que c'est la meilleure manière d'analyser la décision. » (DF)

Cette prise de décision autonome reflète le pouvoir obtenu par le DG d'ATHENA. Si l'on reprend la théorie de Pfeffer (1981), ce pouvoir provient de quatre sources : l'autorité, l'acquisition de ressources, la dépendance et la capacité à absorber l'incertitude (Lacity et Hirschheim 1993). En ce qui concerne l'autorité, même si hiérarchiquement ATHENA appartient au groupe ZEUS, les directeurs de maison reportent directement à la maison-mère :

« Les patrons des maisons d'édition reportent tous directement au patron [de la maison mère] et ne reportent pas [au PDG de ZEUS]. » (DG ATHENA)

Cette originalité du groupe ZEUS permet au DG d'ATHENA d'être dans une telle discussion hiérarchiquement l'égal du PDG de ZEUS. La capacité à absorber l'incertitude correspond au fait de détenir des informations inconnues des autres membres de l'organisation. Or, le DG d'ATHENA a, du fait de son emploi précédent, une bonne connaissance de la gestion des abonnements (qui n'est pas répandue dans le secteur de l'édition) :

« En fait, ce qui a accéléré la décision, c'est que [le DG d'ATHENA] venait de la presse. Donc elle sait de quoi elle parle en matière d'abonnements. » (anonyme)

Ces deux sources de pouvoir sont donc possédées dès le début du processus par le DG d'ATHENA. En revanche, la sortie du groupe ZEUS de l'autre maison va accroître les deux autres sources de pouvoir. D'abord, pour ce qui est de l'acquisition de ressources, ATHENA devient la seule maison à financer cette fonction. Or, « *he who has the gold makes the rules* »

(Pfeffer 1981, p. 101). Ce pouvoir proportionnel à la contribution financière est un schéma récurrent (*pattern*) dans le groupe ZEUS :

« Il faut voir qu'ATHENA représente aujourd'hui une très grosse part de ZEUS. Donc ATHENA en général prend l'initiative de poser les questions. » (DG d'ATHENA)

Ensuite, en ce qui concerne la dépendance et la faible substituabilité, en devenant le seul utilisateur de la fonction, ATHENA devient moins dépendant de ZEUS. La raison d'être de la centralisation ("mutualisation" dans le vocabulaire utilisé dans le groupe ZEUS) correspond à l'idée de mise en commun, qui perd son sens si un seul éditeur utilise la fonction :

« Est-ce qu'il vous paraîtrait concevable qu'un éditeur dise "Moi, je trouve que la prestation que vous fournissez est de très bonne qualité, mais elle est très chère. Je connais des prestataires sur le marché qui seraient prêts à le faire moins cher" ? Est-ce qu'il serait autorisé à utiliser ... [signe de tête indiquant un non] ... non, il ne serait pas autorisé ... Sur certaines prestations, il le fait. Parce qu'en fait vous avez défini une sorte de périmètre de ce qui est ZEUS, et de ce que lui peut choisir ? On a un principe qui est la mutualisation. C'est une décision stratégique du groupe, politique exécutive du groupe en accord avec l'actionnaire. Ca c'est non négociable. Après il y a ce qui est dans la partie mutualisée et ce qui peut être chez l'éditeur. »

« Alors les abonnements, c'est un peu particulier parce c'est intervenu à un moment où cette activité s'est démutualisée de fait avec la scission [...] Donc là en l'occurrence, ce qui a beaucoup aidé à prendre cette décision et à autonomiser ATHENA dans sa décision, c'est que ça n'était plus mutualisé. » (DF)

Le DG d'ATHENA a alors le pouvoir de prendre seul la décision sur ce projet d'externalisation.

D'autres facteurs ont pu influencer l'émergence de la proposition d'externaliser cette fonction. Mais le déterminant qui semble prépondérant dans cette prise de décision (complexe), c'est-à-dire celui qui permet de comprendre, à partir du moment où une proposition d'externalisation a été émise, pourquoi elle a abouti à ce verdict, c'est le pouvoir du supporter de l'externalisation.

Section VIII : La gestion des commandes enseignants de ZEUS

Dans l'édition scolaire, la fonction relation client concerne les relations avec les professeurs, même si en fait ils ne sont pas clients mais prescripteurs. Cette relation est traitée suivant divers canaux décomposés entre *back office* (gestion des commandes "papier") et *front office* (essentiellement téléphone). Fin des années quatre-vingt-dix, cette fonction est gérée totalement en interne et de façon centralisée au niveau de la société (qui est devenue par la suite ZEUS). Chaque année, le service doit gérer de plus en plus difficilement des pics saisonniers très importants à l'aide d'intérimaires dans ses locaux. Une tentative d'automatisation de cette fonction grâce à des lecteurs automatiques de documents échoue. Le service concerné engage un processus d'externalisation de la relation téléphonique, sans toucher au back office qui constitue les volumes les plus importants de cette fonction. L'année 2001 se révèle catastrophique pour la gestion des commandes "papier" et une réorganisation urgente est requise pour ne pas renouveler cette expérience sur l'année 2002. Le nouveau responsable des relations client propose de reconfigurer le service selon un nouveau principe d'externalisation : les demandes simples seraient traitées en externe, celles qui nécessitent une bonne connaissance des fonds éditoriaux ou de l'entreprise resteraient en interne.

Cette décision fait l'objet d'un consensus parmi les responsables de la société et les directeurs de maisons d'édition. Les syndicats expriment leur inquiétude sur le coût social de cette réorganisation. La proposition est retenue.

La gestion des appels téléphoniques les plus complexes est alors réinternalisée en 2002 grâce à la mise en place d'un serveur vocal interactif. Parallèlement une externalisation partielle du back office (les commandes simples) est engagée auprès du prestataire qui assure déjà le front office, malgré l'insatisfaction à son égard, du fait de l'urgence. Grâce à des réaffectations au sein du service, cette externalisation ne donne pas lieu à des licenciements, seuls les employés temporaires ne sont pas renouvelés.

La principale spécificité de ce cas correspond au caractère d'urgence dans lequel s'est prise cette décision d'externalisation. Au-delà des déclarations, celui-ci peut être attesté par le choix d'un prestataire qui ne donnait pourtant pas satisfaction :

« En 2002 on a sous-traité la saisie de commande chez le même sous-traitant que celui qui s'occupait du front-office, qui n'était pas la meilleure solution. Mais on était pressé par le temps. Et en 2004, on a changé de sous-traitant. [...] Non, pas d'étude. Nous étions pressés par le temps. Nous avons été chez le prestataire de front-office. Nous n'avons pas fait d'appel d'offre. » (DF)

Ce caractère d'urgence a modelé la délibération (Nutt 2000) : certaines actions qui auraient pu être entreprises (étude, appel d'offre, etc.) ne l'ont pas été pour pouvoir externaliser avant la période des pics saisonniers. Ce n'est donc pas dans cette délibération contrainte que nous chercherons les déterminants du verdict d'externalisation. Commençons par les causes de cette urgence : la saisonnalité et la performance de cette fonction.

La gestion des commandes des enseignants (*back* comme *front office*) est marquée par une très grande saisonnalité :

« C'est très lié à l'activité de l'édition scolaire. L'activité entre le creux le plus bas et le pic le plus haut va de un à neuf. [...] *Toujours à la même période les pics ?* Oui. La rentrée est en septembre, le choix des manuels se fait en juin-juillet, donc on les envoie en mai. » (PDG)

« On avait des flux qui varient de un à cinq (grosso modo) selon la période de l'année. » (DF)

Cette variation de l'activité est difficile à gérer pour un éditeur :

« on gardait en interne la saisie de commande, on recrutait évidemment des intérimaires, des CDD, on installait des postes un peu partout [...] On n'arrivait plus à garder en interne le back-office pour des raisons de place. *Des problèmes de locaux ?* Oui. Il y avait des intérimaires partout, ça devenait ingérable sur un plateau parisien. » (DF)

En revanche, un prestataire peut gérer différentes saisonnalités ou amortir plus facilement ces pics s'il travaille avec des clients plus importants :

« Donc ce n'est pas rien à organiser. D'où l'externalisation aussi qui en est facilitée, parce que ça permet à un prestataire de s'organiser en fonction de la cohabitation de plusieurs saisonnalités. Pour nous c'est un souci de moins. » (PDG)

« on sous-traite (par exemple) pour le back office, à un sous-traitant qui fait du back office toute la sainte journée. Donc ils ont la chance de travailler avec des personnes qui sont en CDI. Il n'y a pas de turn-over ou très peu, on a les mêmes d'une année sur l'autre. » (DF)

« les opérateurs sont les mêmes que pour la Redoute ou que pour une compagnie aérienne. » (PDG)

La saisonnalité est certainement un élément important dans la décision d'externaliser car il rend la solution externe beaucoup plus favorable qu'une solution interne : un prestataire peut compenser différentes saisonnalités et ainsi travailler avec un personnel plus qualifié (en CDI plutôt qu'intérimaire).

Hors pics d'activité, la compétence du service qui effectue la fonction n'est pas en cause. Il est capable de traiter les demandes simples et est le seul à pouvoir traiter les demandes complexes. Cette compétence avait été reconnue en 2000 par une étude menée par un cabinet (un des "Big Five") sur une externalisation de la totalité de la relation client :

« Cette étude a été guidée par un cabinet. Il se posait la question « est ce que ça présente un intérêt d'externaliser tout (financier) ». En fait le choix a été de conserver une compétence, une compétence relationnelle. » (DF)

« Et cela, ça n'a pas de valeur ajoutée à être en interne. Là où on a dit "il y a une valeur ajoutée" c'est quand la question est plus personnelle, qu'elle touche quelque chose qu'un responsable de relation-client lambda ne peut pas faire à distance sans aller consulter un spécialiste ou une autre base, etc. » (PDG)

L'externalisation a donc pour objet de faire réaliser des tâches sans valeur ajoutée, qui pourraient être facilement réalisées en interne sans les problèmes de saisonnalité.

Les analyses menées sur ces huit cas ont permis de faire émerger des explications locales, sous la forme de facteurs explicatifs déterminants. Chacun de ceux-ci a eu une influence prépondérante sur la décision prise :

Tableau 5.3 : Récapitulatif des facteurs explicatifs sur chaque cas

Cas	Facteurs explicatifs déterminants
ARTÉMIS 1	<ul style="list-style-type: none"> • (différentiel de coût total et coûts de transition) • les conclusions de l'étude réalisée sont favorables
ARTÉMIS 2	<ul style="list-style-type: none"> • (différentiel de coût total) • l'entreprise connaît une crise financière • le DF soutient l'externalisation
IRIS	<ul style="list-style-type: none"> • (différentiel de coût total et coûts de transition) • la fonction est de petite taille • le prestataire dispose d'une compétence supérieure
HERMÈS	<ul style="list-style-type: none"> • (incertitude) • le PDG est opposé à l'externalisation • la culture de l'entreprise s'oppose à l'externalisation
DÉMÉTER	<ul style="list-style-type: none"> • un actionnaire important est opposé à l'externalisation • le DF aussi [<i>c'est la même personne</i>]
HÉPHAÏSTOS	<ul style="list-style-type: none"> • (coûts de transition dont absence de licenciements) • la société est de petite taille • la compétence du service maquette est faible
ZEUS 1	<ul style="list-style-type: none"> • le partisan de l'externalisation dispose de pouvoir
ZEUS 2	<ul style="list-style-type: none"> • (spécificité des actifs et coûts de transition) • la fonction est fortement saisonnière

Lecture : entre parenthèses, les déterminants identifiés au chapitre III.

Source : élaboré par l'auteur.

Ces facteurs sont nombreux et sont probablement pour certains difficilement généralisables au-delà du contexte de leur cas d'origine (même s'ils ont été formulés de la manière la plus générale possible). Dans un objectif de théorisation (générale et parcimonieuse), il est alors nécessaire d'envisager des déterminants de l'externalisation moins nombreux et qui s'appliqueraient à l'ensemble des décisions d'externalisation. Pour cela, nous allons recourir à une méthode comparative : la *Qualitative Comparative Analysis* (QCA, désormais).

Chapitre VI :

Analyse comparative

de décisions d'externalisation

« Essentially, these procedures formalize (and objectify) what many case-oriented researchers do in the course of their research ».

Ragin 1987, p. 111

Différentes stratégies existent pour analyser des données qualitatives collectées sur des cas multiples (Miles et Huberman 2003, Royer et Zarlowski 1999). Parmi celles-ci, la plus courante consiste à pratiquer la réplique : étude d'un cas en profondeur dont les résultats sont alors confrontés successivement à quelques cas (par réplique) (Yin 1984, Eisenhardt 1989b, Kelle 1995).

Nous allons emprunter ici une autre approche grâce à la *Comparative Qualitative Analysis*, méthode récente proposée par C. Ragin dans son ouvrage de référence de 1987. Dans la méthode QCA, le traitement de différents cas ne se fait pas de façon séquentielle. Ce n'est qu'une fois tous les cas analysés qu'il est possible de les comparer. Toutefois, il peut arriver que les résultats de cette comparaison amènent le chercheur à considérer que les facteurs explicatifs qu'il a fait émerger de ses cas sont insuffisants. Il est alors amené à retourner à leur analyse pour identifier de nouvelles causes qu'il avait pu omettre. La méthode QCA, à l'instar des autres approches comparatives, ne privilégie aucun cas. Chacun y est traité de la même façon dans une étude systématique des similitudes et des différences entre cas. Par une approche inductive, cette méthode considère que les différences de résultat observées entre les cas peuvent être expliquées par les critères sur lesquels ceux-ci sont comparés. En effet, si la comparaison montre que les cas qui partagent une même caractéristique aboutissent à un même résultat, alors cette dernière peut être considérée comme une cause (ou une condition*) de ce résultat.

C'est une méthode originale puisqu'elle emprunte à la fois aux méthodes quantitatives et aux méthodes qualitatives⁷⁴, aux approches orientées variables et aux approches orientées cas (Ragin 1987). Elle tire son origine de la sociologie et de la science politique et se diffuse actuellement dans les sciences sociales. Rihoux (2003) recense déjà plus de deux cent cinquante applications. Son audience reste toutefois faible dans les sciences de gestion malgré les contributions importantes qu'elle permettrait (Curchod 2003a, Curchod 2004, Chanson et al. 2005). N'appartenant pas à la boîte à outils du chercheur en gestion, il nous a semblé nécessaire de la présenter et de l'approfondir dans ce chapitre (section I).

Nous l'appliquerons ensuite sur nos huit cas avec les variables que nous venons d'identifier (section II).

⁷⁴ Ceci a conduit DeMeur et Rihoux (2002) à proposer de traduire QCA en "Analyse Quali-Quantitative Comparée", traduction que nous ne reprendrons pas ici.

Section I : Une approche comparative originale, la méthode QCA

Dans cette section, nous allons proposer une brève présentation de la méthode (§ 1.1) en développant les points que nous utiliserons dans cette recherche⁷⁵. Nous discuterons ensuite de certains aspects de la QCA que l'importation de cette méthode dans les sciences de gestion nécessite de clarifier (§ 1.2).

1.1. Présentation de la méthode QCA

La QCA a été développée par Ragin (1987). En 2000, cet auteur propose une évolution de cette méthode afin de pouvoir tenir compte de variables non binaires : la « *Fuzzy set* » QCA (désormais FS/QCA). Nous utiliserons ici la version originelle de la QCA qui nous semble mieux adaptée à notre recherche. Car le résultat que nous souhaitons expliquer est une décision d'externalisation. Or, même si l'externalisation n'est pas un phénomène binaire, puisqu'elle peut s'avérer totale ou partielle (Loh et Venkatraman 1992a, Grover et al. 1996), l'analyse des cas nous a montré que la décision l'est. En effet, il semble que la proposition d'externalisation porte sur un périmètre d'activité précis et que la prise de décision se traduise pour ce périmètre par un verdict binaire (externalisation ou maintien en interne). Nous n'avons pas rencontré de cas de prise de décision qui aurait abouti à une externalisation partielle alors qu'était envisagée préalablement une externalisation totale et inversement. Si nous avions travaillé sur un construit non-binaire comme la performance de l'externalisation, nous aurions alors choisi la FS/QCA.

1.1.1. Prémisses de la construction d'une table de vérité

La méthode QCA nécessite au préalable la formulation d'une problématique. Cette question de recherche doit être de nature causale, car même s'il est possible de réaliser des analyses à différentes dates (Hicks et al. 1995, Redding et Viterna 1999), la méthode ne permet pas

⁷⁵ Pour une présentation plus complète de la méthode, nous incitons le lecteur à se référer à Ragin (1987).

d'analyse de processus. Selon la discipline dans laquelle elle est mobilisée, la QCA cherche à expliquer l'occurrence d'un événement (comme la scission de partis ouvriers européens après la Révolution russe (Ragin 1987)), la performance d'organisations (des partis écologistes européens (Redding et Viterna 1999) ou des systèmes médicaux nationaux (Hollingsworth et al. 1996)), l'existence d'un phénomène ou d'une institution (une agence de protection des droits de l'enfant (Gran et Aliberti 2003)), etc. La présence ou l'absence du phénomène que le chercheur tente ainsi d'expliquer constitue le résultat.

L'étude de cette question de recherche repose sur des cas, que le chercheur doit connaître en profondeur (Ragin 2005). L'analyse QCA peut être utilisée sur différents types de cas. Dans une méta-analyse, le chercheur va reprendre des études de cas réalisées par d'autres pour les comparer. C'est ce que propose Ragin (1987) dans son analyse de la mobilisation politique des minorités ethniques en Europe occidentale. Mais l'utilisation la plus courante consiste pour le chercheur à réaliser lui-même l'étude de ses cas.

« The first step in a Boolean analysis is to identify the relevant causal conditions. » (Ragin 1987, p. 137)

Sur ces cas vont alors être mesurées certaines variables (ou conditions) dont il est permis de penser qu'elles peuvent avoir une influence sur le résultat. Ragin (1987) est très discret sur le processus de sélection de ces conditions. Il peut être de nature déductive et reposer sur des variables identifiées par la littérature (p. 118, 123, 137). Une telle approche permet notamment de comparer le pouvoir explicatif de théories différentes et même de montrer une éventuelle interaction. Il peut être inductif (p. 128, 151) et émerger de l'étude des cas. En fait, il se refuse à proposer une formalisation de cette étape de la méthode, envisageant plutôt une certaine souplesse :

« Generally, Boolean techniques should not be used mechanically [...] it is important to emphasize that the construction of a truth table involves considerable effort – an intellectual labor that has been taken granted in all these examples. To construct a useful truth table, it is necessary to gain familiarity with the relevant theories, the relevant research literature, and, most important of all the relevant cases. » (Ragin 1987, p. 121)

Il semble donc légitime d'utiliser l'un ou l'autre méthode, voire les deux (Curchod 2003a).

Il est alors possible de construire la table de vérité. Pour cela, dans la version originale (Ragin 1987) que nous allons utiliser, toutes les variables doivent être binaires. Certaines le sont naturellement (exemple : un parti a connu une scission après la Révolution russe ou non).

Pour les autres (par exemple : la performance des systèmes médicaux nationaux), il est nécessaire de procéder à une dichotomisation qui fasse sens (Kent 2005). Différentes méthodes sont proposées dans Chanson et al. (2005). Cette perte d'information peut sembler dommageable mais constitue une légitime étape de simplification (Curchod 2003b, Rihoux 2003), que l'on retrouve dans la plupart des méthodes qui se donnent pour objectif la parcimonie.

1.1.2. Analyse de la table de vérité

La table de vérité contient les valeurs prises par toutes les variables sur chacun des cas. Pour présenter la méthode, nous allons considérer un exemple fictif :

Tableau 6.1 : Table de vérité hypothétique

Conditions (ou causes)			Résultat	Nombre de cas
C	D	F	Y	
0	0	0	0	5
0	0	1	1	6
0	1	0	0	7
0	1	1	1	8
1	0	0	0	9
1	0	1	1	3
1	1	0	?	0
1	1	1	?	0

Source : élaboré par l'auteur

Imaginons qu'une étude sur les filiales communes créées par les entreprises du CAC 40 cherche à expliquer leur succès, mesuré par la survie de la société commune ($Y=1$) (Franko 1971). Un tel critère est couramment employé, même s'il est critiquable, puisque la rupture peut sanctionner l'atteinte des objectifs (Paturel 1997, Gulati 1998, Meschi 2003, Chanson à paraître). Différents facteurs explicatifs de ce succès peuvent être envisagés. Par exemple, C = complémentarité des compétences des partenaires, D = distance culturelle, F = désignation d'un chef de file (Verna 1989, Paturel 1997).

Les 36 cas se répartissent en six configurations, chacune correspondant à une combinaison de valeurs prises par C, D, F. Par exemple, la première ligne correspond à une configuration pour laquelle les parents de la filiale ont des compétences similaires, sont de culture proche et n'ont pas désigné de chef de file. Cinq entreprises sont dans ce cas et ont toutes connu un échec ($Y = 0$, la filiale a été dissoute).

A partir de cette table de vérité (Tableau 6.1), deux sortes de configurations peuvent être observées. Les six premières configurations correspondent à la situation idéale de la QCA, puisque la minimisation booléenne peut être employée. A l'inverse, les deux dernières configurations de cette table de vérité forment ce que Ragin (1987) appelle des « cas logiques », c'est-à-dire des valeurs prises conjointement par C, D, F, qui ne sont observées dans aucune des filiales communes de l'échantillon. Puisque aucune filiale n'a de parents culturellement distants et aux compétences complémentaires qui ont désigné un chef de file, il n'est pas possible de savoir si cette configuration aboutit à un succès ou un échec. Cette table de vérité, généralement publiée dans les études empiriques, assure la transparence de la méthode QCA, puisqu'elle permet au lecteur de prendre connaissance du codage effectué (Chanson et al. 2005).

La table de vérité construite, l'analyse booléenne peut alors être réalisée. La méthode QCA repose pour cela sur l'algèbre booléenne, et emprunte ses conventions.

Encadré 6.1 : Quelques conventions utilisées pour l'analyse booléenne

Une majuscule signifie que la variable prend la valeur 1, et une minuscule la valeur 0

Exemple : Y signifie « survie de la société commune » et y « dissolution ».

Cette algèbre reprend les notations algébriques traditionnelles. Cependant :

- + : l'addition correspond à l'opérateur logique OU (non exclusif)
- * : la multiplication correspond à l'opérateur logique ET. Elle est souvent notée sans symbole.

Exemple : DC signifie qu'une filiale a des parents culturellement distants et aux compétences complémentaires.

Source : élaboré par l'auteur

Les données de la table de vérité peuvent alors être traduites sous la forme d'une équation :

$$Y = c*d*F + c*D*F + C*d*F$$

c'est-à-dire, SURVIE = (c et d et F) ou (c et D et F) ou (C et d et F)

Celle-ci reprend les trois configurations (la deuxième, quatrième et sixième) qui aboutissent au succès de la filiale commune.

L'algèbre booléenne permet alors de simplifier cette équation, à travers l'étape de minimisation booléenne :

$$\begin{aligned} Y &= c*d*F + c*D*F + C*d*F \\ &= c*D*F + c*d*F + C*d*F && \text{(permutation des termes)} \\ &= c*D*F + c*d*F + c*d*F + C*d*F && \text{(ajout d'un terme identique)} \\ &= c*F*(D+d) + d*F*(c+C) && \text{(factorisation)} \\ &= c*F + d*F && \text{(simplification)} \end{aligned}$$

La permutation des termes et l'ajout d'un terme identique ne change pas l'égalité puisque les additions représentent des OU.

Revenons sur la simplification :

$$cdF + CdF = (c+C) * dF = dF$$

(c+C) représente tous les cas de l'échantillon. En effet, une filiale a soit des parents aux compétences complémentaires, soit pas. Cette simplification signifie donc que l'on obtient toujours la même performance pour des filiales avec chef de file et aux parents culturellement proches, que les ressources des parents soient complémentaires ou non. Donc on en déduit que cette dernière condition n'a pas d'influence sur le résultat, comme on le ferait dans une démarche expérimentale (Ragin 1987).

La minimisation permet donc de simplifier l'expression des configurations qui génèrent un même résultat. Ici, cette minimisation permettrait de conclure que la filiale survit lorsque des parents aux compétences similaires désignent un chef de file OU lorsque des parents

culturellement proches désignent un chef de file. Cette minimisation n'entraîne aucune perte d'information mais rend l'expression des résultats plus parcimonieuse.

Elle permet aussi de faire apparaître d'éventuelles conditions nécessaires ou suffisantes. Ainsi, sur notre exemple, la désignation d'un chef de file est une condition nécessaire :

$$Y = c * F + d * F = F * (c + d) = F \text{ et } (c \text{ ou } d)$$

En effet, pour qu'une filiale survive, il faut F et une autre condition. Donc F est bien une condition nécessaire.

De même, l'on peut dire que la désignation d'un chef de file par des parents aux compétences similaires est une condition suffisante, puisque :

$$Y = c * F + d * F = c * F \text{ ou } d * F$$

On voit que le résultat de cette minimisation recouvre deux configurations chacune caractérisées par deux conditions (cF, dF). C'est un résultat typique d'une analyse QCA, et certaines aboutissent à des configurations caractérisées par de nombreuses conditions (même après minimisation). Ce lien que la QCA permet de faire apparaître entre les conditions est original par rapport aux approches orientées variables. Même si statistiquement rien ne s'y oppose (une variable d'interaction peut être le produit de plus de deux variables), il est par exemple rarissime en gestion qu'une régression considère l'effet conjoint de nombreuses variables simultanément. La prise en compte d'un système de facteurs est alors pour cette raison délaissée par la plupart des approches orientées variables, ce que Ragin présente ainsi :

« the variable-oriented strategy is incapacitated by complex, conjunctural causal arguments requiring the estimation of the effects of a large number of interaction terms or the division of a sample into many separate subsamples. » (Ragin 1987, p. 69)

L'analyse par la méthode QCA a alors atteint son terme, sauf dans le cas de cas contradictoires. En effet, nous avons considéré ici une table de vérité hypothétique, dans laquelle tous les cas correspondants à une même configuration (par exemple les 5 filiales de la première ligne) aboutissent au même résultat (ici la dissolution). Que se passerait-il si une de ses cinq filiales avait à l'inverse survécu, tandis que les quatre autres connaissaient une rupture ?

- Dans un tel "cas contradictoire" (deux résultats pour une même configuration), il n'est pas possible d'utiliser la démarche que nous venons de présenter. Ragin (1987) propose différentes solutions à ce problème, la principale étant de retourner aux cas pour comprendre pourquoi une même configuration de conditions censées être des facteurs déterminants obtient des résultats divergents. Le chercheur peut alors expliquer la différence de comportement des cas d'une même configuration par une cause qu'il n'avait pas prise en compte. L'introduction de cette nouvelle condition dans la table de vérité permet alors de supprimer les cas contradictoires et de procéder à la minimisation booléenne.

1.2. Quelques approfondissements de la méthode QCA

Ragin dans son ouvrage de 1987 complété par celui de 2000 présente de façon extrêmement claire les différents concepts de la méthode QCA et la démarche générale. Toutefois, il semble éviter de formuler de façon trop directive un protocole précis à suivre. Différentes options s'offrent alors au chercheur pour choisir un échantillon et des conditions (ou variables), pour recourir à des hypothèses simplificatrices et pour généraliser ses résultats. Toutefois, il existe des interactions entre ces quatre choix. Nous allons les discuter ici et proposer un protocole original et cohérent, que nous appliquerons dans la section II.

1.2.1. Echantillon et population

La méthode QCA est une méthode « sensible au cas » (Ragin 1987, Rihoux 2003, p. 359). Cela provient du fait, qu'à la différence de la plupart des approches orientées variables, la QCA est déterministe et non probabiliste (Ragin 1987, Hicks et al. 1995, Armenta et Poulsen 1996, Mahoney 1999). Il suffit donc de la déviation d'un seul cas par rapport à une hypothèse (ou une proposition) pour la rejeter (Koenig 2004). Recoder le résultat d'un seul cas amène ainsi nécessairement à une modification des résultats, tandis qu'ajouter un nouveau cas à l'analyse peut aussi suffire à modifier le résultat de la minimisation booléenne. Cette sensibilité au cas ne permet pas de raisonner en tendances comme, par exemple, dans les régressions menées sur des échantillons représentatifs. Elle conduit donc à préférer l'analyse d'échantillons exhaustifs de la population (Chanson et al.

2005), car la délimitation d'un échantillon, même statistiquement représentatif, à une incidence forte sur le résultat :

« This means that the comparative method does not work with samples or populations but with all relevant instances of the phenomenon of interest and, further, that the explanations which result from applications of the comparative method are not conceived in probabilistic terms because every instance of a phenomenon is examined and accounted for if possible. » (Ragin 87, p. 15)

Cette méthode a été utilisée à de nombreuses reprises en histoire, en sciences politiques ou en macrosociologie dans des études dont l'unité d'analyse est le pays. Etudiant des populations de petite taille, de telles problématiques se prêtent bien au recours à des échantillons exhaustifs ou quasi-exhaustifs : les pays développés à l'orée de la première guerre mondiale (Hicks et al. 1995), les pays européens (Melinder et Anderson 2001), les Etats démocratiques industrialisés occidentaux (Redding et Vitterna 1999), les Etats (Gran et Aliberti 2003), les Etats des Etats-Unis (Amenta et Poulsen 1996), des initiatives législatives au parlement de Floride concernant les services de couverture santé (Harkreader et Imershein 1999), les villes du nord des Etats-Unis ayant participé aux grèves de l'acier de 1919 (Brown et Boswell 1995), etc.

Mais il est plus délicat de considérer des échantillons exhaustifs en sciences de gestion dont les objets d'étude sont d'une autre nature. Chanson et al. 2005 inventorient cependant différents types de recherche en gestion bien adaptés à la méthode QCA. Pour prolonger cette réflexion, on peut noter que la possibilité d'analyser des échantillons exhaustifs dépend essentiellement du niveau d'analyse retenu (Lecocq 2002). Les sociétés (par exemple, les recherches en management international) et l'intraorganisationnel s'y prêtent mieux que les organisations, sauf lorsque ces dernières sont peu nombreuses (comme les constructeurs automobiles japonais).

1.2.2. Minimisation booléenne et hypothèses simplificatrices

Nous avons évoqué la résolution des cas contradictoires, abordons maintenant celle des cas logiques, grâce à notre exemple hypothétique. Un cas logique résulte d'une « diversité limitée » dont les origines peuvent être multiples. Cette absence d'une configuration au sein de la population peut provenir d'une impossibilité (par exemple, aucune grande entreprise sans comité d'entreprise) ou d'un état de fait non fortuit et non inéluctable (aucune société du CAC40 dirigée par une femme). Mais elle résulte le plus souvent de l'effet mathématique du

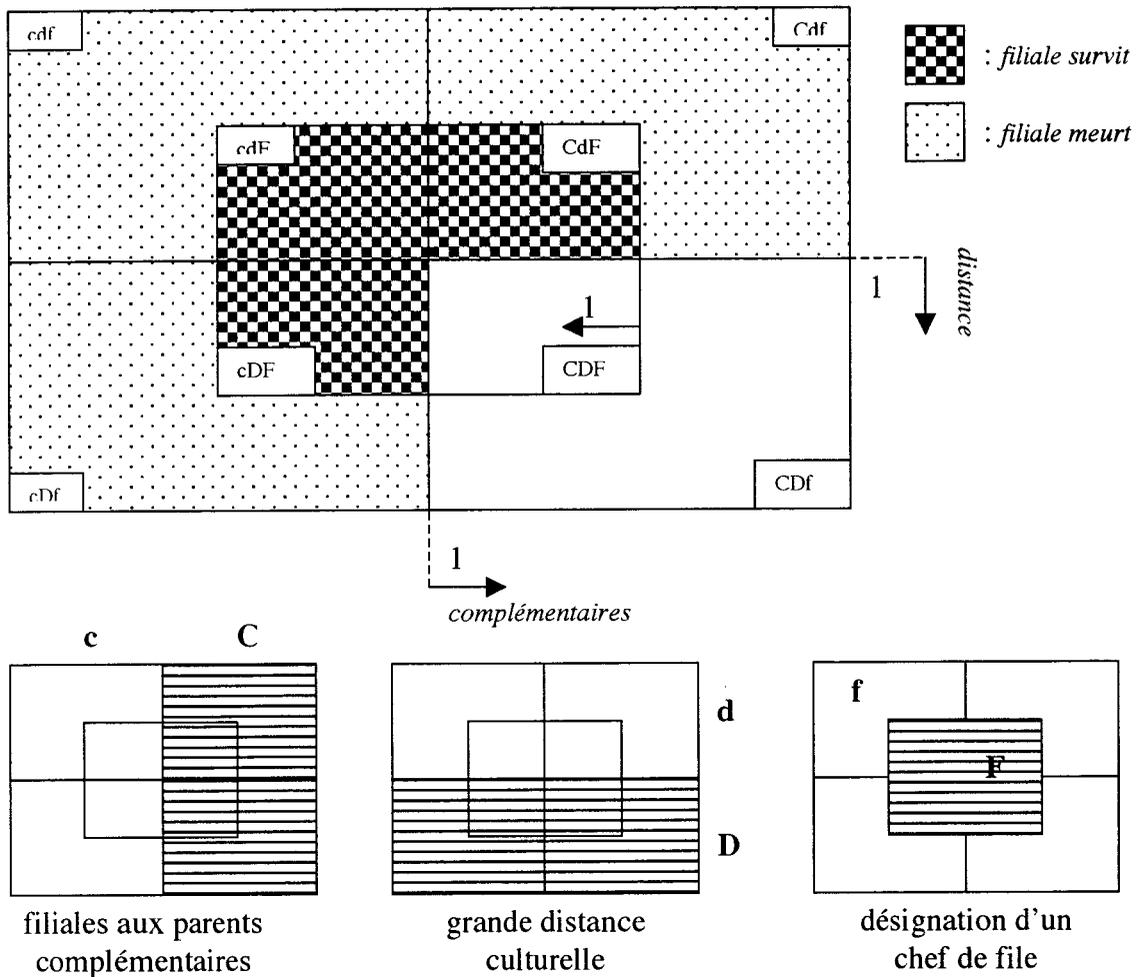
rapport nombre de cas / nombre de variables. En effet, une table de vérité compte 2^X lignes, où X est le nombre de conditions introduites. Par exemple, l'étude QCA de Curchod (2003b) utilise dix conditions, ce qui correspond (mathématiquement) à une table de vérité de 1024 lignes. Il faudrait donc un très grand nombre de cas, bien supérieur à 1024, pour que ces derniers se répartissent entre toutes les configurations. Or, que l'on travaille sur l'ensemble de la population (comme nous le recommandons) ou sur un échantillon, l'analyse QCA est conçue pour un nombre de cas faible ou moyen (Rihoux et Ragin 2004), puisqu'au-delà il est difficile pour un chercheur d'avoir une connaissance en profondeur des cas. Dès que le nombre de conditions s'élève, il est donc nécessaire d'avoir des cas logiques.

Or, ces cas logiques limitent la possibilité de parvenir à une solution parcimonieuse (Ragin 1987). Reprenons en effet, l'exemple hypothétique, il apparaît nettement que F est la seule cause de Y (ils prennent toujours les mêmes valeurs, à l'exception des cas logiques).

Sur un tel échantillon, une approche orientée cas conclurait ainsi, puisque à chaque fois qu'un chef de file est désigné, la filiale survit. Une approche orientée variable conclurait aussi ainsi puisque des régressions multiple (de C, D, F sur Y) ou simple (de F sur Y) aboutiraient ainsi à un R^2 de 100%. Et pourtant une version prudente de l'analyse QCA ne peut aboutir au résultat $Y = F$, du fait des cas logiques. Nous allons présenter la méthode proposée par Ragin (1987) pour éviter que ces cas logiques ne biaisent ainsi l'analyse.

Pour illustrer la discussion qui va suivre, nous allons utiliser le schéma proposé par le logiciel TOSMANA :

Figure 6.1 : Représentation graphique de la table de vérité (hypothétique)

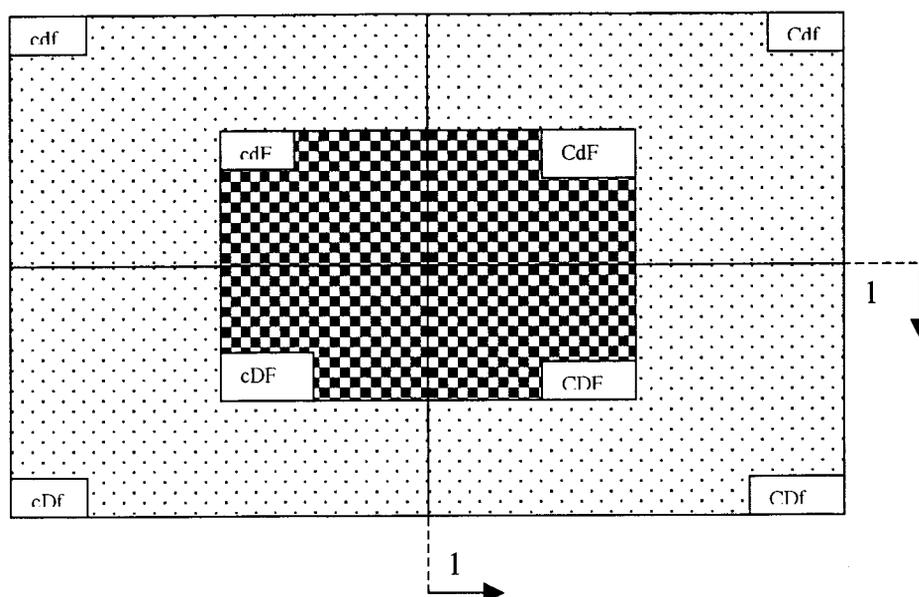


Source : élaboré par l'auteur

Les deux zones en bas à droite du premier schéma représentent les cas logiques. Le principe élaboré par Ragin (1987) pour gérer ces cas logiques consiste à proposer pour chacun de ceux-ci une hypothèse simplificatrice (« *Simplifying assumption* »), c'est-à-dire de postuler un résultat pour cette configuration. Ce résultat (1 ou 0) est choisi de sorte à permettre la plus grande minimisation possible, c'est-à-dire la solution la plus parcimonieuse.

Ainsi, pour la zone CDF, nous allons considérer que les filiales survivraient. C'est en effet le plus probable puisque cDF et CdF, deux configurations qui partagent deux valeurs communes avec celle-ci, aboutissent au même résultat. Pour les mêmes raisons, nous allons considérer que les filiales de la zone Cdf seraient dissoutes.

Figure 6.2 : Représentation graphique après hypothèses simplificatrices



Source : élaboré par l'auteur

Sur ce diagramme, la solution apparaît alors très simplement : $Y = F$

Ce que l'on peut vérifier par le calcul :

$$\begin{aligned}
 Y &= c*d*F + c*D*F + C*d*F + C*D*F \\
 &= cF * (d+D) + CF * (d+D) = cF + CF = F * (c+C) = F
 \end{aligned}$$

*hypothèse
simplificatrice*

La grande majorité des études QCA rencontrent des cas logiques et les traitent grâce aux hypothèses simplificatrices (Chanson et al. 2005). Certaines ne les utilisent pas et aboutissent ainsi à des résultats non parcimonieux et très discutables. A titre d'illustration, reprenons la table de vérité de l'étude de Coverdill et al. (1994), qui souhaite expliquer l'adoption d'un management progressif dans 22 entreprises textiles américaines par quatre conditions : l'entreprise utilise une technologie de pointe, elle est de taille importante, elle opère dans une région où la main d'œuvre est rare, elle vise une stratégie de niche :

Tableau 6.2 : Table de vérité de Coverdill et al. (2004)

TECHNOLOGIE	TAILLE	RARETE main d'oeuvre	NICHE	Management PROGRESSISTE	Nombre de cas
0	0	0	0	0	1
1	0	0	0	0	1
0	1	0	0	0	1
1	1	0	0	1	1
0	0	1	0	0	3
1	0	1	0	0	3
0	1	1	0	1	2
1	1	1	0	1	3
0	0	0	1		0
1	0	0	1		0
0	1	0	1		0
1	1	0	1		0
0	0	1	1	0	6
1	0	1	1	0	1
0	1	1	1		0
1	1	1	1		0

Source : Coverdill et al. (2004)

La minimisation booléenne réalisée dans l'article (les auteurs n'utilisent pas d'hypothèses simplificatrices) arrive à la conclusion que :

$$\text{PROGRESSISTE} = \text{TECHNOLOGIE} \cdot \text{TAILLE} \cdot \text{niche} + \text{TAILLE} \cdot \text{RARETE} \cdot \text{niche}$$

Or, la lecture de la table de vérité permet pourtant aisément d'apercevoir que les deux seules configurations avec NICHE = 1 obtiennent le même résultat que leurs homologues avec NICHE = 0. Cela signifie donc logiquement que la stratégie de niche n'a pas d'influence sur l'adoption d'un management progressif dans ces 22 entreprises textiles américaines, et ne devrait pas se retrouver dans le résultat de l'analyse. L'utilisation d'hypothèses simplificatrices permet de parvenir à une solution plus parcimonieuse :

$$\text{PROGRESSISTE}' = \text{TECHNOLOGIE} \cdot \text{TAILLE} + \text{TAILLE} \cdot \text{RARETE}$$

Mais la différence principale, c'est que grâce à ces hypothèses, la stratégie de niche n'apparaît plus comme un facteur explicatif. On pourrait donc proposer une table de vérité réduite :

Tableau 6.3 : Proposition d'une table de vérité réduite pour l'étude de Coverdill (1994)

TECHNOLOGIE	TAILLE	RARETE main d'oeuvre	Management PROGRESSISTE	Nombre de cas
0	0	0	0	1
1	0	0	0	1
0	1	0	0	1
1	1	0	1	1
0	0	1	0	9
1	0	1	0	4
0	1	1	1	2
1	1	1	1	3

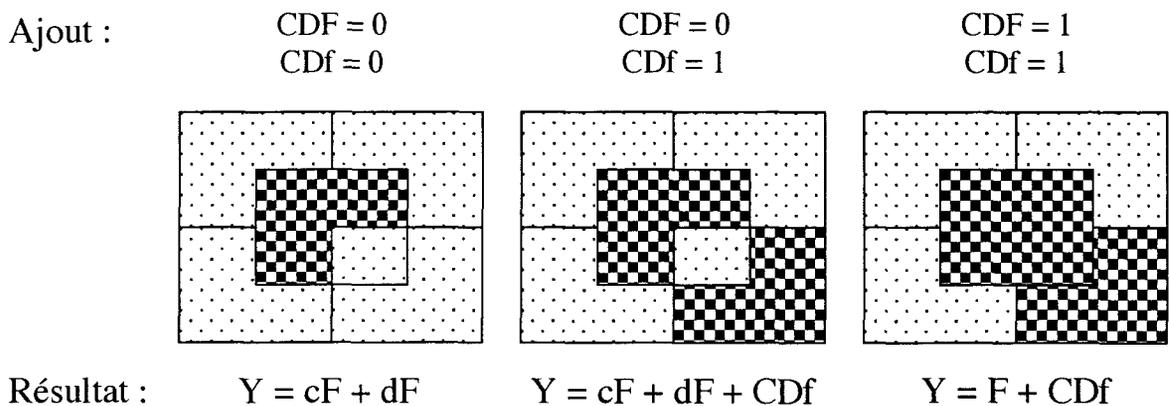
Source : élaboré par l'auteur

Au-delà d'une plus grande parcimonie, nous voyons sur cet exemple que la minimisation avec hypothèses simplificatrices permet surtout d'éviter de conclure à tort à l'influence d'une condition (niche).

Arrêtons-nous maintenant sur les enjeux d'une telle procédure. Elle présente explicitement ce que de nombreux chercheurs réalisent implicitement (Ragin 1987), et à ce titre offre plus de transparence (Rihoux 2003). Comme le rappelle Curchod (2003b), « elle ne fait aucunement mentir les cas observés ». Toutefois, en postulant un résultat (0 ou 1) pour une configuration non observée, elle fait parler des cas non observés.

Le risque est alors que le résultat postulé (par cette procédure) soit opposé à celui d'un cas réellement existant hors de l'échantillon. Dans une telle éventualité, le simple fait d'inclure ou non ce cas dans l'analyse modifie alors complètement ses résultats, jetant un doute sur la fiabilité du dispositif de recherche. Reprenons notre analyse QCA hypothétique :

Figure 6.3 : Ajout de cas dont les résultats divergent des hypothèses simplificatrices



Source : élaboré par l'auteur

Pour se prémunir d'un tel aléa, il est nécessaire d'examiner attentivement ces cas logiques et de déterminer si ces configurations peuvent exister hors de l'échantillon (Ragin 1987). Nous proposons alors deux conditions pour recourir aux hypothèses simplificatrices.

La première concerne les cas logiques, que nous avons évoqués précédemment, qui tirent leur origine d'une impossibilité ou d'un état de fait non fortuit et non inéluctable. Après avoir vérifié qu'un cas logique appartenait bien à l'une de ces catégories, un chercheur peut en effet utiliser une hypothèse simplificatrice sans craindre qu'un cas (non pris en compte) existe et ne présente un résultat opposé à celui qu'il a proposé. Une telle démarche fidèle à l'approche de Ragin peut cependant vite devenir fastidieuse si le nombre de cas logiques est élevé (par exemple 1020 pour Curchod (2003b)).

La seconde est plus systématique et porte sur l'échantillonnage. Si comme nous le proposons, l'échantillon est égal à la population (Chanson et al. 2005), alors il ne peut exister de cas dans la population qui contredise l'hypothèse simplificatrice proposée. Cette condition permet alors d'utiliser sans risque les hypothèses simplificatrices.

1.2.3. Le choix des conditions

Cette discussion va nous permettre d'aborder maintenant le choix des conditions, dont nous avons dit précédemment qu'il était peu développé par C. Ragin. La méthode QCA peut être

utilisée pour construire des typologies ou identifier des déterminants (Ragin 1987, Ragin 2000, De Meur et Rihoux 2002, Rihoux 2003, Kent 2005). Dans cette recherche, nous ne nous intéresserons qu'à ce dernier objectif pour lequel une approche inductive, déductive ou mixte peut être menée (Ragin 1987, Hicks et al. 1995, Ragin 2000, Gerring 2001). Dans une approche déductive, l'analyse QCA permet de tester une ou plusieurs théories (Ragin 1987) en introduisant quelques variables proposées par ces dernières.

La question du choix des conditions est plus délicate dans une approche inductive. En effet, en considérant que la complexité causale est la règle et non l'exception (Ragin 2005), il semble difficile de faire émerger d'un nombre substantiel de cas riches et complexes les trois ou quatre facteurs explicatifs qui permettront d'expliquer au mieux tous les cas.

Or le résultat d'une analyse QCA dépend de façon prépondérante des conditions introduites. Ce qui signifie que face aux mêmes cas, deux chercheurs différents utilisant cette méthode proposeraient probablement des conditions différentes et aboutiraient *de facto* à des résultats différents. Il serait d'autant plus difficile de départager ces explications que chacune permettrait d'expliquer tous les résultats de tous les cas de l'échantillon. En effet, tant qu'il n'y a pas de cas contradictoires, l'analyse QCA parvient à un résultat explicatif, à la différence d'une régression par exemple, qui possède en outre des indicateurs pour juger de la qualité de deux modèles explicatifs.

Pour illustration, Coverdill et al. (1995) reprenant les mêmes données que dans leur étude de 1994 ajoutent une nouvelle condition à l'analyse : présence d'une nouvelle idéologie managériale. Avec donc la même table de vérité (augmentée d'une colonne), ils concluent à un résultat différent :

PROGRESSISTE = TECHNOLOGIE . TAILLE . niche . IDEOLOGIE
+ TAILLE . niche . IDEOLOGIE

Et même après minimisation booléenne, le résultat n'a absolument aucun rapport avec celui de l'étude de 1994 : PROGRESSISTE = niche . IDEOLOGIE

On voit ainsi clairement que dans une démarche inductive un choix discrétionnaire des conditions limite la fiabilité de la méthode QCA.

Nous proposons alors d'utiliser les possibilités offertes par les hypothèses simplificatrices. Nous l'avons vu avec l'exemple fictif et avec les études de Coverdill et al. (1994 et 1995), la

minimisation booléenne accompagnée d'hypothèses simplificatrices permet de supprimer certaines variables sans pouvoir explicatif. Dans une recherche inductive, il nous semble alors judicieux que le chercheur prenne en compte dans son analyse QCA le maximum de conditions. Il obtient alors une table de vérité avec de très nombreux cas logiques. La minimisation booléenne avec hypothèses simplificatrices permet alors de supprimer les conditions qui ne permettent pas d'expliquer l'ensemble des cas. Après cela une table de vérité réduite (qui ne conserve que les conditions réellement significatives) peut être construite et analysée comme le font traditionnellement les analyses QCA.

Une telle procédure permet d'augmenter la fiabilité de la méthode. Les résultats sont en effet plus stables, puisqu'ils ne dépendent plus du choix des quelques conditions choisies arbitrairement⁷⁶. Elle formalise une démarche utilisée dans les études comparatives (Eisenhardt 1989b). Elle est en outre plus transparente, puisque le lecteur peut vérifier que d'autres conditions qu'il envisage ont été prises en compte et écartés, car moins explicatives. Elle permet enfin d'éviter au maximum d'obtenir des cas contradictoires qui amènent de nombreux utilisateurs de la méthode à proposer des contorsions pour faire aboutir malgré tout l'analyse QCA (Cress et Snow 2000, Amenta et Poulsen 1996), au lieu de simplement revoir le choix des conditions comme le propose Ragin (1987). Pour respecter les conditions que nous avons proposées pour l'usage des hypothèses simplificatrices, elle nécessite cependant de travailler sur un échantillon exhaustif de population.

Toutefois, les analyses QCA opèrent rarement sur de très grands échantillons, du fait de la difficulté qu'il y aurait à analyser chacun des cas. En introduisant toutes les conditions envisageables, un chercheur aurait alors de grandes chances d'obtenir une relation fallacieuse, c'est-à-dire une variable dont les valeurs épousent fortuitement celles du résultat (par exemple la couleur du bureau du PDG). Cela aurait donc peu de sens d'introduire deux cent conditions sur un échantillon d'une dizaine de cas.

Pour éviter cela, nous pensons comme Ragin (1987, p. 120, traduit par nous) que « en général, les techniques booléennes ne devraient pas être utilisées mécaniquement ». Il faut ici se rappeler que la construction de la table de vérité succède à l'analyse intra-cas. Celle-ci permet

⁷⁶ 89 % des études QCA figurant dans la recension de Chanson et al. (2005) comptent moins de six variables explicatives.

de faire émerger des déterminants intra-cas d'une manière peu formalisée (Eisenhardt 1989b, Miles et Huberman 1994). Il est permis d'envisager que certains d'entre eux soient aussi des déterminants inter-cas, postulat sur lequel repose par exemple le principe de réplication proposé par Yin (1984). Cette analyse intra-cas est bien évidemment facilitée par une connaissance profonde des cas (Ragin 2003), plus naturelle dans les études sur données primaires, même si elle est possible avec des données secondaires très riches.

Dans cette procédure que nous proposons, il ne s'agit donc pas d'introduire dans la table de vérité toutes les conditions possibles, mais uniquement celles qui ont montré leur pouvoir explicatif sur au moins un cas. Et c'est alors la minimisation booléenne (aidée des hypothèses simplificatrices) qui opérera un tri entre déterminants intra-cas et déterminants inter-cas.

Encadré 6.2 : Protocole pour une QCA parcimonieuse

Voici une synthèse de la procédure que nous avons proposée (et des conditions qu'elle nécessite) pour l'utilisation de la QCA dans les recherches causales inductives :

□ Conditions :

- **Echantillon :** L'analyse QCA doit procéder sur des échantillons exhaustifs de la population
- **Données :** ... avec des données primaires (ou des données secondaires très riches).

□ Procédure :

- **Analyse intra-cas :** permet l'émergence des déterminants intra-cas.
- **Construction d'une table de vérité :** intègre tous les déterminants intra-cas.
- **Minimisation booléenne (avec hypothèses simplificatrices) :** sélectionne les déterminants inter-cas.
- **Table de vérité réduite :** intègre les déterminants inter-cas ainsi sélectionnés.
- **Minimisation booléenne (avec hypothèses simplificatrices) :** formule la solution.

Source : élaboré par l'auteur

Cette procédure privilégie la parcimonie à la complexité (Rihoux et Ragin 2004). Cette dernière constitue cependant un objectif qui peut très légitimement être poursuivi. En ce cas, il est préférable de ne pas recourir aux hypothèses simplificatrices, et de ce fait de ne choisir directement qu'un nombre très limité de conditions.

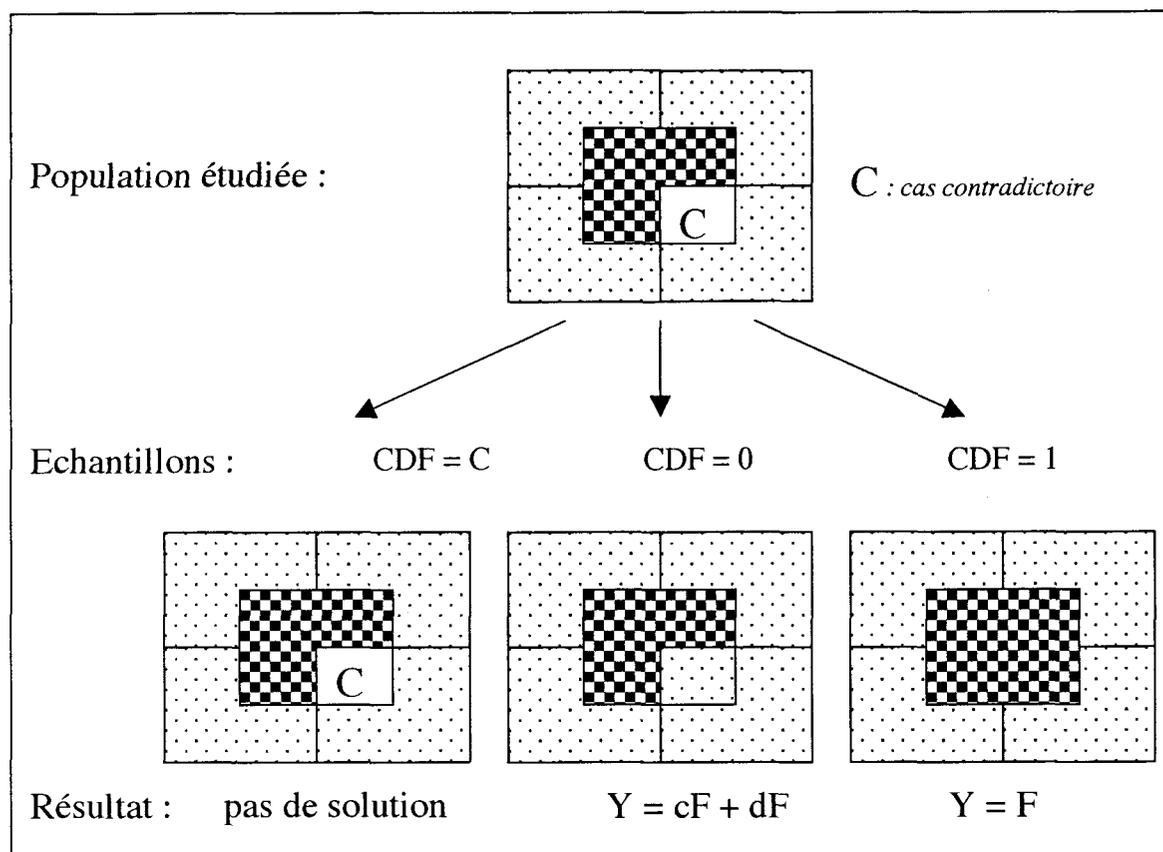
1.2.4. La généralisation des résultats

Qu'elles soient inductives ou déductives, les approches orientées cas sont confrontées à la question de la généralisation (David 2004, Koenig 2005). Pour éclaircir cette dernière, deux niveaux de validité externe doivent être distingués : de l'échantillon à la population étudiée (population mère), et de cette population étudiée à des « univers parents » (Passeron 1991) à laquelle les résultats de l'étude pourraient s'appliquer (Drucker-Godard et al. 1999). En reprenant la distinction proposée par Yin (1984), la première s'apparente à une généralisation statistique, quand la seconde sera plutôt d'ordre théorique. Par exemple lorsque Combiér (1994) analyse les développements d'anticorps monoclonaux par des laboratoires pharmaceutiques, le premier niveau consiste à généraliser (statistiquement) les résultats obtenus sur son échantillon à la population des producteurs de ces anticorps. Un second niveau reviendrait à l'étendre à une population plus vaste des développements de tous les médicaments, voire de tous les nouveaux produits industriels, voire de tous les produits et services, etc.

La première de ces généralisations est délicate avec la méthode QCA, qui ne repose pas sur les notions d'échantillonnage représentatif et d'intervalles de confiance. Grâce à celles-ci, des analyses statistiques (dans les approches orientées variables) menées sur différents échantillons représentatifs d'une même population doivent aboutir à des résultats identiques (ou très proches).

Examinons maintenant ce qu'il en est pour la méthode QCA, déterministe et extrêmement sensible au cas. Si la table de vérité de la population mère (inconnue du chercheur) ne contenait aucun cas contradictoire (pour les conditions qu'il a choisies pour son étude), alors elle serait identique à la table de vérité de n'importe quel échantillon de cette population, à la possibilité d'avoir des cas logiques près. Mais dès que la population étudiée atteint une taille moyenne, une telle condition est irréaliste. Il suffit pour s'en convaincre de considérer les études empiriques sur les structures de gouvernance recensées dans le chapitre I : les régressions statistiques réalisées le plus souvent sur une centaine d'observations n'aboutissent jamais à un R^2 de 100%. Considérons donc que la table de vérité de la population mère contienne des cas contradictoires. Il est dans ce cas très probable que divers échantillons (quelle que soit la méthode pour les obtenir) aboutissent à des conclusions différentes à l'issue de la minimisation booléenne. Voici une illustration graphique :

Figure 6.4 : Analyse QCA sur des échantillons d'une population contenant un cas contradictoire



Source : élaboré par l'auteur

La généralisation d'un échantillon à la population mère est donc très délicate. Sauf si l'on utilise la méthode QCA sur des échantillons exhaustifs de la population, comme nous le proposons.

Abordons maintenant l'autre généralisation : celle entre la population mère et une population plus large à laquelle les résultats de l'étude pourraient s'appliquer. Cette question concerne les approches orientées cas comme les approches orientées variables, les approches déductives comme inductives. Considérons les études sur les structures de gouvernance portant sur une population d'organisation particulière : par exemple des constructeurs automobiles (Monteverde et Teece 1982a), aérospatiaux (Masten 1984), et navals (Masten et al. 1991), des laboratoires pharmaceutiques (Lieberman 1991), des distributeurs (John et Weitz 1988), des banques (Ang et Straub 1998, Bouattour 2004), des petites entreprises industrielles indépendantes et non diversifiées (Gilley et al. 2004), etc. Les résultats de ces études (propositions, corroboration d'hypothèses, infirmation d'hypothèses, etc.) sont repris par les

—autres chercheurs en leur attribuant un domaine d'application plus vaste que celui de la seule population d'entreprise étudiée. Pour aider à cette généralisation réalisée par la communauté, le chercheur peut montrer en quoi sa population étudiée est typique ou inédite (Miles et Huberman 2003, David 2004) par rapport à une population plus large. C'est pour cela, que nous avons présenté les spécificités du secteur de l'édition scolaire par rapport à l'économie française. Il peut aussi essayer de montrer qu'elle ne présente pas de déviations significatives sur les comportements étudiés, ce que nous avons fait aussi.

Cette question de la généralisation de la population mère à des univers parents présente toutefois une spécificité pour la méthode QCA. Comme nous l'avons précédemment évoqué, la méthode QCA est déterministe. Or, il est peu crédible d'étendre un résultat formulé de façon déterministe sur une population de taille limitée à une population aussi large que les entreprises françaises par exemple. En revanche, la généralisation des résultats d'une analyse QCA à une population plus large peut être envisagée (notamment si elle partage certaines des caractéristiques de la population mère) en les transformant en des propositions probabilistes. Celle-ci est moins ambitieuse (Koenig 2004), ce qui nous amène à utiliser l'expression de « généralisation modeste » proposée par C. Curchod (2003b, p. 98). C'est pourquoi nous présenterons nos résultats QCA sous forme déterministe et les propositions qui en découlent sous forme probabiliste.

Section II : Une analyse inductive des décisions d'externalisation par la méthode QCA

Grâce aux analyses du chapitre V, nous disposons de nombreux facteurs explicatifs qui ont localement émergé. Pour obtenir une explication rivale inductive de nos huit décisions d'externalisation, nous allons maintenant appliquer la QCA (§ 2.1). Sa rigueur (rehaussée par les contraintes que nous nous imposons dans le protocole que nous venons de proposer) nous permet d'opérer une sélection parmi ces déterminants empiriquement fondés et ainsi aboutir à un résultat plus parcimonieux. Le résultat de la QCA sera ensuite analysé grâce à un retour au cas et à la littérature (§ 2.2).

2.1. L'analyse QCA de notre échantillon de décisions

Conformément au protocole que nous avons proposé, nous allons d'abord préciser notre population, notre échantillon (exhaustif) et les conditions que nous ferons entrer dans la table de vérité. Puis nous détaillerons pas à pas l'analyse QCA.

2.1.1. L'échantillon étudié

Sur la problématique de l'externalisation, l'unité d'analyse la plus courante est l'entreprise (Loh et Venkatraman 1992, Geyer 1996, Pluchart 1996, Aubert Rivard et Patry 1996, Ang et Straub 1998, Widener et Salto 1999, Aubert et al. 2002, Rialp et al. 2002, Wilson et Zhang 2002, Dumoulin et Martin 2003, Gilley et al. 2004, Bouattour 2004), une fonction d'une entreprise (Poppo et Zenger 1998, Barthélémy 2003, Chanson 2003), un projet mené par une entreprise (Pisano 1990, Delmond 1994) ou même des décisions d'externalisation (Geyer 1996, Barthélémy 1998). Dans ces études reposant essentiellement sur des analyses statistiques, la représentativité plutôt que l'exhaustivité est recherchée. A l'exception peut-être de S. Bouattour (2004) qui choisit une population limitée en nombre : les vingt-sept banques tunisiennes, dont elle parvient à obtenir des données pour dix-neuf d'entre elles. Dans cette étude comparative, nous nous intéressons à ce qui peut amener une

proposition d'externalisation à aboutir à une décision d'externalisation ou au contraire de maintien en interne.

Pour tenir compte de l'exigence d'exhaustivité de l'échantillon développée précédemment, nous avons choisi d'étudier une population limitée (Chanson et al. 2005). Nous avons interrogé les responsables d'entreprises d'un même secteur (l'édition de manuel scolaire) pour leur demander si de telles prises de décision avaient eu lieu. C'est à partir de ces réponses, que nous avons constitué nos cas, pour lesquels nous avons ensuite mené des entretiens spécifiques avec les responsables concernés. Notre population est donc constituée des prises de décision incluant une possibilité d'externalisation menées par les éditeurs de manuels scolaires nationaux. Notre échantillon est-il exhaustif ?

Les éditeurs de référence :

Nous avons contacté tous les éditeurs de manuels scolaires nationaux (à partir d'une liste établie par le SNE), qui ont tous accepté de répondre à nos questions sauf un. Sans savoir si cet éditeur a mené de telles décisions, on ne peut garantir ni exclure l'exhaustivité de notre échantillon. Plusieurs éditeurs (de taille similaire) n'ont pas eu de telles prises de décision, peut-être est-ce le cas de notre éditeur manquant.

La période de référence :

Pour constituer nos cas, nous avons demandé aux responsables actuellement en place de nous évoquer les prises de décision incluant une possibilité d'externalisation qui ont eu lieu dans leur entreprise. Même lorsqu'ils étaient arrivés récemment en poste, ils ont été en mesure de nous mentionner des cas antérieurs à leur arrivée. Nous avons cependant été amenés à ne pas retenir certains cas trop anciens, pour lesquels l'absence de documents et de personnes ayant participé directement à la décision n'auraient pas permis une reconstitution et une analyse suffisamment étayées. Nous avons donc choisi une période de référence : de 1998 à 2005.

Les externalisations de référence :

Pour identifier nos cas, nous sommes partis de la définition de l'externalisation présentée précédemment. Certains choix d'opérationnalisation ont été nécessaires pour tenir compte des spécificités de ce secteur. Dans les tâches éditoriales et artistiques par exemple, les éditeurs font beaucoup appel à des prestataires de différente nature (petites sociétés, indépendants, etc.) avec lesquels ils signent des contrats limités à un manuel. On pourrait considérer qu'un

Un éditeur qui décide de recourir aux services d'un de ces prestataires réalise une externalisation partielle. Nous avons considéré qu'il s'agissait de sous-traitance. Mais lorsque l'éditeur possède un service interne dévolu à une fonction et qu'il supprime ce service (en reconvertissant ou en se séparant de ces personnes) pour ne plus travailler qu'avec de tels prestataires, nous avons considéré qu'il y avait bien externalisation. En effet, la fonction était auparavant assurée en interne et est désormais exclusivement réalisée en externe. Certaines opérations considérées par les responsables comme pouvant être des externalisations n'ont pas été retenues en accord avec notre définition. Par exemple, un éditeur achetait ses véhicules jusqu'à ce qu'il passe par de la LOA (Location avec Option d'Achat).

Les prises de décision de référence :

Dans des organisations de petite taille aux prises de décisions faiblement formalisées, il est parfois délicat de tracer les contours de ces dernières. Nous avons donc été sensible à deux points : le fait qu'un membre de l'organisation ait proposé une externalisation et que cette question ait fait l'objet d'une analyse par d'autres membres de l'organisation. Ainsi le PDG d'une maison d'édition déclare qu'il « veut bien externaliser la conception des livres au maximum », mais les entretiens avec les autres responsables concernés montrent que cette question n'a jamais été discutée ou analysée.

En conclusion, à l'exception de l'éditeur manquant, dans le cadre des frontières que nous venons de préciser et sous réserve que les dirigeants rencontrés n'en aient pas "oubliées", l'échantillon est exhaustif des prises de décision consécutives à une proposition d'externalisation au sein des éditeurs de manuels scolaires nationaux entre 1998 et 2005. Dans la suite de cette thèse, nous utiliserons donc indifféremment les termes de population et d'échantillon.

Ces cas sont au nombre de huit, ce qui peut sembler peu nombreux pour une analyse comparative. En fait, il n'en est rien :

« Finally, while there is no ideal number of cases, a number between 4 and 10 cases usually works well. With fewer than 4 cases, it is often difficult to generate theory with much complexity, and its empirical grounding is likely to be unconvincing, unless the case has several mini-cases within it [...]. With more than 10 cases, it quickly becomes difficult to cope with the complexity and volume of data. »
(Eisenhardt 1989b, p. 545)

Il s'agit d'une taille relativement fréquente dans les études empiriques et qui correspond à la cible d'étude envisagée pour cette méthode : des échantillons de petite (inférieur à dix cas) et moyenne taille (Rihoux et Ragin 2004). Enfin, le nombre de cas semble un élément très secondaire :

« First, it is clear that the Boolean approach can handle many cases. In fact, the actual number of cases is not a major consideration. If many cases have the same combination of values on the causal variables of interest, they are all coded together as a single row of the truth table because they are identical. The Boolean approach is more concerned with the different combinations of value that exist – and their output values – than with the actual number of instances of each combination. » (Ragin 1987, p. 120)

Plus que le nombre de cas, c'est l'exhaustivité de l'échantillon et l'absence de cas logiques qui est essentielle. Or, la table de vérité réduite à laquelle nous aboutissons n'en compte aucun.

2.1.2. Les variables choisies

Les conditions utilisées dans l'analyse QCA sont directement reprises des facteurs explicatifs des décisions identifiés dans les analyses inter-cas. Nous obtenons ainsi dix-huit conditions que nous avons regroupées en diverses catégories pour une meilleure lisibilité de la table de vérité. Certaines variables concernent en effet la maison d'édition, d'autres la fonction susceptible d'être externalisée, le projet d'externalisation, une éventuelle étude ou, enfin, les acteurs.

Nous allons utiliser ici la version originale de la méthode QCA telle qu'elle est présentée par C. Ragin (1987). Les variables (conditions comme résultat) doivent toutes être binaires. Nous allons donc présenter ici les critères retenus pour la dichotomisation, étape délicate dans l'utilisation de cette méthode (Chanson et al. 2005).

"Externalisation" :

La variable que nous cherchons à expliquer à travers cette analyse QCA est le verdict d'une prise de décision déclenchée par une proposition d'externalisation. Certaines décisions étudiées dans ces cas étaient complexes. Du fait du contexte décisionnel propre à l'entreprise, elles englobaient dans une même prise de décision plusieurs fonctions. Par exemple, la société ZEUS a décidé d'externaliser (partiellement) le back office et de réinternaliser une partie du

front office. De même ARTÉMIS a externalisé sa VPC tout en abandonnant son activité de livre d'équitation. Pour être fidèle à notre problématique, nous avons donc isolé au sein de ces décisions multiples, la composante externalisation / maintien en interne. Cette décision d'externaliser peut en outre prendre différentes formes. Sans même considérer les différentes formes de contrat, on peut noter que l'externalisation peut être totale ou partielle et que la fonction peut être déléguée à un ou plusieurs prestataires. Toutes ces formes seront regroupées indistinctement dans la modalité "1" de la variable EXTERNALISATION.

Abordons maintenant les conditions (reprises des analyses menées aux chapitres III et V) introduites dans l'analyse QCA :

Tableau 6.4 : Variables de l'analyse QCA

	Variables	Sources	Signification / Dichotomisation
Maison	Petite maison	CA 2004	chiffre d'affaires au-dessous d'un seuil
	Esprit maison	Entretien	la société valorise en général le recours à l'interne
	Crise financière	Entretien	mauvais résultats de la société l'année précédente
Fonction	Spécificité des actifs	Entretien	cf. analyse intra-cas
	Incertitude sur les volumes	Entretien	cf. analyse intra-cas
	Saisonnalité de la fonction	Entretien	variations saisonnières ou dans le mois (régulières)
	Petite fonction	Entretien	elle occupe moins d'une personne à plein temps
Projet	Coûts de transition	Entretien	cf. analyse intra-cas
	Licenciements	Entretien	au moins un licenciement est envisagé
	Différentiel de coût total	Entretien	cf. analyse intra-cas
	Différentiel de compétences	Entretien	compétences internes inférieures au marché
Etude	Etude favorable	Entretien	l'étude préconise l'externalisation
	Etude défavorable	Entretien	l'étude préconise le maintien en interne
Acteurs	Présence d'opposant	Entretien	au moins un responsable est contre l'externalisation
	Opposition du PDG	Entretien	le PDG (ou DG) de la maison est contre
	Opposition du DF	Entretien	le Directeur de la Fonction est contre
	Opposition de l'actionnaire	Entretien	un actionnaire (≥ 50% des voix) est contre
	Pouvoir du supporter	Entretien	l'auteur de la proposition dirige une maison
	Externalisation	Entretien	la prise de décision aboutit à une externalisation

Source : élaboré par l'auteur

"Petite maison" :

Les données pour cette condition ont été obtenues et dichotomisées auprès du Syndicat national de l'Édition (cf. chapitre II). Précisons juste que les chiffres d'affaires portent sur l'année 2004, alors que les cas portent sur des décisions prises entre 1998 et 2005. Sur cette période, les chiffres d'affaires de chaque maison ont évolué mais pas suffisamment pour permettre à l'une d'entre elles de passer d'une catégorie à l'autre. Ce classement nous semble donc valable pour toute la période. Précisions aussi qu'il porte sur la maison d'édition et non sur l'entreprise dont elle n'est parfois qu'un département.

"Esprit maison"

Nous reprenons pour le nom de cette variable un verbatim qui résume bien les valeurs⁷⁷ en usage dans certaines maisons qui les amènent à souhaiter conserver, *ceteris paribus*, le maximum de fonctions en interne :

« nous cherchons avant tout à garder un esprit très maison de toute notre production, une homogénéité dans notre production. » (DAF d'une maison indépendante)

Esprit maison = 0 signifie donc ici que la culture d'entreprise ne valorise pas le recours à l'interne, et non que l'entreprise ne possède pas de culture d'entreprise (comme pourrait le suggérer un ancien sens de cette expression) :

« Les articles et les livres utilisant le vocable de culture se sont ainsi multipliés depuis 1981, aux Etats-Unis et en Europe. Chez Michelin ou Siemens, dans les années trente, on appelait cela "l'esprit maison" ». (Détrie 1997, p. 466)

"Etude"

Les résultats de l'étude apparaissent sous la forme de deux variables. En effet, comme il n'y a pas eu d'études dans les huit cas, il faudrait considérer ici trois modalités : absence d'étude, étude soutenant l'externalisation, étude soutenant le maintien en interne. Pour ne pas perdre d'informations, nous avons retenu deux variables binaires qui permettent de couvrir ces trois modalités.

⁷⁷ Valeurs, définies comme les « préférences collectives qui s'imposent au groupe » (Détrie 1997, p. 536).

"Opposition"

Du fait de la dichotomisation, les positions des acteurs vont être considérées de façon manichéenne. Nous considérerons donc qu'ils sont opposés à l'externalisation si, lorsque la proposition d'externaliser a été formulée, ils étaient plutôt contre et préféraient le maintien de la fonction en interne. A l'inverse, ils seront favorables à l'externalisation s'ils étaient plutôt pour et souhaitaient l'externalisation. De la même façon, les études n'ont pas conclu de façon absolue pour ou contre l'externalisation. Elles ont présenté des arguments en faveur et en défaveur de l'externalisation, dont il ressortait (aux yeux du rédacteur et de ses lecteurs) que l'étude plaidait plutôt pour l'externalisation ou pour le maintien en interne.

"Différentiel de coût" :

Enfin, la variable différentiel de coût n'a pas pu être valorisée sur tous les cas. En effet, cette évaluation du différentiel de coût n'est véritablement entreprise que lorsque des études sont réalisées. Pour les délibérations sans étude, il est possible d'utiliser à défaut les opinions des acteurs sur ce différentiel de coût. Or, sur le cas DÉMÉTER, les deux principaux dirigeants sont en complet désaccord sur cette question. (cf. § III.5). Dans la table de vérité, nous ne renseignerons donc pas la variable différentiel de coût pour le cas DÉMÉTER. Cela n'empêche en rien la minimisation booléenne, l'analyse QCA va scinder cette configuration en deux, qui ne différencieront que par la valeur sur cette variable.

"Pouvoir du supporter"

La notion de pouvoir est complexe et les opérationnalisations nombreuses dans la littérature. Nous avons présenté dans l'analyse du cas ZEUS 1 (cf. § IV.7) quatre sources de pouvoir issues du modèle de Pfeffer (1981), dont deux apparaissent comme plus importantes (autorité et acquisition de ressources) (Lacity et Hirschheim 1993). Nous avons réalisé deux codages de nos cas suivant l'une ou l'autre de ces formes de pouvoir et avons abouti aux mêmes valeurs, nous permettant ainsi de penser que cette opérationnalisation est robuste. Elle est en outre compatible avec les résultats de Geyer (1996) : les propositions formulées par la direction générale de grandes entreprises aboutissent deux fois plus souvent à un verdict d'externalisation que celles émanant de la direction de la fonction (cf. l'introduction du chapitre V).

2.1.3. La table de vérité

Les conditions et les cas précisés, nous pouvons alors construire la table de vérité (cf. tableau 6.5).

Dix-huit conditions permettent de construire 2¹⁸ configurations possibles. Nous n'avons bien évidemment pas représenté les 262 144 lignes d'une table de vérité complète. Ces 262 098 lignes supplémentaires (les cas logiques) seraient d'ailleurs de peu d'intérêt : puisqu'elles n'ont pas été observées, elles ne sont constituées que de combinaisons de conditions logiquement constituées. Ces lignes vont disparaître à l'occasion de l'étape de minimisation.

Tableau 6.5 : Table de vérité de l'analyse QCA

	Maison			Fonction				Projet			Etude		Acteurs					Externalisation	
	Petite maison	Esprit maison	Crise financière	Spécificité des actifs	Incertitude sur les volumes	Saisonnalité de la fonction	Petite fonction	Coûts de transition	Licenciements	Différentiel de coût total	Différentiel de compétences	Etude favorable	Etude défavorable	Présence d'opposant	Opposition du PDG	Opposition du DF	Opposition de l'actionnaire		Pouvoir du supporter
1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0
2	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1
3	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
4	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
5	1	0	0	0	0	1	1	1	0	-	1	0	0	1	0	1	1	1	0
6	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
7	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
8	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
9 → 262144	autres configurations																		?

Source : élaboré par l'auteur

Sur les huit cas, nous observons cinq externalisations et trois maintiens en interne. Cette proportion proche de l'égalité rend l'analyse QCA plus intéressante. Si nous n'avions obtenu

qu'une seule externalisation (ou respectivement qu'un maintien en interne), – toute caractéristique originale de ce cas serait devenu ipso facto un déterminant de l'externalisation (respectivement du maintien en interne)⁷⁸. Alors qu'ici, avec trois maintiens en interne décidés dans des sociétés différentes et pour des fonctions différentes, la probabilité d'obtenir une relation fallacieuse est beaucoup plus faible.

Il faut noter que nous n'avons pas obtenu de cas contradictoires. Avec seulement huit cas pour dix-huit conditions, la probabilité d'en obtenir était faible. Mais elle aurait empêché toute minimisation et aurait nécessité de retourner aux cas, pour identifier de nouvelles conditions.

Il n'y a pas de variable qui prenne exactement les mêmes valeurs que le résultat que nous souhaitons expliquer. Si le cas s'était produit, l'analyse booléenne aurait été inutile. En effet, cette condition aurait permis d'expliquer parfaitement les décisions d'externalisation ou de maintien en interne tout en étant parfaitement parcimonieuse. Puisque aucune condition n'est seule suffisante pour expliquer le résultat des prises de décision, nous allons devoir utiliser la minimisation booléenne.

L'équation booléenne primitive (c'est-à-dire non réduite) de cette table de vérité est alors :
EXTERNALISATION = Deuxième configuration + Troisième configuration + Sixième configuration + Septième configuration + Huitième configuration

Il faudrait remplacer dans cette équation chaque configuration par ses valeurs sur les dix-huit conditions⁷⁹. En utilisant la convention de présentation proposée par C. Ragin (1987), la deuxième configuration s'écrit par exemple ainsi :

Deuxième configuration =
petite entreprise + ESPRIT MAISON + CRISE FINANCIERE + spécificité des actifs
+ INCERTITUDE + SAISONNALITE DE LA FONCTION + petite fonction
+ Coûts de transition + licenciements + DIFFERENTIEL DE COUT TOTAL
+ différentiel de compétences + ETUDE FAVORABLE + étude défavorable

⁷⁸ En caricaturant, si le PDG de cette société avait 47 ans et qu'il était le seul de la population à avoir 47 ans, alors une variable "âge du dirigeant" prenant la valeur 1, lorsque cet âge est de 47, et 0 sinon aurait été explicative de l'externalisation (respectivement du maintien en interne).

⁷⁹ Ce que nous ne ferons pas ici, parce que l'équation serait tellement longue qu'elle perdrait sa lisibilité..

+ présence d'opposant + opposition du pdg + opposition du df + opposition de l'actionnaire
+ pouvoir du supporter

Puisqu'il n'y pas de cas contradictoire pour la deuxième configuration, cela signifie qu'au sein de notre population, toute prise de décision répondant exactement à ces caractéristiques a pour résultat une externalisation.

L'équation booléenne primitive n'est absolument pas parcimonieuse puisqu'elle utilise toutes les conditions introduites dans l'analyse. Il est alors nécessaire de minimiser cette équation.

2.1.4. La minimisation booléenne

Avec ces dix-huit conditions et ces huit cas d'externalisation, la minimisation booléenne (sans hypothèses simplificatrices) ne peut aboutir du fait d'un nombre très élevé de cas logiques. Pour cela, il aurait par exemple fallu que deux cas aboutissant à une externalisation soient absolument identiques sur toutes les variables sauf une. Il aurait alors été possible par minimisation de simplifier ces deux configurations en les fondant en une seule qui ne fasse plus mention de cette variable. Mais ce n'est pas le cas, puisque chacun des cinq cas diffère des quatre autres par plus d'une condition.

Pour progresser dans la minimisation booléenne et donc proposer l'explication la plus parcimonieuse possible, il est nécessaire de réaliser des hypothèses simplificatrices sur les différents cas logiques. Grâce à ces hypothèses, nous arrivons à développer la minimisation booléenne jusqu'à ne plus faire figurer dans les configurations que deux conditions : "Etude favorable" et "Présence d'opposants".

Figure 6.5 : Minimisation booléenne

1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0
2	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1
3	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
4	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
5	1	0	0	0	0	1	1	1	0	-	1	0	0	1	0	1	1	1	0
6	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1
7	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1
8	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
...																			

Minimisation booléenne
et hypothèses simplificatrices

	Présence d'opposant	Etude favorable	Externalisation
Cas 3,6,8	0	0	1
Cas 2	0	1	1
Cas 1,4,5	1	0	0
Cas 7	1	1	1

Source : élaboré par l'auteur, à l'aide du logiciel Tosmana version 1.25

Aucune autre combinaison de deux conditions ne peut expliquer sans cas contradictoire les décisions d'externalisation. Si l'on prend par exemple les deux premières conditions, quelles que soient les hypothèses simplificatrices postulées, nous ne pourrions obtenir mieux que la table de vérité suivante :

Tableau 6.6 : Table de vérité avec des cas contradictoires

	Petite maison	Esprit maison	Externalisation
Cas 3, 7, 8	0	0	1
Cas 1, 2	0	1	Contradictoires
Cas 5, 6	1	0	Contradictoires
Cas 4	1	1	0

Source : élaboré par l'auteur

A la lecture de cette table de vérité, on voit que ces conditions ont probablement une influence : à chaque fois les grandes maisons qui ne valorisent pas l'interne ont externalisé, tandis que la petite maison qui la valorise a maintenu sa fonction en interne. Toutefois, aucune de ces deux conditions ni même une combinaison des deux ne permet d'expliquer toutes les décisions. En effet, une même configuration (par exemple une grande maison dont la culture valorise l'interne) voit apparaître une décision d'externalisation et une de maintien en interne.

2.1.5. L'équation booléenne réduite

En utilisant la minimisation booléenne (avec le logiciel TOSMANA Version 1.25), nous obtenons la forme simplifiée suivante :

$$\text{EXTERNALISATION} = \text{ETUDE FAVORABLE} + \text{présence d'opposant}$$

Nous pouvons alors présenter la table de vérité simplifiée correspondante :

Tableau 6.7 : Table de vérité simplifiée

	Présence d'opposant	Etude favorable	Externalisation
Cas 3, 6, 8	0	0	1
Cas 2	0	1	1
Cas 1, 4, 5	1	0	0
Cas 7	1	1	1

Source : élaboré par l'auteur

Et la représentation graphique associée :

Figure 6.6 : Représentation graphique de la table de vérité simplifiée

Externalisation	Externalisation	<i>Absence d'opposant</i>
Maintien en interne.	Externalisation	<i>Présence d'opposant</i>
<i>Etude défavorable</i>	<i>Etude favorable</i>	

Source : élaboré par l'auteur

Cette équation réduite s'interprète de la façon suivante :

Une prise de décision (au sein de notre population) aboutit à une externalisation :

- lorsqu'une étude conclut en sa faveur
- OU lorsqu'aucun membre de l'équipe dirigeante ne se prononce contre.

L'interprétation proposée ci-dessus présente l'absence d'opposition et une étude favorable comme des conditions (ou causes) d'un verdict d'externalisation. Nous n'oublions pas que l'équation réduite d'une analyse QCA ne met en évidence que des cooccurrences (Rihoux et Ragin 2004). Ce sont la chronologie dans laquelle ces conditions se manifestent (les conclusions de l'étude et l'expression d'une opposition sont antérieures au verdict de la décision) et la connaissance des cas qui nous amènent à conclure à cette causalité (Rihoux 2003).

Chacune de ces variables est une condition suffisante :

- en effet, l'absence d'opposant donne toujours lieu à une externalisation :

Tableau 6.8 : Table de vérité (absence d'opposant)

	Présence d'opposant	Externalisation
Cas 2, 3, 6, 8	0	1
Cas 1, 4, 5, 7	1	contradictoire

Source : élaboré par l'auteur

- et les conclusions favorables de l'étude ont toujours été suivies d'une externalisation :

Tableau 6.9 : Table de vérité (étude favorable)

	Etude favorable	Externalisation
Cas 1, 3, 4, 5, 6, 8	0	contradictoire
Cas 2, 7	1	1

Source : élaboré par l'auteur

En revanche, ce ne sont pas des conditions nécessaires, comme l'illustrent les cas contradictoires dans les deux tableaux précédents. Dans le premier tableau, prenons l'exemple du cas 7 : l'externalisation de la gestion des abonnements de ZEUS a été décidée malgré la présence d'opposant (notamment le PDG de ZEUS et le directeur de la fonction), ce qui démontre que l'absence d'opposant n'est pas une condition nécessaire à l'externalisation. De même, dans le second tableau, l'externalisation de la vente de droits étrangers a été réalisée par IRIS (cas n°3) sans qu'une étude n'ait conclu en sa faveur.

Notons enfin que le résultat étant binaire, il est possible d'exprimer cette équation réduite en termes de décision de maintien en interne :

MAINTIEN EN INTERNE = externalisation = étude favorable * PRESENCE D'OPPOSANT

Ce qui s'interprète alors ainsi :

Une prise de décision (au sein de notre population) aboutit à un maintien en interne :

- lorsque aucune étude ne conclut en sa faveur
- ET lorsqu'au moins un membre de l'équipe dirigeante se prononce contre

Il s'agit alors de deux conditions nécessaires mais non suffisantes.

La solution de cette analyse QCA met en avant deux causes relatives à la décision. D'autres explications auraient-elles pu émerger ? La façon dont nous avons mis en œuvre cette QCA amène à assembler indistinctement des conditions (ou des causes) de natures très différentes : certaines portent sur la fonction, d'autres sur l'entreprise, d'autres sur la décision, etc. Pour vérifier la stabilité de ce résultat, il peut être alors intéressant de réaliser cette analyse sur des blocs de conditions homogènes.

Tableau 6.10 : 5 analyses QCA réalisées sur 5 blocs de conditions homogènes

	Maison			Fonction				Projet				Etude		Acteurs		Externalisation
	Petite maison	Esprit maison	Crise financière	Spécificité des actifs	Incertitude sur les volumes	Saisonnalité de la fonction	Petite fonction	Coûts de transition	Licenciements	Différentiel de coût total	Différentiel de compétences	Etude défavorable	Etude favorable	Présence d'opposant ⁸⁰	Pouvoir du supporter	
1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0
2	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1
3	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	1
4	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0
5	1	0	0	0	0	1	0	1	0	-	1	0	0	1	1	0
6	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1
7	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	1
8	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1

Lecture du tableau : dans une première analyse QCA réalisées avec 3 conditions relatives à l'entreprise (Petite maison, Esprit maison, Crise financière), les deux premières lignes forment une même configuration (0,1,1) présentant deux résultats opposés (0 et 1) : c'est donc un cas contradictoire.

Source : élaboré par l'auteur

⁸⁰ Les trois décompositions possibles de cette variable (du PDG, du DF, de l'actionnaire) n'ont pas été présentées ici. Avec ses cinq variables, ce bloc n'a pas de cas contradictoires, mais présente des solutions fantaisistes.

On observe que dans chacune de ces cinq analyses QCA, la table de vérité contient au moins un cas contradictoire (mis en évidence sur le tableau). Ce résultat est extrêmement intéressant, lorsqu'on l'interprète ainsi : les déterminants de l'externalisation relatifs à la fonction (identifiés dans les analyses intra-cas) ne permettent pas à eux seuls d'expliquer les huit décisions d'externalisation. Cette interprétation est valable bien évidemment aussi pour les déterminants relatifs à la maison d'édition, au projet d'externalisation, à l'étude et aux acteurs. Nous retrouvons ici la propriété de transparence du mode d'utilisation de la QCA que nous préconisons. Si nous avions présenté une table de vérité avec deux ou trois variables, un lecteur aurait pu légitimement s'interroger sur le choix de ces variables. Il aurait notamment pu penser par exemple que les caractéristiques de la fonction étaient peut-être de meilleurs déterminants des décisions d'externalisation, mais que comme ils n'étaient pas intégrés à l'analyse QCA, ils ne pouvaient ressortir comme solution.

2.2. Prolongements de l'analyse QCA : influences de l'étude et des opposants

L'analyse intra-cas nous a amené à recueillir des données riches sur un objet d'étude complexe, l'externalisation. Elle a permis de faire émerger des facteurs explicatifs locaux. Analyser toutes ces informations dans une étude inter-cas nécessite une réduction des données. L'analyse QCA nous a alors permis de faire émerger avec rigueur deux facteurs explicatifs décisionnels qui expliquent tous les verdicts observés sur notre population, ce qui s'apparenterait dans une régression à obtenir un pourcentage de variance expliquée (R^2) de cent pour cent. Mais si une analyse QCA permet de mettre en lumière des conditions et des configurations, elle ne dévoile pas les mécanismes par lesquelles ces conditions agissent (Rihoux 2003). Or, la compréhension de ces mécanismes est d'autant plus nécessaire, que ces déterminants ont émergé de l'analyse inductive (les questions sur l'étude n'apparaissaient par exemple pas dans les premières versions du questionnaire, jusqu'à ce qu'un entretien en fasse apparaître l'importance). Leur influence n'est donc pas expliquée par une théorie sous-jacente. Nous allons donc maintenant retourner aux cas et profiter de nouveau de la richesse des données qualitatives collectées pour approfondir ce résultat et comprendre les mécanismes par lesquels ces deux déterminants agissent sur le verdict de la décision d'externalisation. Nous analyserons d'abord l'influence de l'étude, puis celle des opposants, avant de porter notre attention sur l'interaction entre ces deux variables (mise en lumière par la QCA).

2.2.1 Influence de l'étude

Différents types d'étude :

A propos des études engagées dans une prise de décision concernant une externalisation, E. Fimbel (2001) parle d'« étude multidimensionnelle de l'alternative ». Il propose quatre dimensions : économique, technique, humaine et sociale, organisationnelle. Utilisons cette grille d'analyse pour présenter les différents thèmes abordés par les études réalisées.

- Les deux études réalisées par ARTÉMIS couvrent les quatre dimensions. Réalisées par le service contrôle de gestion, elles associent les responsables de la fonction (pour les aspects techniques) :

Tableau 6.11 : Dimensions de l'étude menée sur le cas ARTÉMIS 1

	ARTÉMIS 1
économique	« A partir de notre volumétrie, nous avons regardé quels seraient les coûts engendrés par l'externalisation, quels seraient les coûts qui resteraient chez nous quels seraient éventuellement les coûts supplémentaires, d'une part. » (DAF)
technique	« Et d'autre part, nous avons aussi étudié l'organisation de certains flux qui pouvaient être perturbés par cette situation vis-à-vis justement des distributeurs étrangers, des distributeurs parisiens aussi. » (DAF)
humaine et sociale	« Bien évidemment en regardant aussi ce que nous coûterait un licenciement, puisque nous avons actuellement un entrepôt. » (DAF)
organisationnelle	« Et [le DG] s'est rendu à nos arguments car nous ne nous contentons pas d'arguments chiffrés mais organisationnels. Si on ne se contente que du chiffré, j'estime que ce n'est pas suffisant. On peut se tromper si l'on n'a pas pris en compte le contexte organisationnel futur, à la fois chez nous et chez le prestataire. Ce que nous avons fait à chaque fois. » (DAF)

Source : élaboré par l'auteur

Tableau 6.12 : Dimensions de l'étude menée sur le cas ARTÉMIS 2

	ARTÉMIS 2
économique	« là aussi il y a une étude qui par certains côtés ressemble à la précédente. Plus le budget de la maison ARTÉMIS qui nous permettait de voir l'impact que cette filiale avait dans nos comptes. » (DAF)
technique	« Donc vous vous êtes assurés de la compatibilité des systèmes... Nous avons créé des interfaces. Je suis aussi responsable de l'informatique, donc à ce titre, je suis aussi obligé de faire attention à cette compatibilité. » (DAF)
humaine et sociale	« Et le responsable de la filiale ? Comme elle travaillait chez ARTÉMIS en fait, on lui avait expliqué un peu les tenants et les aboutissants. Cette fois-ci en faisant très attention de lui expliquer que son poste n'était pas en question, bien évidemment. Que nous savions de toute façon quelles autres tâches, fonctions lui donner. » (DAF)
organisationnelle	cf. verbatim ARTÉMIS 1 - organisationnelle

Source : élaboré par l'auteur

A l'inverse, l'étude réalisée par le directeur Distribution d'HERMÈS n'aborde pas les aspects techniques et organisationnels, et très peu la question humaine et sociale :

Tableau 6.13 : Dimensions de l'étude menée sur le cas HERMÈS

	HERMÈS
économique	« Nous avons fait une comparaison de coûts, une simulation. Enfin, c'était plus une sorte de benchmarking. [...] Nous avons donc comparé nos coûts avec les coûts moyens dans la profession. » (DAF)
technique	-
humaine et sociale	« Si l'on avait externalisé la distribution, on aurait sans doute "recasé" en interne ou en externe quatre personnes, et il aurait été utile d'en garder une de l'administration des ventes pour assurer l'interface avec le prestataire externe. » (DF)
organisationnelle	-

Source : élaboré par l'auteur

L'étude ZEUS se déroule en deux parties (avec des auteurs différents et des conclusions quelque peu contradictoires) au cours desquelles les différentes dimensions sont traitées :

Tableau 6.14 : Dimensions de l'étude menée sur le cas ZEUS 1

	ZEUS 1
économique	« l'étude montrait que sur le plan des coûts, si on ne comptait pas disons ce que l'on appelle les frais d'environnement (c'est-à-dire tous les frais annexes qui n'étaient pas de l'abonnement mais qui venaient s'imputer aux abonnements), c'était largement rentable. » (DG ATHENA)
technique	« Gestion de la séparation des fichiers abonnés / prospects » (sommaire 2*)
humaine et sociale	« Aspects RH directs » (sommaire 2*)
organisationnelle	« Organisation logistique cible » (sommaire 1*) « Optimisation / répartition post abonné » (sommaire 2*)

(1* : Rubriques du sommaire de la première partie de l'étude.

2* : Rubriques du sommaire de la seconde partie de l'étude.)

Source : élaboré par l'auteur

De ces quatre études, nous pouvons tirer plusieurs enseignements.

Premièrement, les études ont bien été multidimensionnelles et corroborent la typologie qu'E. Fimbel (2001) avait proposée. Ce résultat est intéressant pour trois raisons :

- car cet auteur avait proposé cette typologie initialement pour décrire les processus d'informatisation, alors que les études relatives à une externalisation auraient pu avoir leur spécificité,
- car pour cette typologie, l'auteur ne l'avait ni fait émerger du terrain, ni validé empiriquement :

« Les auteurs de méthodologies d'informatisation opèrent des découpages qui leur sont propres. Mais il est possible de les corrélés quasiment toutes sur l'architecture générale de notre proposition de canevas ci dessus. » (Fimbel 2001, p. 90)

« Nous proposons le "phasage - découpage" suivant en 10 moments, 10 périodes, 10 étapes » (Fimbel 2001, p. 578).

- et enfin car cette typologie proposée pour des opérations d'externalisation informatique (infogérance) n'avait pas été appliquée pour d'autres fonctions.

L'étude d'HERMÈS est la seule à ne pas couvrir les quatre dimensions. Ceci est lié à sa genèse. Il s'agit au départ d'un audit pour vérifier si le coût, plus précisément le ratio coût de la distribution sur prix public hors taxe, était élevé par rapport à la profession. Ce coût est simplement mis en regard avec une proposition commerciale, sans analyse approfondie de l'organisation d'une distribution externalisée :

« Je n'avais pas comparé avec une solution externe. Mais j'avais négocié avec des distributeurs amis qui m'avaient fait une proposition à prix d'ami. » (DF)

Cette étude d'HERMÈS consiste donc plus en un "benchmarking" pour reprendre les termes du Directeur Administratif et Financier qu'en une étude au sens de E. Fimbel. Dans sa description des étapes de la phase pré-décisionnelle (cf. tableau 4.2 p.172), elle s'apparenterait plus à la première étape qu'il décrit comme « l'émergence (subie ou suscitée) des facteurs initialisant la démarche d'externalisation » (E. Fimbel 2001, p. 402).

En second lieu, nous avons observé sur nos cas que la dimension organisationnelle de l'étude ne correspondait pas exactement à celle décrite par E. Fimbel (2001) : à savoir l'identification d'un plan de formation, d'un plan de communication et des processus à reconfigurer. Cette dernière caractéristique est ressortie, bien que parfois délicate à isoler de la

dimension technique de l'étude. Mais en revanche, les entreprises que nous avons étudiées ne semblent pas faire figurer les questions de formation et de communication en amont de la décision. Nous postulons que ceci s'explique par la taille des entreprises de notre population. Rappelons que pour l'échantillon d'E. Fimbel, la taille moyenne des entreprises est de 1 777 milliards d'euros de chiffre d'affaires et de 11 659 salariés. La plus grosse société que nous avons étudiée sur ces huit cas (ZEUS, qui regroupe pourtant en son sein de nombreuses maisons d'édition) compte moins de mille salariés. La communication interne et la formation des utilisateurs de la fonction ne prend donc pas la même importance. Cette étude en ciblant une population de petites entreprises permet donc de mettre en évidence certaines spécificités des études d'externalisation.

Etude et modèles de décision :

Parmi les différents modèles de prise de décision, l'étude est traditionnellement apparentée à celui de l'acteur rationnel (Langley 1989, p. 609). Trois des quatre études survenues dans les prises de décision d'externalisation présentent en effet les caractéristiques de ce modèle (Koopman et Pool 1991, p. 20) :

1. « Il n'y a qu'un seul décideur
2. Le décideur n'a qu'un seul objectif
3. Cet objectif peut être décrit en termes quantitatifs
4. Il y a un nombre limité de solutions et elles sont connues du décideur
5. La meilleure alternative peut être calculée. »

Tableau 6.15 : Les 4 études et le modèle rationnel

	ARTÉMIS 1	ARTÉMIS 2	HERMÈS	ZEUS
un auteur principal	DAF	DAF	DF	2 personnes opposées
un seul objectif	Solution la moins coûteuse	Solution la moins coûteuse	Solution la moins coûteuse	Non
termes quantitatifs	Coûts	Coûts	Coûts	?
nombre limité de solutions	Interne/externe	Interne/externe	Interne/externe	Interne/externe
peut être calculée	Oui	Oui	Oui	Non

Source : élaboré par l'auteur

Nous appliquons ici ces différentes caractéristiques, non pas aux décisions, mais aux études qui ont servi à les prendre. En effet, de nombreux autres facteurs peuvent influencer sur la décision, que ce soit en amont de l'étude (par exemple, le choix d'en réaliser une ou non) mais surtout en aval de celle-ci (par exemple, le fait ou non de suivre ses conclusions). L'étude n'est qu'un élément de la prise de décision (Ghertman 1981, p. 284). Pour ce modèle, il s'agit cependant d'un élément déterminant, car elle réifie la démarche rationnelle de cette approche :

- ces trois études portent sur une décision très formalisée (une alternative entre l'externalisation et le maintien en interne),
- elles sont menées par un auteur reconnu par l'organisation (même s'il est bien évidemment aidé par des collaborateurs pour la collecte des données et leur traitement),
- elles ont privilégié comme critère de décision la mesure des coûts, ce qui permet de déterminer la meilleure solution par le calcul :

« nous avons fait une étude chiffrée simulant cette externalisation sur les chiffres des deux années passées [...] Le choix se reposait : en interne ou externaliser. Là encore nous avons fait une étude chiffrée » (DAF ARTÉMIS) « Nous avons fait une comparaison de coûts, une simulation. » (DAF HERMÈS)

Considérer que « *Research has shown that, in practice, decision makers behave entirely differently than recommended by the rational model* » (Koopman et Pool 1991, p. 21) ne correspond donc pas à ce qui est observé sur ces trois cas.

Le cas ZEUS-1 se présente différemment. En effet, l'éventualité d'une externalisation divise le groupe en deux camps : d'un côté le groupe ZEUS, de l'autre la maison d'édition qui est désormais seule à utiliser cette fonction au sein du groupe. Chaque camp délègue un représentant pour participer à l'étude avec pour objectif de "démontrer" le bien-fondé de sa solution. L'analyse est globale (informatique, comptable, performance, etc.) et le critère le plus objectif (comptable) est récusé :

« On a regardé cela sous plusieurs angles : le système de gestion, la compta [...], budgétaire, prestation, comparaison des prestations. » (DF ZEUS)

« Si on comptait les imputations, alors là, suivant la façon dont on comptait, on pouvait dire tout et son contraire. » (DG ATHENA)

Les conclusions de l'étude sont contradictoires, personne ne croit à l'objectivité de l'étude et le verdict final est le résultat d'une négociation entre les dirigeants de chacun des camps :

« Vous avez l'impression que cette phase d'étude était particulièrement objective ? Non c'est clair. » (DF ZEUS) ; « Je pense que [le DF ZEUS] était assez clairement opposée mais elle ne le disait pas aussi clairement que je vous le dis là. » (DG ATHENA) ; « C'est une logique d'organisation, ils [Zeus] se sont accrochés. » (anonyme)
« Après ils se sont organisés effectivement au-dessus pour savoir si c'était à la direction de ZEUS, au groupe ou à l'éditeur [de prendre la décision]. » (DF Zeus)

Ce cas ZEUS-1 renvoie plutôt au modèle de décision politique. Celui-ci considère qu'il n'existe pas forcément de solution optimale dans un tel choix, que les acteurs peuvent avoir des opinions différentes qui dépendent pour partie de leurs intérêts particuliers et enfin qu'ils peuvent utiliser leur pouvoir respectif pour influencer sur la décision, trois des caractéristiques du modèle politique (Forgues 1993, p. 26). De telles hypothèses questionnent l'utilité d'une étude. En effet, en l'absence de solution optimale, l'étude ne peut pas trancher un choix pourtant binaire (faut-il ou non externaliser ?). Sans compter que l'existence d'une diversité d'opinion entache de suspicion toute étude, puisqu'elle rend ses conclusions dépendantes du choix de son auteur.

Etude et interactions sociales :

Dans son analyse de vingt-sept études (« *formal analysis* ») dans trois organisations, A. Langley (1989) met bien en évidence les relations ténues que les études entretiennent avec les interactions politiques et sociales. Elle développe pour cela un cadre d'analyse que nous allons reprendre ici. Elle distingue :

□ quatre objectifs pour les études :

- information : pour obtenir de l'information pour améliorer la compréhension
- communication : pour communiquer ou convaincre d'une opinion
- direction et contrôle : pour focaliser l'attention des subordonnés sur une action à réaliser.
- symbolique : le contenu de l'étude a moins d'importance que son effet symbolique.

□ trois acteurs (l'initiateur, le rédacteur, et la cible de l'étude) parmi trois types de profils :

- le *management* : dans cette étude, nous considérerons ici un dirigeant de maison
- le *staff* : qui n'a pas d'autorité formelle sur la question (ici, il s'agit d'un DAF)

- la ligne hiérarchique : dans cette étude, nous considérerons ici le personnel concerné directement par la décision

Pour le cas 7 (ZEUS), le classement d'un directeur de maison comme Ligne hiérarchique ou Management au sein du groupe est délicat. En effet, en suivant le strict statut juridique, les maisons d'édition ne sont pas des sociétés autonomes et donc les directeurs devraient dépendre hiérarchiquement du PDG du groupe et donc du fait d'une structure matricielle leur directeur aurait un statut équivalent à celui d'un responsable de service transversal. Mais ils ne le considèrent pas ainsi :

« Et ZEUS regroupe en son sein les maisons d'édition dont elle assure le support, et les services sur ce support. [...] Je suis leur mandataire social. » (PDG ZEUS)

« Les patrons des maisons d'édition reportent tous directement au patron [de la maison-mère de ZEUS] et ne reportent pas [au PDG de Zeus]. Donc il n'y pas de lien hiérarchique avec ZEUS. Donc c'est pour cela que cette organisation est un peu bizarre. » (DG ATHENA)

Les études observées peuvent alors être caractérisées ainsi :

Tableau 6.16 : Les acteurs des 4 études

	Initiateur	Rédacteur	Cible	Conclusion
1	Staff	Staff (+Line)	Management	pro interne
2	Staff	Staff (+Line)	Management	pro externe
4	Line	Line	Management	pro interne
7	Management	Line	Management	pro externe (discordant)

Source : élaboré par l'auteur

Tableau 6.17 : Codage des objectifs des études

1	Information	« J'ai imposé l'étude en disant "Tant qu'on a pas fait l'étude, nos impressions peuvent être complètement erronées." » (DAF HERMÈS)
2	Information	« Le choix se reposait : en interne ou externaliser. Là encore nous avons fait une étude chiffrée et nous avons simulé toutes les possibilités. » (DAF HERMÈS)
4	Communication	« J'ai donc mené un audit (fin 2002) et j'ai été surpris de constater que le coût n'était pas exorbitant. [...] Ce coût était acceptable [...] Comme la réunion était publique, je n'ai pas dit que j'étais pour une solution externe. » (DF HERMÈS) « il y avait deux approches : les farouches partisans de l'indépendance contre ceux qui pensent que l'indépendance n'est pas une panacée. » (DAF HERMÈS)
7	Communication	« C'est une décision qui a été portée par ATHENA. Mais nous avons été amenés à convaincre ZEUS et [la tête de groupe] du bien-fondé de cette décision. » (DG ATHENA)

Source : élaboré par l'auteur

Ces éléments correspondent aux propositions formulées par A. Langley (1989) :

- Les études initiées et réalisées par la ligne hiérarchique à destination des dirigeants (LLM) sont essentiellement destinées à un objectif de communication.
- Les études initiées et réalisées par le staff à destination des dirigeants (SSM) ont souvent un objectif d'information.

Du fait de la complexité de la structure du groupe, le cas 7 (ZEUS-1) ne correspond pas aux propositions d'A. Langley.

L'analyse des tableaux 16 et 17 montre que les deux premières études prennent les mêmes valeurs sur toutes les caractéristiques, mais que leurs conclusions divergent. Ceci nous amène alors à une conclusion très intéressante (malgré un échantillon d'études très limité) :

On ne peut pas déduire les conclusions de l'étude de l'identité de son initiateur, de son rédacteur, de sa cible, ni même de son objectif.

Si l'on essaye d'aller au-delà du cadre d'analyse de A. Langley, nous pouvons ajouter comme information l'opinion des parties prenantes à l'étude.

Tableau 6.18 : Les opinions des acteurs des 4 études

	Initiateur	Opinion	Rédacteur	Opinion	Cible	Opinion	Conclusion
1	S	Ext.	S	Ext.	M	Ext.	pro interne
2	S	Ext.	S	Ext.	M	Ext.	pro externe
4	L	Ext.	L	Ext.	M	Int.	pro interne
7	M	Ext.	L	Ext (+Int)	M	Int.	externe (discordant)

(Lecture : "Ext." signifie que l'acteur est partisan (avant la réalisation de l'étude) d'une externalisation

"Int." signifie que l'acteur est partisan (avant la réalisation de l'étude) d'un maintien en interne)

Source : élaboré par l'auteur

Comme pour l'analyse QCA, afin de pouvoir réaliser une comparaison intra-cas, nous sommes amenés ici à considérer des opinions manichéennes. Il ne s'agit pourtant que d'une simplification limitée, tant les opinions présentées par les acteurs nous ont semblé tranchées :

Tableau 6.19 : Eléments pour le codage des opinions

	Acteur	Opinion	Codage
1	S = DAF	« J'avais un a priori favorable quant à cette idée d'externalisation, mais je n'avais aucun avis tant que je n'avais pas vu les coûts. » (DAF)	E
1	M = PDG	« Tout au début, disons que j'ai senti un enthousiasme général de l'ensemble de la direction. » (DAF)	E
2	S = DAF	« Et un jour, j'ai dit effectivement "On n'a pas le choix. Il faut maintenant qu'on trouve une autre solution. Au moins externaliser tout en gardant la filiale. » (DAF)	E
2	M = PDG	« Tout le monde avait conscience du problème, et avait conscience aussi du fait que ce problème dans le passé n'avait jamais pu être résolu en interne, en termes d'organisation. » « je crois que là, il y avait encore un consensus. » (DAF)	E
4	L = DF	« Comme la réunion était publique, je n'ai pas dit que j'étais pour une solution externe. » (DF)	E
4	M = PDG	« Il considérait l'externalisation comme un risque en cas de grève, d'augmentation des tarifs, etc. » (DF)	I
7	M = DG ATHENA	« Cela ne fait pas partie de notre cœur de métier. C'est pour cela que je n'ai eu absolument aucun doute sur le sujet dès le moment où je suis arrivée. » (DG)	E
7	L = Dir Mkg ATHENA	Propos confidentiels	I
	L = DF Zeus	« Je pense que [la DF] était assez clairement opposée mais elle ne le disait pas aussi clairement que je vous le dis là. » (DG ATHENA)	E
7	M = PDG ZEUS	Propos confidentiels	I

Source : élaboré par l'auteur

On observe que dans la moitié des cas, les conclusions de l'étude sont contraires à l'opinion préalable de l'initiateur et du rédacteur de l'étude. Ceci s'explique probablement par le recours fréquent dans les études sur l'externalisation à une démarche comptable pour laquelle il est plus délicat d'influer sur le résultat que dans d'autres types d'études.

Ce qui nous permet d'affiner encore notre conclusion :

Les conclusions de l'étude ne sont pas déterminées par les opinions (sur l'externalisation) des parties prenantes à l'étude.

Effets de l'étude :

La discussion du rôle déterminant des conclusions de l'étude sur le verdict de la décision d'externalisation a déjà été présentée (au chapitre V) et les résultats en sont rappelés dans le tableau suivant :

Tableau 6.20 : Influence de l'étude sur le verdict

	Conclusion	Verdict	Effet déterminant
1	pro interne	Maintien en interne	Oui
2	pro externe	Externalisation	Non
4	pro interne	Maintien en interne	Non
7	externe (discordant)	Externalisation	Non

Source : élaboré par l'auteur

L'analyse inter-cas met en évidence qu'à chaque fois qu'il y a eu étude, le verdict final a toujours suivi les recommandations de celle-ci. Cela renforce l'importance de ce déterminant mis à jour par l'analyse intra-cas sur le cas 1. Pour les cas 2, 4 et 7, l'analyse intra-cas pouvait conduire à la présence d'une relation fallacieuse, c'est-à-dire que le verdict de la décision puisse être identique aux préconisations de l'étude, sans pour autant que celles-ci n'aient eu un rôle déterminant. L'analyse inter-cas permet de montrer que s'il s'agit de relation fallacieuse, celle-ci se reproduit à chaque fois et donc que la conclusion de l'étude pèse sur les décisions d'externalisation.

Une décision peut-elle aller à l'encontre des résultats de l'étude ? Cette situation ne s'étant jamais présentée dans nos cas, on peut supposer qu'il est probablement très difficile de prendre une telle décision.

2.2.2. Influence des opposants

L'influence des opposants est au cœur du modèle politique de décision. En effet, ce modèle se caractérise par des organisations dont les membres ont des préférences pour partie contradictoires et des décisions déterminées par la puissance de chacun (Eisenhardt et Zbaracki 1992, p. 27). L'existence d'oppositions semble donc une hypothèse nécessaire. Dans la moitié de nos huit cas, l'analyse ne fait pas ressortir d'opposant au projet d'externalisation parmi les personnes participant à la décision. Cela ne signifie pas que le modèle politique ne s'y applique pas, car l'expression de sa préférence pour une autre solution (le maintien en interne) est déjà un acte politique, de même qu'obtenir l'assentiment de tout le monde peut résulter d'une action politique particulièrement réussie (intimidation, communication, etc.).

L'analyse inter-cas montre bien ici l'influence de la variable opposants :

Tableau 6.21 : Influence de la présence d'opposants sur le verdict

	Opposants	Verdict
ARTÉMIS 1	Oui	Interne
ARTÉMIS 2	Non	Externe
IRIS	Non	Externe
HERMÈS	Oui	Interne
DÉMÈTER	Oui	Interne
HÉPHAÏSTOS	Non	Externe
ZEUS 1	Oui	Externe
ZEUS 2	Non	Externe

Source : élaboré par l'auteur

Conformément à l'intuition, on observe bien que si personne ne s'oppose au projet, celui-ci passe. En revanche, lorsqu'il y a des opposants, l'analyse de la décision est plus complexe.

Cette cooccurrence pourrait cependant n'être qu'une relation fallacieuse (Miles et Huberman 2003) : une même cause pourrait provoquer à la fois un verdict d'externalisation et une absence d'opposant, sans que ces deux variables n'entretiennent de relation causale directe entre elles. L'existence d'un effet a été mise en évidence sur deux des cas lors de l'analyse

intra-cas : pour HERMÈS, le champion du projet d'externalisation a échoué à vaincre les réticences du PDG et pour DÉMÉTER, le PDG n'a pas souhaité aller à l'encontre de l'opposition de son associé. Nous n'avons pas trouvé de troisième variable qui sous-tendrait une relation fallacieuse. La variable la plus plausible serait la différence de coût de fonctionnement (cf. § 2.2.4 pour une analyse plus approfondie), mais elle ne peut jouer ce rôle de façon satisfaisante. Ainsi dans le cas ZEUS 2, il n'y a pas d'opposants à l'externalisation alors même que la différence de coût n'est pas significative. Nous considérerons donc que la présence ou l'absence d'opposants influence réellement le verdict de la prise de décision.

Pour analyser les déterminants traditionnels du modèle politique, considérons le pouvoir de ces opposants :

Tableau 6.22 : Pouvoir des opposants (sur les 4 cas avec opposants)

	Opposant(s)		Décision
	Statut	Pouvoir	Verdict
ARTÉMIS 1	DF	faible (nouveau)	Interne
HERMÈS	PDG	fort	Interne
DÉMÉTER	DF	fort (actionnaire)	Interne
ZEUS 1	PDG + DF	fort	Externe

Source : élaboré par l'auteur

Ces résultats permettent de rejeter l'interprétation traditionnelle selon laquelle « les gens puissants obtiennent ce qu'ils veulent » (Eisenhardt et Zbaracki 1992, p. 27). Si l'on prend le cas 1 (ARTÉMIS 1) par exemple, le maintien en interne n'est souhaité au début de la décision que par le directeur de cette fonction (par ailleurs faiblement influent) en opposition à toute la direction. A l'inverse pour le cas 7 (ZEUS 1), ce projet rencontre l'hostilité tant du PDG de ZEUS que du directeur de la fonction et aboutit malgré cela.

Ceci nous permet d'affiner notre seconde conclusion :

En cas d'absence d'opposant, la décision d'externalisation est prise. En revanche, lorsqu'il existe des opposants, leur pouvoir au sein de l'organisation ne permet pas de déterminer le verdict de la décision.

Pour parvenir à une explication complète des décisions d'externalisation, il est alors nécessaire de lier ces deux variables : conclusions de l'étude et présence d'opposants.

2.2.3. Interrelations entre étude et opposants

Le résultat de notre étude QCA nous permet de lier d'une manière originale l'étude et la notion d'opposants qui appartiennent à deux modèles de décision différents (respectivement rationnel et politique). Cette méthode permet de classer les conditions en nécessaires ou suffisantes. Ainsi, le résultat que nous avons obtenu est le suivant : l'absence d'opposant (autrement dit le consensus de la direction) et la préconisation de l'externalisation par une étude sont deux conditions suffisantes de la décision d'externalisation. Ce qui signifie donc que pour nos huit cas, lorsqu'il n'y a pas d'opposant, on observe toujours une décision d'externalisation. De même, lorsqu'une étude préconise l'externalisation, la décision d'externalisation est toujours prise. En revanche, ce ne sont pas des conditions nécessaires puisqu'une décision d'externalisation peut être prise malgré la présence d'opposants et en l'absence d'étude qui la préconise.

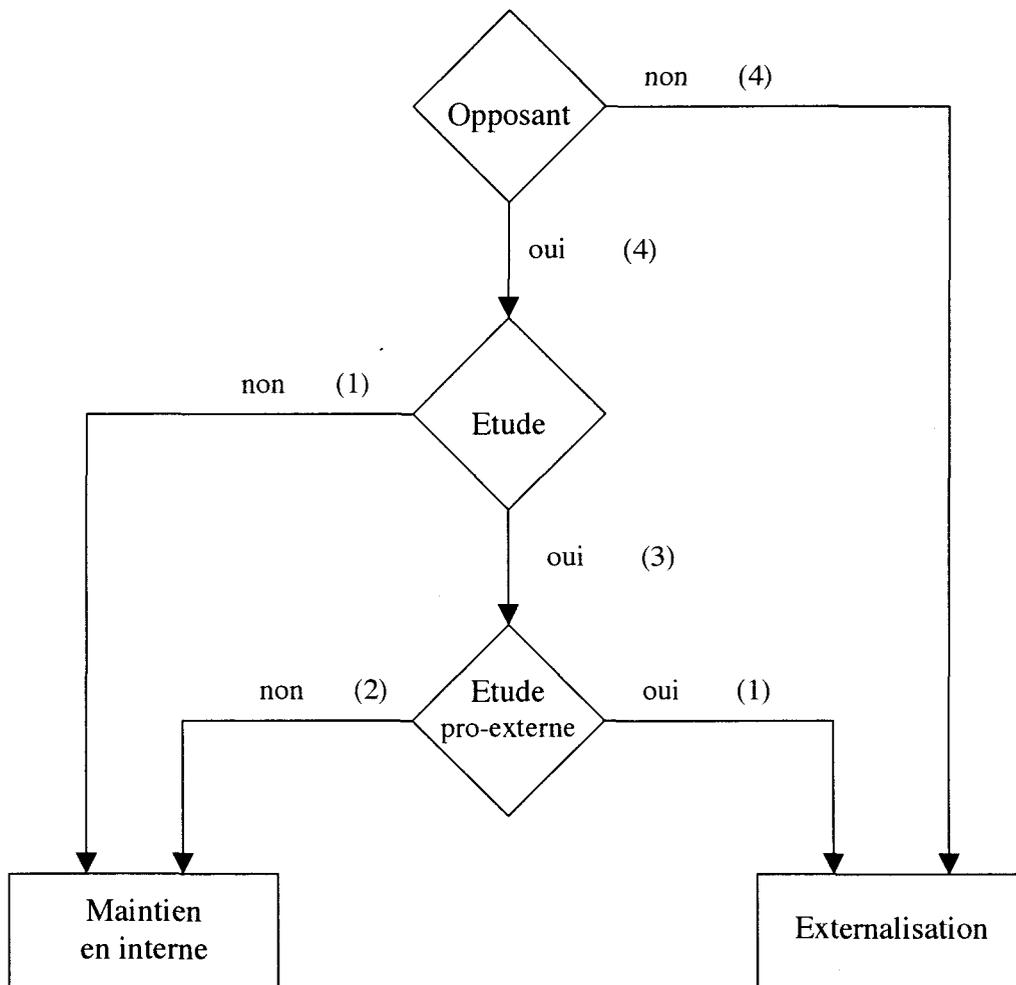
En groupant ces deux conditions dans une même configuration, l'analyse QCA nous enjoint de considérer les interrelations entre étude et opposants. L'étude nous permet de mieux comprendre la décision d'externalisation lorsqu'il y a des opposants.

Reprenons notre conclusion provisoire : en cas d'absence d'opposant, la décision d'externalisation est prise. En revanche, lorsqu'il existe des opposants, leur pouvoir au sein de l'organisation ne permet pas de déterminer le verdict de la décision.

L'analyse inter-cas permet de bien montrer le rôle de l'étude comme moyen de régler les situations de désaccords au sein de la direction. Elle peut en ce sens être considérée par les décideurs comme un outil, dont l'apparente objectivité et la légitimité rationnelle sont appropriées à de telles situations. A l'appui de cette hypothèse, on peut constater que des études sont engagées plus souvent dans des situations avec des opposants (trois fois sur quatre) que dans celles où le consensus règne (une fois sur quatre).

Cette analyse se traduit dans le logigramme suivant :

Figure 6.7 : Logigramme des décisions d'externalisation



Source : élaboré par l'auteur

En cas d'absence d'opposant, la décision d'externalisation est prise. En revanche, lorsqu'il existe des opposants, la décision d'externalisation n'est prise que si une étude conclut en sa faveur.

En termes de stratégie d'acteur (Crozier et Friedberg 1977), on pourrait en déduire que lancer une étude est un moyen d'obtenir une décision d'externalisation malgré une opposition au sein de la direction. En effet, le logigramme montre bien que dans une telle situation toutes les autres options aboutissent au maintien en interne.

Ceci est très net pour les cas où le PDG est hostile au projet d'externalisation. Dans tous les projets étudiés, le PDG avait une opinion favorable au projet d'externalisation, sauf pour les cas 4 et 7. Dans ceux-ci, le PDG (hostile) n'est pas à l'origine du projet. Ses initiateurs (le directeur logistique et la directrice de maison d'édition) sont conscients de l'opposition du PDG et utilisent l'étude comme un moyen de le convaincre. Ils réalisent l'étude (cas 4) ou la font réaliser par un de leurs subordonnés (cas 7) avec le désir de voir l'étude légitimer leur projet. Il s'agit ici tout à fait de l'objectif de communication proposée par A. Langley (1989). L'étude est ici maniée comme un outil pour faire entrer le projet d'externalisation dans l'agenda décisionnel et pour tenter de convaincre le PDG du bien-fondé de ce projet. Du fait de cet objectif particulier, la forme de l'étude peut être différente. Ainsi dans le cas 4, il s'agit d'un benchmarking, dont E. Fimbel (2001) a raison de considérer qu'il s'agit d'une émergence (ici subie) des facteurs initialisant la démarche d'externalisation. La comparaison des cadres d'analyse de A. Langley et de E. Fimbel et l'approche en termes d'opposants sont ici particulièrement enrichissantes en ce qu'elles nous permettent de relier la cause, l'objectif et la nature de l'étude :

Tableau 6.23 : Synthèse des différentes approches de l'étude et des opposants

	cause (Chanson)	rédacteur (Langley)	cible (Lang.)	objectif (Langley)	objectif (Fimbel)	Nature (Fimbel)
cas 4	opposition du PDG	L (Directeur)	M (PDG)	communication (amener un supérieur à son point de vue)	émergence des facteurs initialisant la démarche d'externalisation	Bench- marking

Cette analyse nous a donc permis de faire émerger que :

En cas d'absence d'opposant, la décision aboutit à un verdict d'externalisation. En revanche, lorsqu'il existe des opposants, la décision d'externalisation n'est prise que si une étude conclut en sa faveur (sachant que les conclusions de l'étude ne peuvent être prédites à partir de son objectif ou de l'identité et des opinions de son initiateur, de son rédacteur ou de sa cible).

Il reste deux points en suspens :

- pourquoi certains projets suscitent des opposants et d'autres pas ?
- pourquoi certains projets donnent lieu à des études alors même qu'il n'y a pas d'opposant ?

Pour poursuivre notre analyse, notons que la question des coûts est mise en valeur par notre cadre d'analyse et nos observations (les études se focalisaient sur cet aspect), sans apparaître pour l'instant dans notre modèle. Approfondissons donc maintenant les liens entre nos deux déterminants (étude et opposant) et les coûts.

2.2.4. Interrelations entre étude, opposants et coûts

Tableau 6.24 : Influence de l'étude, des opposants et des coûts sur le verdict

	Coûts de			Etude	Opposant	Verdict
	Décision	Transition	Fonctionnement			
ARTÉMIS 1	1	1	0	1	1	0
ARTÉMIS 2	1	1	1	1	0	1
IRIS	0	0	1	0	0	1
HERMÈS	1	0	0	1	1	0
DÉMÉTER	0	0	?	0	1	0
HÉPHAÏSTOS	0	0	1	0	0	1
ZEUS 1	1	1	0	1	1	1
ZEUS 2	0	0	0	0	0	1

Source : élaboré par l'auteur

A partir de ce tableau, nous observons que : $\text{COUTS DE DECISION} = \text{ETUDE}$

Ce résultat est attendu dans la mesure où les coûts de l'étude sont une des composantes (éventuelles) des coûts de décision. Toutefois, les coûts de décision ont été mesurés en tenant compte de la durée de la délibération. Il semble donc qu'assez logiquement cette dernière est rallongée par le fait de réaliser une étude.

Nous avons déjà vu que l'opposition du PDG était une condition suffisante pour le lancement d'une étude. L'analyse des coûts nous permet de compléter les déterminants du choix de réaliser une étude. En algèbre booléenne, on obtient :

$\text{ETUDE} = \text{COUTS DE TRANSITION} + \text{OPPOSITION DU PDG}$

C'est-à-dire, qu'une étude est entreprise lorsque les coûts de transition sont élevés ou lorsque le PDG est hostile au projet d'externalisation.

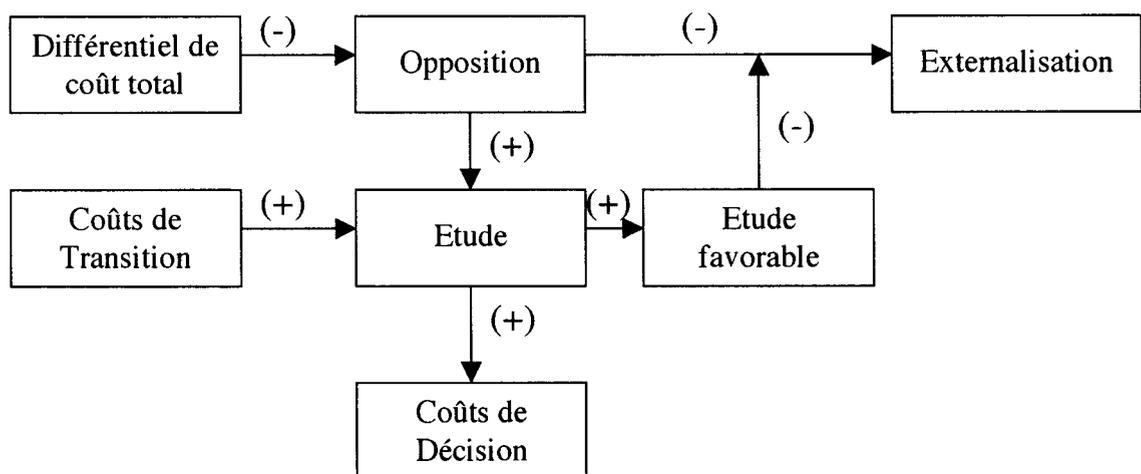
Ce tableau permet de mettre en évidence la relation entre différentiel de coût de fonctionnement et présence d'opposant. A chaque fois que le marché présente des coûts de fonctionnement significativement inférieurs à la solution interne, il n'y pas d'opposants. Lorsque ce n'est pas le cas, il peut y avoir des opposants (mais pas toujours). Ce résultat est intéressant, car les rares résultats d'études disponibles sur le rôle des acteurs dans les processus d'externalisation semblaient montrer que l'influence était orientée par leur niveau de responsabilité : les projets initiés par la direction générale aboutissent plus souvent à une externalisation effective (Geyer 1996) que lorsqu'ils sont proposés par la direction informatique, mais sont moins souvent des succès (Lacity et Willcocks 1998). Cette relation que nous mettons en évidence montre que les responsables de l'organisation ne pratiquent pas d'obstruction systématique et qu'à l'inverse l'opposition de l'un d'entre eux (qu'il soit PDG, DF ou utilisateur de la fonction) est un signe que l'externalisation n'est peut-être pas aussi profitable qu'elle pouvait apparaître à son promoteur.

Ce tableau synthétique nous a permis de faire émerger trois résultats intéressants :

- Le niveau des coûts de décision semble dépendre du choix de réaliser une étude,
- qui dépend lui-même du montant des coûts de transition.
- Et la présence d'opposant semble dépendre du différentiel de coût de fonctionnement.

Ces trois relations nous permettent de compléter le résultat de l'analyse QCA et de proposer ainsi le modèle suivant :

Figure 6.8 : Modèle explicatif inductif des décisions d'externalisation



Source : élaboré par l'auteur

- Les coûts de décision ont été intégrés à ce schéma, bien qu'ils ne participent pas directement à l'explication du verdict de la décision d'externalisation. Ils jouent un effet un rôle indirect dans la mesure où ils révèlent que les acteurs peuvent adopter un comportement stratégique lors d'une délibération sur une externalisation.

Ils montrent en effet qu'utiliser l'étude comme moyen de contourner l'opposition à l'externalisation représente un coût. C'est par exemple le cas de DÉMÉTER :

« [Le DF] pense qu'elle le fait bien et qu'il n'y a aucune raison de le faire à l'extérieur. Je ne me bagarre pas. Je ne suis pas Don Quichotte. » (PDG DÉMÉTER)

Face à l'opposition contre un projet d'externalisation auquel il croit, un dirigeant peut alors enterrer le projet ou lancer une étude, qui conclura peut-être en sa faveur, mais représentera nécessairement un coût.

Encadré 6.3 : Choix stratégique d'un dirigeant soutenant l'externalisation

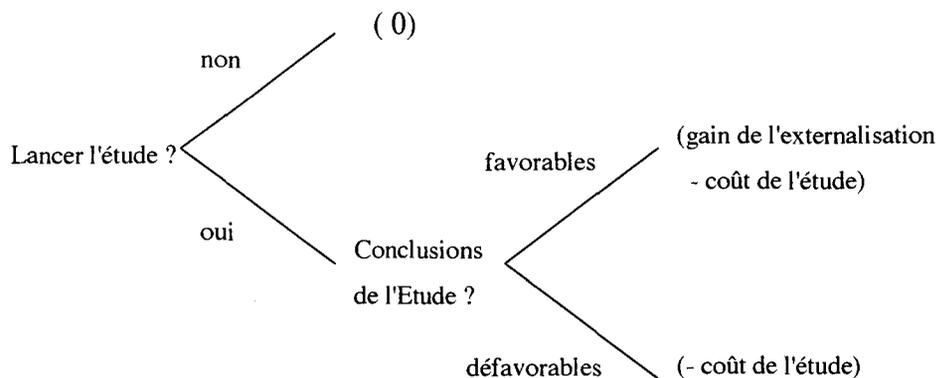
Soit un dirigeant favorable à une externalisation. Il anticipe qu'elle permettra à son entreprise de réaliser une économie. Il est confronté à une opposition au sein de la direction.

Soit **GAIN** : l'économie réalisée grâce à l'externalisation

(pour simplifier, nous ne rentrons pas ici dans le mode de calcul de GAIN, qui utilise coût de transition et différentiel de coût de fonctionnement)

ETUDE : le coût de l'étude

Supposons que face à cette opposition, diligenter une étude soit le seul moyen pour qu'une externalisation ait lieu (*hypothèse découlant de notre analyse QCA*). Supposons aussi que si $GAIN > 0$, l'étude conclut favorablement et l'externalisation est décidée.



On observe que sous l'hypothèse que les montants de GAIN et de ETUDE sont connus à l'avance, le choix du dirigeant est simple : il ne lance l'étude que si $GAIN > ETUDE$. On n'observera alors jamais d'étude défavorable à l'externalisation.

Mais si l'on relâche cette hypothèse en considérant que :

- son anticipation de GAIN est imparfaite (*phénomène observé sur les cas 1 et 4*)
(en posant alors poser par exemple : $GAIN = (\text{anticipation de GAIN}) * (1 + \square_1)$
avec \square_1 est un bruit blanc),
 - et/ou que son anticipation de ETUDE est imparfaite
(en posant encore par exemple : $ETUDE = (\text{anticipation de ETUDE}) * (1 + \square_2)$),
- on peut alors observer que la décision du dirigeant devient très complexe, et doit notamment intégrer de nouveaux paramètres comme son aversion au risque.

Ce modèle simple permet de bien représenter les quatre cas avec des opposants que nous avons rencontrés :

- ARTÉMIS 1 et HERMÈS : mauvaise anticipation de GAIN \square_1 étude défavorable
- DÉMÉTER : aversion au risque \square_2 pas d'étude
- ZEUS 1 : étude favorable, mais il n'est pas évident que $GAIN > ETUDE$.

Ce modèle simple permet d'expliquer des décisions très diverses : un PDG favorable à une externalisation contestée qui ne lance pas d'étude alors qu'elle permettrait peut-être d'y parvenir, une externalisation réalisée malgré des coûts de décision élevés et une différence de coût total faible, etc.

Il peut être affiné de diverses façons, notamment en considérant que GAIN peut être influencé par les actions des membres de l'organisation. GAIN dépend des coûts de transition et du différentiel de coût total. Il est donc tout à fait possible d'augmenter les premiers, par exemple en renforçant les mesures de rétorsion des syndicats. Même si cela est plus délicat, il est possible de diminuer aussi le second, par exemple en incluant dans le cahier des charges un niveau de prestation inutile (que la solution interne assurait pourtant).

Dans ce modèle, on observe que retarder l'étude ne permet pas de modifier le cours du projet actuel d'externalisation. Influencer ETUDE serait donc inutile dans un jeu à un seul coup (*one-shot game*). En revanche, si l'on introduit une logique de jeux répétés, retarder l'étude ne permet toujours pas de modifier le cours du projet actuel d'externalisation, mais en renchérissant les coûts de décision, de dissuader l'émergence de projets futurs :

« C'est une logique d'organisation, [les responsables de ZEUS] se sont accrochés. [La décision] a pris un an et demi, du fait des résistances de ZEUS. » (anonyme)

Ce modèle permet d'expliquer toutes les décisions d'externalisation de notre population. A la différence d'autres modèles existants (et notamment notre modèle issu de l'analyse déductive), il n'utilise pas les caractéristiques de la fonction étudiée comme variable explicative. C'est sa force et sa faiblesse. Force, parce qu'il apparaît ainsi plus réaliste. L'analyse des huit décisions a montré combien le verdict pouvait s'éloigner d'une "décision rationnelle" qui pourrait être simplement déduite d'une classification rapide de la fonction selon sa saisonnalité, son niveau d'incertitude de spécificité des actifs, etc. Faiblesse, parce que de ce fait il est nettement plus difficile de l'utiliser à des fins prédictives *ex-ante*. En effet, les conclusions de l'étude ne semblent pas pouvoir être déterminées avant que celle-ci ne soit menée :

« *a priori* predictions about decision outcomes cannot be made since the result emerges from dynamic political processes. although one cannot predict outcomes, one can understand organizational decision-making processes by attending to power and politics » (Lacity et Hirschheim 1993, p. 38).

En faisant émerger (parmi de nombreuses autres possibles) des variables propres à la prise de décision, l'analyse inductive (notamment QCA) confirme la distinction que nous avons évoquée entre déterminants de l'externalisation et de la structure de gouvernance. Elle révèle encore l'intérêt du design de cette recherche. L'étude empirique des déterminants du verdict d'une décision comme l'externalisation peut difficilement faire l'économie de prendre pour objet d'analyse des décisions.

Conclusion

Cette recherche a pris pour unité d'analyse les prises de décision dans lesquelles une entreprise choisit entre l'externalisation et le maintien en interne d'une de ses fonctions. La question de recherche visait à identifier les facteurs qui influencent ce choix. Pour conclure cette recherche, il reste à remettre en perspective les différentes réponses que cette question a reçues.

Les facteurs influençant le verdict d'un examen d'externalisation

Ayant constaté que l'essentiel des recherches antérieures sur les déterminants de l'externalisation portaient en réalité sur les déterminants des structures de gouvernance, nous avons identifié dans ce dernier champ les facteurs explicatifs les plus pertinents pour notre problématique. Deux grandes catégories de causes ont été mobilisées. La première postule que les entreprises choisissent de "faire faire" lorsqu'elles peuvent réaliser des économies (*l'economizing*). La théorie des coûts de transaction, qui considère cette question du "*make or buy*" comme sa « question paradigmatique » et y consacre une majorité de ses études empiriques, représente la théorisation la plus aboutie de cette approche. Nous en retenons un principe (l'hypothèse d'alignement judicieux) et deux déterminants (la spécificité des actifs et l'incertitude). Toutefois, le caractère statique de cette théorie s'accorde mal à la spécificité de l'externalisation. Pour tenir compte de la condition de réalisation interne préalable, nous avons repris et développé le concept de coûts de transition, que nous avons mis en relation avec le différentiel de coût total.

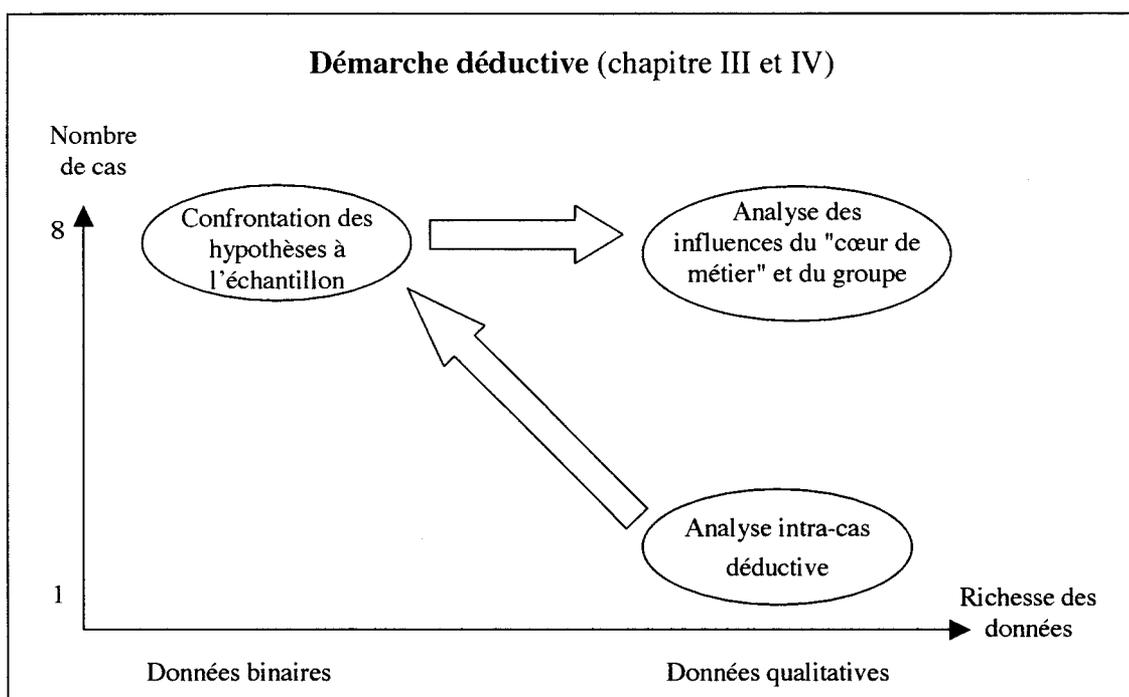
La seconde catégorie de raisons considère la fonction externalisable* par rapport aux autres activités de l'entreprise (le *strategizing*). Nous avons ici retenu l'approche managériale du cœur de métier. Très répandue dans les discours des praticiens, cette notion souffre d'un manque de consensus autour d'une définition, ce qui nous a fait opter pour une approche subjective (c'est-à-dire celle des praticiens). Insuffisamment corroboré par des études empiriques, le rôle du cœur de métier reste essentiellement conjectural. Nous l'avons donc testé sur un échantillon de 355 fonctions. Les différents tests statistiques entrepris permettent de mettre en évidence que contrairement à l'opinion répandue, les fonctions du cœur de métier sont plus souvent réalisées en externe. Cet effet est alors précisé grâce aux variables de

contrôle ajoutées dans les régressions logistiques binaires : les groupes adoptent des pratiques différentes des sociétés indépendantes. Ils centralisent les fonctions périphériques et réalisent en externe, mais sous le contrôle des filiales, les fonctions du cœur de métier. Avec cette étude, nous aboutissons alors à un cadre d'analyse plus complet reposant sur la TCT et le cœur de métier (avec pour ce dernier un effet ambigu).

Muni de ce cadre d'analyse, nous avons alors mené une investigation en deux étapes sur un échantillon composé de toutes les délibérations sur une externalisation entreprises par les éditeurs de manuels scolaires nationaux entre 1998 et 2005.

Nous avons d'abord adopté une démarche déductive en confrontant notre cadre d'analyse à ces huit prises de décisions :

Figure 7.1 : Etude empirique des décisions d'externalisation (1)



Source : élaboré par l'auteur

Chaque cas a été analysé à travers l'éclairage de la TCT et du cœur de métier. Sur plusieurs cas, l'influence des coûts de transition ou du différentiel de coût total a notamment été mise en lumière. Puis nous avons confronté chaque hypothèse à l'ensemble des cas. Tous les facteurs issus de la TCT se sont révélés incapables d'expliquer les huit verdicts. A l'inverse,

l'influence du cœur de métier qui ne s'était révélée déterminante sur aucun des cas est en mesure d'expliquer les huit décisions :

Une prise de décision (au sein de notre population) aboutit à une externalisation :

- lorsqu'elle concerne une fonction du cœur de métier,
- ou lorsqu'elle émane d'une maison d'édition appartenant à un groupe.

formulation alternative :

Toutes les décisions de maintien en interne sont l'œuvre de maisons d'édition indépendantes qui examinaient des fonctions périphériques.

L'influence de ces deux facteurs explicatifs est alors analysée grâce au matériau qualitatif obtenu à travers les différents entretiens :

**Tableau 7.1 : Fondements de l'influence du cœur de métier
et de l'appartenance à un groupe**

Pourquoi les entreprises externalisent plus leur cœur de métier ?	Pourquoi les groupes externalisent plus que les indépendants ?
<ul style="list-style-type: none"> • besoin de renouvellement, nécessaire pour des activités créatives 	<ul style="list-style-type: none"> • culture de l'"esprit maison" chez les indépendants
<ul style="list-style-type: none"> • accès à des compétences de haut niveau pour des fonctions stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> • systèmes de planification budgétaire dans les groupes focalisés sur les effectifs
	<ul style="list-style-type: none"> • effet de l'appartenance à un groupe dans la négociation avec le prestataire

Source : élaboré par l'auteur

Ce résultat est troublant car il s'oppose aux propres conceptions des acteurs de ces décisions, et plus généralement à une opinion répandue dans le monde professionnel et académique.

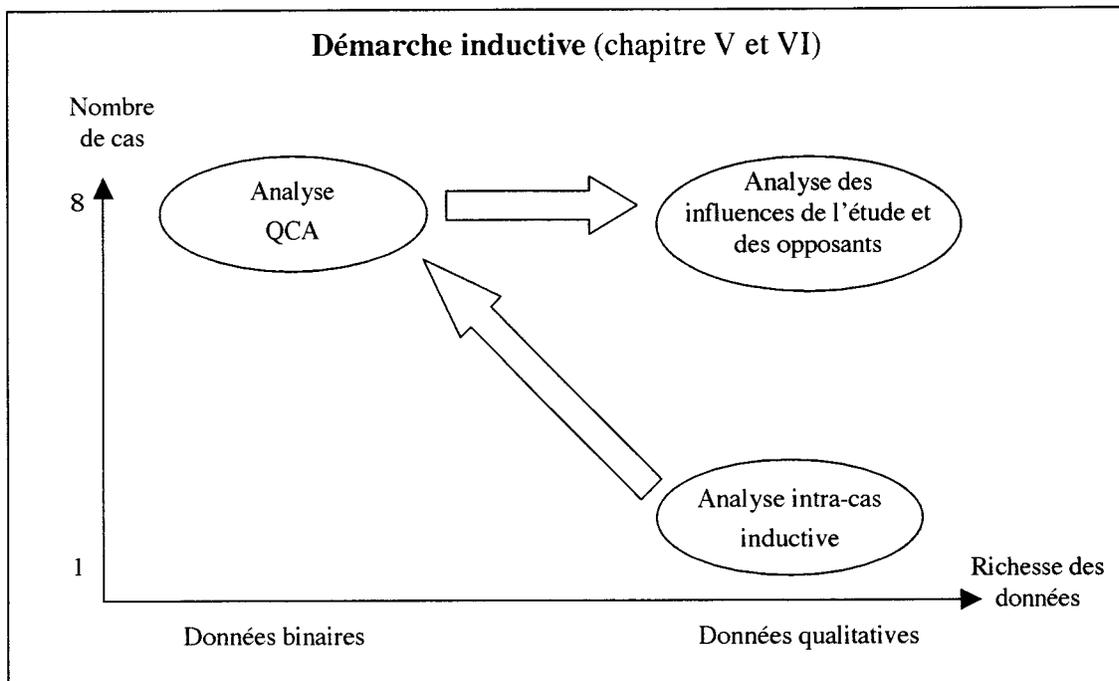
Pour juger de sa robustesse, il peut être utile de considérer les éléments suivants :

- chacune de ces deux variables explique à elle seule sept des huit cas,
- il existe des justifications à l'effet de chacune de ces deux variables et à leur effet croisé,
- une explication rivale (celle de la TCT) a été prise en considération,
- ce résultat est triangulé par l'étude des structures de gouvernance que nous avons menée précédemment.

Nous avons cependant cherché à vérifier s'il n'était pas possible de proposer une autre analyse de ces huit décisions.



Figure 7.2 : Etude empirique des décisions d'externalisation (2)



Source : élaboré par l'auteur

Nous avons alors adopté une démarche inductive. Nous avons repris chacune de ces prises de décision et avons essayé de "comprendre" ce qui avait amené l'entreprise à retenir le verdict choisi. En privilégiant la spécificité du cas, nous avons recherché parmi les faits et les opinions, parfois contradictoires, les déterminants de ces décisions. Douze facteurs explicatifs "locaux" différents ont ainsi émergé. Pour obtenir une explication parcimonieuse, nous avons alors soumis tous les facteurs que nous avons identifiés comme déterminants sur un des cas (que ce soit les variables de notre cadre d'analyse ou celles découvertes dans l'analyse inductive) à une comparaison systématique à travers l'analyse QCA. Grâce à la minimisation booléenne (et aux hypothèses simplificatrices), cette méthode nous a permis de dégager une configuration de deux conditions pour expliquer les verdicts des décisions d'externalisation :

Une prise de décision (au sein de notre population) aboutit à une externalisation :

- lorsqu'une étude conclut en sa faveur
- ou lorsque aucun membre de l'équipe dirigeante ne se prononce contre.

formulation alternative :

Toutes les décisions de maintien en interne sont survenues suite à la manifestation d'une opposition d'une des membres de la direction non contrebalancée par une étude favorable.

Nous avons approfondi ce résultat dans deux directions. Nous avons d'abord montré que les conclusions de l'étude ne pouvaient être prédites à partir des opinions des parties prenantes (initiateur, rédacteur et cible de l'étude). Nous avons aussi mis en évidence que le pouvoir des opposants ne semblait pas modérer leur influence.

A l'issue de cette recherche, nous aboutissons à deux modèles explicatifs alternatifs de la décision d'externalisation. Chacun d'eux est capable d'expliquer tous les verdicts de notre échantillon (et donc de la population). Faut-il cependant en faire prévaloir un ?

Nous considérerons à la suite d'Allison (1969) que différents modèles explicatifs d'un même phénomène peuvent coexister et être complémentaires :

« The three models are obviously not exclusive alternatives. [...] Each concentrate on one class of variables, in effect, relegating other important factors to a ceteris paribus clause. Model I concentrates on "market factors :” pressures and incentives created by the “international strategic marketplace”. Models II and III focus on the internal mechanisms of the government that chooses in this environment » (Allison 1969, p. 716).

Notre premier modèle, dans une approche plutôt rationnelle de la décision, met l'accent sur les caractéristiques de la firme et de la fonction. L'externalisation résulte alors d'un choix stratégique de frontières. Notre second modèle appartient au modèle politique de la décision. A travers l'influence de l'étude et des opposants, il met l'accent sur les caractéristiques de la prise de décision. Ces deux groupes de déterminants ne se positionnent donc pas sur un même plan : le premier porte sur le contenu de la décision et le second sur la prise de cette décision.

Nous pensons que cette dualité d'explications justifiées, loin d'être une faiblesse, témoigne au contraire de la prise en compte de la complexité de notre objet d'étude. Fidèle à la métaphore de l'éléphant proposée par Mintzberg et al. (1999), nous sommes convaincus qu'une décision

d'externalisation doit s'analyser à la fois en termes de contenu décisionnel et de prise de décision :

« Personne n'a jamais vu l'animal dans son entier, mais quiconque en a touché une partie y va de son interprétation. Or, ce n'est pas en additionnant les différentes parties de la bête que l'on devient un éléphant. Un éléphant est plus que cela. Et pourtant pour comprendre le tout, il faut aussi en comprendre les parties. » (Mintzberg et al. 1999, p. 13)

Si on les compare entre elles, chacune de ces explications apporte une contribution différente. La première, utilisant les caractéristiques de la fonction étudiée et de l'entreprise comme variables explicatives, dispose d'une capacité prédictive plus importante que la seconde qui porte sur des éléments de la prise de décision :

« *a priori* predictions about decision outcomes cannot be made since the result emerges from dynamic political processes. Although one cannot predict outcomes, one can understand organizational decision-making processes by attending to power and politics ». (Lacity et Hirschheim 1993, p. 38)

Les conclusions de l'étude, par exemple, ne semblent pas pouvoir être déterminées avant que celle-ci ne soit menée. En revanche, la seconde explication semble plus "coller aux faits". L'analyse des huit décisions a, en effet, montré combien le verdict s'éloignait souvent d'une "décision rationnelle" qui pourrait être simplement déduite d'une classification rapide de la fonction selon son appartenance au cœur de métier, sa saisonnalité, son niveau d'incertitude, de spécificité des actifs, etc. Nous obtenons ainsi deux résultats, l'un plus apte à « prédire » et l'autre à « expliquer » (Wacheux 1996, p. 19).

Quelques éléments pour apprécier la validité de cette recherche

Pour pouvoir « interpréter » ces résultats, il est nécessaire d'interroger les différents niveaux de validité de cette recherche (Bedeian 1980, p. 25). Mener une telle discussion nécessite au préalable de préciser que la population que nous considérons est définie dans l'espace et le temps : il s'agit des prises de décision consécutives à une proposition d'externalisation au sein des éditeurs de manuels scolaires nationaux entre 1998 et 2005. Pour étudier cette population, nous avons retenu un échantillon exhaustif de cette population (cf. § VI.2.1.1).

Différents efforts ont été entrepris pour s'assurer d'une validité satisfaisante. ~~Tout~~ d'abord, l'externalisation et les principaux concepts proposés dans cette recherche ont été minutieusement exposés (définition, analyse des différences avec les concepts proches, typologies, exemples). Cet effort de clarification conceptuelle favorise naturellement la validité de l'instrument de mesure. Mais celle-ci nous semble surtout accrue par le mode de recueil de données : des entretiens semi-directifs avec plusieurs répondants par cas complétés par des documents secondaires. Nous n'aurions par exemple probablement pas été en mesure d'obtenir des informations aussi valides sur chaque décision d'externalisation à travers un questionnaire.

Dans notre quête de validité interne, nous nous sommes fixés pour objectif de prendre en compte le plus d'éléments susceptibles d'expliquer le phénomène étudié (Bedeian 1980, Lecocq 2003). C'est à cet effet que nous avons retenu un cadre d'analyse bicéphale, discuté et présenté au lecteur l'influence de chacune de ses variables sur chacun des cas, mené une analyse inductive qui a permis de faire émerger douze autres déterminants potentiels permettant d'envisager un nombre considérable de combinaisons de facteurs explicatifs, examiné toutes ses explications potentielles sur un "pied d'égalité" grâce à l'analyse QCA avant d'écarter celles qui ne permettraient pas d'expliquer l'ensemble des verdicts.

Cette capacité à écarter les hypothèses rivales dépend d'une bonne connaissance des cas (Campbell 1984). Cette « compréhension des situations » (Koenig 2005) a bénéficié du nombre de cas retenu (idéalement compris entre quatre et dix (Eisenhardt 1989)), de la disponibilité des dirigeants de maison d'édition qui nous a permis d'interroger différentes personnes plusieurs fois pour chaque décision et de notre participation comme coauteur à la réalisation d'un manuel scolaire durant la période de cette recherche.

Pour discuter de la validité externe, nous distinguerons préalablement la généralisation (de l'échantillon à la population mère), et la transférabilité (de cette population étudiée à des « univers parents » (Passeron 1991) à laquelle les résultats de l'étude pourraient s'appliquer) (Drucker-Godard et al. 1999). La généralisation des résultats est parfaitement garantie par le recours à un échantillon exhaustif. On peut même ajouter qu'ils ont été établis sur notre échantillon sous une forme déterministe (nos couples de déterminants permettent d'expliquer tous les cas) et sont généralisables sous la même forme à la population.

En revanche, la possibilité de les transférer (ou transposer) à d'autres contextes dépend fortement du choix de ces derniers et résulte donc de l'appréciation du chercheur qui l'entreprend. Pour notre part, nous nous sommes efforcé de délivrer « un certain nombre de clés permettant de maîtriser un processus de transposition qui reste, en son point de départ, au moins partiellement conjectural. » (David 2004, p. 14). Nous avons ainsi montré qu'en ce qui concerne l'externalisation, le secteur de l'édition scolaire est « typique », au sens où il relève de la norme de l'économie française (Miles et Huberman 2003, David 2004), mais bien évidemment non représentatif. Il n'y a donc pas de raison de rejeter *a priori* la transposition de nos résultats aux prises de décision consécutives à une proposition d'externalisation au sein des entreprises françaises. Nos propositions seront toutefois plus pertinentes pour des entreprises partageant certaines des caractéristiques que nous avons mises en évidence sur ce secteur (des petites entreprises sur un marché concentré et rentable réalisant des activités hautement créatives). Cette transférabilité en direction des entreprises françaises n'est pas forcément plus délicate que la généralisation (ou le transfert) des résultats d'études sur l'externalisation procédant par questionnaires sur "échantillons représentatifs". Considérons par exemple comment l'échantillonnage de certaines de ces études prend en compte les petites entreprises : les entreprises de l'échantillon de Barthélémy (2000)⁸¹ ont un effectif moyen de 16 773 employés, celles de Fimbel (2001) ont un effectif moyen de 16 210 et médian de 10 000, etc. Si l'on considère que 99,8 % des entreprises françaises ont moins de deux cent cinquante salariés (Trehan 2000 p. 140), il nous semble que la transposition des résultats obtenus sur ces échantillons est très délicate si les grandes entreprises ont des comportements spécifiques en matière d'externalisation (Arbaugh 2003).

Le transfert de ces résultats à d'autres types de décision peut aussi être envisagé avec prudence. Par exemple, internalisation et externalisation semblent deux mouvements de frontières parfaitement opposés. L'influence de certains déterminants, comme l'appartenance au cœur de métier ou à un groupe, peut donc être proposée dans un sens inverse. A l'inverse, l'effet des conclusions de l'étude ou de la présence d'opposants devrait conserver le même sens. Toutefois l'importance de chaque déterminant peut être altérée par une telle transposition. Ainsi, lorsqu'ils évaluent les coûts de transition pour une internalisation, Weiss et Anderson (1992) considèrent les réactions des commerciaux externes et les difficultés

⁸¹ « La population que nous étudions est l'ensemble des entreprises ayant réalisé une opération d'outsourcing "stratégique" entre 1992 et 1997 » (Barthélémy 2000, p. 299)

d'embaucher des commerciaux en interne. Pour une externalisation, nous avons observé que ces coûts dépendaient beaucoup de la nécessité de licencier ou de transférer du personnel au prestataire. On voit donc que, selon que l'on se situe dans une externalisation ou une internalisation, le contenu des concepts n'est pas équivalent, et que de ce fait leur importance divergera fortement.

Quelle que soit la direction dans laquelle nos résultats sont étendus à des « univers parents », il convient de noter qu'ils perdent alors leur caractère déterministe au profit d'un caractère probabiliste. Ceci nous amène à les reformuler ainsi :

Sous réserve que les prises de décision d'externalisation présentent des caractéristiques communes avec celles de notre population :

- P₁ : Pour une fonction appartenant au cœur de métier, la prise de décision a plus de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.
- P₂ : Pour une fonction d'une entreprise appartenant à un groupe, la prise de décision a plus de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.
- P₃ : Pour une fonction d'une entreprise appartenant à un groupe, P₁ est renforcée.
- P₄ : En l'absence d'opposants à l'externalisation, la prise de décision a plus de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.
- P₅ : En cas d'étude concluant favorablement, la prise de décision a plus de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.
- P₆ : En cas d'étude concluant favorablement, P₄ est renforcée.

Limites de cette recherche

L'élaboration d'un design de recherche correspond à un arbitrage entre des exigences contradictoires :

« As Thorngate (1976) and Weick (1979) indicate, any research strategy demands tradeoffs among accuracy, generality, and simplicity » (Langley 1999, p. 706).

De cette décision générale découle alors différentes limites qui correspondent pour la plupart à des choix méthodologiques justifiés et « assumés » (Forgues 1993).

Dans notre revue de la littérature, on pourrait regretter que toutes les théories qui ont été proposées pour étudier l'externalisation ne soient pas développées : l'approche ressources (Combiér 1994), l'approche compétences (Barthélémy 1999), le néo-institutionnalisme (Ang et Cummings 1997), les théories de la contingence (Tondeur et de la Villarmois 2003), la théorie de la dépendance des ressources (Cheon et al. 1995), l'évolutionnisme (Mahnke 2001), les théories de l'échange social (Ang et Slaughter 2001), la perspective marketing relationnel (Knemeyer et Murphy 2005), la théorie politique de Pfeffer (Lacity et Hirschheim 1993), etc. Nous avons souligné en introduction que les recherches (notamment empiriques) portant explicitement sur les déterminants de l'externalisation manquaient le plus souvent les spécificités de cet objet pour analyser en fait les structures de gouvernance. Pour construire un cadre d'analyse de l'externalisation, il nous a donc semblé préférable de considérer la principale théorie des structures de gouvernance (TCT) et de réaliser une adaptation à notre objet de recherche, plutôt que de présenter systématiquement chacune des théories évoquées pour étudier un objet différent. Nous avons cependant utilisé certaines d'entre elles dans le cœur de notre analyse, notamment l'évolutionnisme (cf. § I.1.3.1), l'approche compétences (cf. § I.2.1.2) et la théorie politique de Pfeffer (cf. § V.7).

Avant que nous ne réalisions les entretiens, la taille de notre population⁸² était impossible à prédire précisément pour quiconque (notamment pour les décisions de maintien en interne). Avec un nombre de cas plus faible, nous aurions probablement eu la satisfaction de développer chaque cas plus "en profondeur" (en interrogeant plus d'acteurs et/ou sur des aspects plus éloignés). Avec un nombre de cas plus élevé, nous aurions pu rencontrer des configurations plus variées (par exemple d'autres études réalisées par plusieurs rédacteurs) et ainsi approfondir certaines questions comme les déterminants de la présence d'opposant ou des conclusions de l'étude.

L'approche comparative nécessite de mesurer les mêmes concepts sur chacun des cas, par opposition à une démarche inductive qui nécessite de faire "émerger" des explications

⁸² pour rappel, les prises de décision consécutives à une proposition d'externalisation au sein des éditeurs de manuels scolaires nationaux entre 1998 et 2005.

locales. Pour gérer cette tension, nous avons commencé nos entretiens avec une liste de questions précises (notamment celles relatives au cadre d'analyse) et d'autres plus larges. Ces dernières nous ont permis de faire émerger des concepts (par exemple l'étude) qui sont venus s'ajouter aux questions précises. Un tel protocole n'a pu être employé que parce que nos répondants ont accepté de nous accorder à nouveau des entretiens.

Le codage des variables sur chacun des cas constitue une limite inhérente à ce type d'approche (Forgues 1993). Les variables auxquelles nous avons eu recours étaient pour la plupart concrètes (par ex. une étude a été réalisée) et leur codage nous a semblé relativement objectif. Plutôt que de solliciter un chercheur pour un double codage, nous avons donc préféré présenter dans cette thèse les éléments utilisés pour le réaliser. Ceci permet au lecteur d'évaluer concrètement la façon dont celui-ci se traduit dans le contexte organisationnel et de se faire une opinion sur le codage réalisé. En cas de désaccord, il peut alors directement mesurer quelles variations dans nos résultats seraient induites par ce recodage, tant pour l'analyse déductive (avec les tableaux d'influence de chaque variable du § III.4) qu'inductive (avec la table de vérité du § VI.2.1.3).

Apports de cette recherche

Cette recherche présente plusieurs apports que nous distinguerons suivant quatre types : théorique, méthodologique, empirique et managérial.

La première contribution théorique de cette thèse concerne la théorie des coûts de transaction. Nous avons ébauché une tentative de dépasser l'incohérence consistant à utiliser une théorie statique (la TCT) pour étudier un objet dynamique (l'externalisation). Notre démarche remet en cause l'influence des coûts de transaction *ex-ante*. A partir de l'observation chronologique de nos cas, nous avons en effet mis en évidence que l'essentiel de ces coûts (« associés à la rédaction, la négociation et la garantie d'un accord » (Williamson 1994, p. 20)) sont engagés avant le verdict (*sunk costs*) et ne peuvent donc faire pencher la balance entre une solution interne ou externe. Nous avons alors proposé une typologie chronologique des coûts relatifs à une externalisation : coûts de décision (sans influence sur la décision), coûts de transition et coûts de fonctionnement. Les coûts de transition (Weiss et Anderson 1992, Geyer 1996), pour lesquels nous avons procédé à un approfondissement

conceptuel (définition opératoire⁸³, distinction par rapport aux autres formes de coût, etc.), se sont révélés être le facteur explicatif (au sein de l'approche *economizing*) le plus souvent déterminant sur nos huit cas. Il faut noter que cet effort d'adaptation de la TCT à la spécificité de l'externalisation, par la prise en compte des spécificités de l'entreprise externalisatrice (Williamson 1998a, 1999), doit être poursuivi puisque, même ainsi amendée, cette théorie reste encore trop faiblement explicative de notre population de prises de décision.

L'analyse de l'influence du cœur de métier constitue la deuxième contribution théorique de cette recherche. Nous avons choisi une mesure subjective de ce concept, qui peut être discutée mais aboutit à un résultat très fécond : un dirigeant externalise plus souvent les fonctions dont il considère qu'elles sont dans le cœur de métier de son entreprise, alors même qu'il partage l'opinion courante selon laquelle ces fonctions doivent plutôt rester en interne *ceteris paribus*. Ce résultat, qui se confirme (sur un échantillon plus large) au niveau des structures de gouvernance, constitue une remise en question de l'influence de ce déterminant, souvent avancée mais insuffisamment empiriquement étayée. Certains motifs qui amènent les entreprises à externaliser durablement leurs fonctions du cœur de métier sont explicités et complètent ceux (transitoires) proposés par Baden-Fuller et al. (2000).

Nous avons pris soin de distinguer le cœur de métier de la notion de compétences-clefs. Cependant si l'on considère ces dernières comme « les activités qui offrent un avantage concurrentiel à long terme » (Quinn et Hilmer 1994, p. 47), nous avons vu sur notre population que les entreprises les externalisent plutôt que les maintiennent en interne (cf. p.187). Ce résultat interroge l'un des postulats de cette approche selon lequel les entreprises doivent conserver en interne les activités à la source de l'avantage concurrentiel (Prahalad et Hamel 1990, Quinn et Hilmer 1994, Quinn 1999). En effet, obtenir une position distinctive sur ces activités semble intuitivement plus facile à atteindre en les réalisant en interne qu'en ayant recours au marché. Toutefois, les prestations réalisées pour une firme externalisatrice peuvent difficilement être considérées comme des biens homogènes. Elles peuvent donc être à la source d'un avantage concurrentiel de long terme pour une entreprise cliente si celle-ci réussit à empêcher ses concurrents d'y accéder. Même si elle ne parvient pas à défendre cet usage exclusif et partage donc avec plusieurs concurrents les services d'un même fournisseur,

⁸³ « Coûts nécessaires pour faire passer une transaction d'une structure de gouvernance à une autre (ici, de l'entreprise au marché). » (cf. § II.3.2)

Dyer et Hatch (2006) ont montré qu'elle peut quand même en tirer un avantage concurrentiel durable.

La prise en compte de l'appartenance à un groupe constitue un autre apport théorique de cette thèse. Plutôt qu'un continuum (service décentralisé – centralisé – externalisé) (Tondeur et de la Villarmois 2003), nous avons mis en évidence que l'externalisation et la centralisation constituaient en fait deux mouvements de frontières distincts, mais qui entretenaient des rapports étroits. Dans une filiale, les activités du cœur de métier sont plus souvent gérées en externe (paradoxalement pour en conserver le contrôle), tandis que les fonctions périphériques seront plutôt centralisées et gérées en interne.

Plus généralement, cette recherche ouvre la boîte noire de la prise de décision d'externalisation. Elle s'inscrit dans le prolongement de celle de Lacity et Hirschheim (1993), qui représente un exemple isolé dans le champ des études sur les déterminants de l'externalisation. En choisissant pour unité d'analyse les prises de décisions, elle peut prendre en compte des facteurs explicatifs que ne peuvent appréhender les études des structures de gouvernance, qui le plus souvent ignorent si une externalisation a réellement eu lieu et si oui à quelle époque. Notre analyse a notamment fait émerger l'influence des acteurs à travers des déterminants originaux comme la présence d'opposant ou les conclusions de l'étude.

Nous sommes ici à l'intersection entre les apports théoriques et méthodologiques. C'est parce que nous proposons une méthode de recherche qui permet de tenir compte de la spécificité de l'externalisation, que nous pouvons faire apparaître les déterminants relatifs à la prise de décision et proposer les bases d'une théorie de l'externalisation.

Dans les études empiriques sur l'externalisation, la méthode employée qui nous a paru la plus convaincante est celle de Lacity et Hirschheim (1993). C'est donc par référence à celle-ci que nous allons mettre en valeur les apports méthodologiques. Les caractéristiques de cette étude de cas (14 décisions d'externalisation informatique, 13 entreprises, 36 répondants interrogés) sont très similaires à la notre. Toutefois, ces auteurs ont retenu des entreprises de façon à couvrir le plus grand nombre de secteurs possibles. En conséquence, leur analyse est essentiellement intra-cas et ils ne cherchent pas à proposer des déterminants qui expliquent l'ensemble de leur cas. À l'inverse, opter pour un échantillon exhaustif nous a permis de mener une analyse comparative (QCA) sur notre population et de faire ainsi émerger des

facteurs explicatifs de la totalité de nos décisions. Cette analyse comparative nous permet de théoriser (*theory building*) sur ces cas.

C'est probablement dans nos approfondissements de l'analyse QCA que se situe le principal apport méthodologique de cette thèse. Peu utilisée dans les recherches en gestion, cette méthode y dispose pourtant d'un grand potentiel (Chanson et al. 2005). Originaires de la macrosociologie et de la science politique, elle est confrontée en gestion à des objets d'étude de nature différente, occasionnant quelques difficultés spécifiques qui doivent être soigneusement prises en compte. Nous nous sommes employés à approfondir l'analyse des cas logiques et les conditions pour recourir aux hypothèses simplificatrices. Cette analyse nous a permis de proposer un protocole pour une QCA parcimonieuse. En effet, la "méthode"⁸⁴ QCA offre une démarche générale et de nombreux outils issus de l'algèbre booléenne. Mais elle laisse une grande latitude au chercheur dans quelques choix cruciaux (comme par exemple celui des conditions à faire entrer dans l'analyse). Différentes façons d'employer la QCA peuvent alors être envisagées selon les objectifs du chercheur. Le protocole que nous avons élaboré a deux caractéristiques : la cohérence des différents choix (échantillonnage, recueil de données, recours aux hypothèses simplificatrices, etc.) et un objectif de parcimonie (l'un des trois objectifs d'une stratégie de recherche selon Langley 1999b).

Les études empiriques sur l'externalisation ont eu tendance à se focaliser sur un type d'entreprise (les grandes) et certaines fonctions (informatique, production et distribution principalement). Cette recherche permet de documenter des pratiques d'externalisation dans de petites entreprises et pour des fonctions rarement étudiées (gestion de la paie, gestion de la relation client, logistique, etc.) et constitue ainsi un apport empirique tant pour les chercheurs que pour les parties prenantes de l'externalisation (prestataires, organisations syndicales, etc.).

En l'absence d'une analyse de la performance des décisions, nos contributions managériales sont modestes. Nous pouvons toutefois souligner que cette étude propose une remise en cause de la représentation selon laquelle une entreprise "ne doit pas" externaliser son cœur de métier. Nous avons montré que les entreprises étudiées pratiquaient, justifiaient et (avec le recul) assumaient leurs choix d'externaliser des fonctions du cœur de métier et de

⁸⁴ terme employé par Ragin dans le titre de son ouvrage de 1987.

maintenir en interne des activités périphériques. Cette recherche peut alors contribuer à faire évoluer cette opinion répandue et ainsi faciliter la prise de décision et sa communication :

« Les fiches de paie, bon, on s'en fiche pas, mais bon faut le faire. Alors que par contre le processus de conception d'un livre, vous considérez que cela fait partie de votre cœur de métier ? Bah euh ... Si je dis "oui", je ne peux pas dire que je veux externaliser ? ... Non, pas forcément, on peut externaliser des activités qui sont dans le cœur de métier ou en partie. Bah c'est au cœur de notre métier. Bien sûr. Néanmoins, je veux bien l'externaliser au maximum » (PDG d'une maison d'édition scolaire).

Plus généralement, notre analyse des décisions d'externalisation présente deux apports managériaux. Tout d'abord, en identifiant des facteurs explicatifs du verdict, il apporte une aide aux acteurs susceptibles de s'investir dans la prise de décision. Les membres de la direction (PDG, DF, DAF, etc.), les participants à une éventuelle étude et les prestataires concernés peuvent décider de consacrer plus ou moins de temps (coûts de décision) à la prise de décision. Si un modèle leur permet d'anticiper un verdict de maintien en interne, on peut attendre d'eux qu'ils limitent ce qu'ils considèrent comme une dépense inutile. On peut avancer deux illustrations ici. D'abord, le DF d'ARTÉMIS quitte l'entreprise « à la fin de l'étude mais avant qu'on en ait tiré les conclusions parce qu'il était persuadé d'avance que de toute façon on irait vers cette solution et surtout qu'on ne l'écouterait pas », alors que la prise de décision aboutit à un verdict de maintien en interne. A l'inverse, le PDG de DÉMÉTER pressent que, du fait de l'opposition de son associé, la prise de décision ne peut pas aboutir à un verdict d'externalisation. Il évite alors de s'investir lourdement : « Je ne me bagarre pas. Je ne suis pas Don Quichotte ».

Le second apport managérial réside dans la description et l'analyse des manœuvres "stratégiques" (au sens de Crozier et Friedberg (1977)) pour influencer le verdict. En mettant l'accent sur les facteurs décisionnels, nous avons ainsi montré comment le lancement d'une étude était un moyen d'aller à l'encontre de l'opposition du PDG, comment une étude rédigée par deux auteurs (l'un partisan et l'autre opposant) pouvait être instrumentalisée et ainsi perdre de son influence sur le verdict, comment l'analyse des coûts pouvait être biaisée selon le choix des conventions comptables en matière d'imputation des charges indirectes, comment un opposant pouvait "affaiblir" un partisan de l'externalisation en imposant une délibération publique, etc.

Prolongements de cette recherche

Du fait de son design, cette recherche ne peut, à elle seule, épuiser les réponses à la question des déterminants de l'externalisation. Nous avons notamment mentionné la délicate question de la transférabilité de ses résultats aux univers parents. Le test, sur un échantillon hétérogène d'entreprises⁸⁵, des propositions que nous avons formulées nous apparaît comme un prolongement naturel. Une telle étude pourrait procéder par questionnaire : en identifiant d'abord la dernière délibération sur une externalisation (cf. tableau 0.5 p.18) puis en valorisant les variables explicatives. Elle permettrait de vérifier si dans des secteurs d'activité moins "créatifs" l'externalisation de fonctions du cœur de métier est aussi répandue et répond aux mêmes causes. Elle permettrait aussi de vérifier si l'opposition à un projet d'externalisation a une influence aussi déterminante dans les grandes entreprises.

Nous avons par ailleurs précisé en introduction que notre design de recherche se concentrait sur la prise de décision. Envisager une explication complète de la décision d'externalisation nécessiterait de prendre en compte la phase antérieure : l'entrée dans l'agenda décisionnel. Une telle recherche pourra vérifier (ou non) l'influence de certains des déterminants du verdict sur l'émergence d'une proposition d'externalisation. Si le résultat de l'étude ne semble pas pouvoir être anticipé avant la mise sur agenda de l'externalisation, en revanche la présence d'opposants, notamment lorsqu'il s'agit du PDG, peut avoir une influence (dissuasive) sur l'introduction de l'externalisation dans l'agenda décisionnel. Il pourra aussi être intéressant de vérifier l'influence de deux caractéristiques de la fonction, la spécificité des actifs et la saisonnalité, dont nous avons vu qu'elles prenaient des valeurs identiques sur nos huit cas.

⁸⁵ Il sera délicat d'estimer si cet échantillon sera "représentatif" (de la population des prises de décision d'externalisation) puisqu'il n'existe pas de données de référence sur une telle population (en France ou à l'étranger).

Bibliographie

Alchian A. et Demsetz H. (1972), « Production, information costs, and economic organization », *American Economic Review*, vol. 62, n°5, pp. 777-795

Alchian A., Woodward S., « The firm is dead, long live the firm - A review of Oliver E. Williamson's, The economic institutions of capitalism », *Journal of Economic Literature*, 1988, vol. 26, pp. 65-79

Allison G. (1969), « Conceptual Models and the Cuban Missile Crisis », *American Political Science Review*, vol. 63, n°3, pp. 689-718

Amenta E. et Poulsen J.D. (1996), « Social politics in context: The institutional politics theory and social spending at the end of the New Deal », *Social Forces*, vol. 75, n°1, pp. 33-60

Andersen (1999, 2000, 2001), *Baromètre Outsourcing : Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France*, Paris : Andersen

Anderson E. (1985), « The salesperson as outside agent or employee: a transaction cost analysis », *Marketing Science*, vol. 4, n°3, pp. 234-254

Anderson S.W., Glenn D., Sedatole K.L. (2000), « Sourcing parts of complex products : evidence on transactions costs, high-powered incentives and ex-post opportunism », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 25, n°8, pp. 723-749

Ang S. et Cummings L.L. (1997), « Strategic Response to Institutional Influences on Information Systems Outsourcing », *Organizational Science*, vol. 8, n°3, pp. 235-256

Ang S. et Straub D.W. (1998), « Production and Transaction Economics and IS Outsourcing: A Study of the U.S. Banking Industry », *MIS Quarterly*, vol.22, n°4, pp. 535-552

Ang S. et Slaughter S.A. (2001), « Work outcomes and job design for contract versus permanent information systems professionals on software development teams », *MIS Quarterly*, vol. 25, n°3, pp. 321-350

Arbaugh J.B. (2003), « Outsourcing intensity, strategy, and growth in entrepreneurial firms », *Journal of enterprising culture*, vol. 11, n°2, pp. 89-110

Argyres N. (1996), « Evidence on the Role of Firm Capabilities in Vertical Integration Decisions », *Strategic Management Journal*, vol. 17, n°2, pp. 129-150

Argyres N. et Liebeskind J.P. (1999), « Contractual commitments, bargaining power, and governance inseparability : Incorporating history into transaction cost theory », *The Academy of Management Review*, vol. 24, n°1; pp. 49-63

Argyres N. et Liebeskind J.P. (2000), « The role of prior commitment in governance choice », dans Foss N.J. et Mahnke V., *Competence, Governance, and Entrepreneurship*, Oxford University Press

Arrow K.J. (1963), « Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care », *American Economic Review*, vol. 53, n°5, pp. 941-973

Aubert B.A., Rivard S., Patry M. (1996), « A transaction cost approach to outsourcing behavior: Some empirical evidence », *Information & Management*, vol. 30, n°2, pp. 51-64

Aubert B.A. et Weber R. (1996), « Transaction Cost Theory, the Resource-Based View, and Information Technology Sourcing Decisions : A reexamination of Lacity et al.'s findings », Cahier du GReSi # 01-08

Aubert B.A., Rivard S., Patry M. (2002), « A transaction cost model of IT outsourcing », *Information and Management*, vol. 41, n°7, pp. 921-932

Baden-Fuller C., Hunt B.N., Targett D. (2000), « Outsourcing to Outmanoeuvre », *European Management Journal*, vol. 18, n°3, pp. 285-295

Bajos S. et Jacquin J.B. (2004), « Alain Kouck "Editis a déjà partiellement compensé le départ de Larousse et Dunod" », *La Tribune*, 17/12/04

Balakrishnan S. et Wernerfelt B. (1986), « Technical change, competition and vertical integration », *Strategic Management Journal*, vol. 7, n°4, pp. 347-359

Barney J.B. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n°1, pp. 99-120

Barreyre P.Y. et Bouche M. (1982), « Pour une meilleure compétitivité fondée sur la solidarité inter-entreprises : les politiques d'impartition », *Revue Française de Gestion*, pp. 8-17

Barthelemy J. (1998), « La dimension contractuelle de l'outsourcing : analyse théorique et étude de 15 cas informatiques français », *Actes de la VIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Louvain La Neuve

Barthélémy J. (1999), « Performance et compétences : les limites de l'analyse de l'outsourcing par la théorie des coûts de transaction », *Actes de la VIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Paris

Barthélémy J. (2000), *L'outsourcing : analyse de la forme organisationnelle et des ressources spécifiques externalisées – Test d'un modèle issu de la théorie des coûts de transaction et de l'approche par les compétences*, thèse de doctorat, HEC

Barthélémy J. et Quélin B. (2000), « Contractual agreements and outsourcing : a modified transaction-cost analysis », 60th Annual Meeting of the Academy of Management, Business Policy and Strategy, Toronto

Barthélémy J. (2001a), *Stratégies d'externalisation*, Paris : Dunod

- Barthélémy J. (2001b) , « The Hidden Costs of IT Outsourcing », *MIT Sloan Management Review*, vol. 42, n°3, pp. 60-70
- Barthélémy J. et Gonard T. (2003), « Quels déterminants pour les frontières de la firme ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n°143, pp. 67-80
- Barthélémy J. (2004a) , « Comment réussir une opération d'externalisation », *Revue française de gestion*, vol. 30, n°151, pp. 9-30
- Barthélémy J. (2004b) , « Les renégociations des contrats d'externalisation: une étude empirique », Actes de la XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management, Le Havre
- Batsch L. (2003), «Le recentrage : une revue des approches financières », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol.6, n°2, pp. 43-65
- Beaumont N.B. et Sohal A. (2004), « Outsourcing in Australia », *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 24, n°7, pp. 688-700
- Bedeian A.G. (1980), *Organization theory and analysis*, Dryden Press
- Bettis R.A., Bradley S.P., Hamel G. (1992), «Outsourcing and industrial decline», *The Academy of Management Executive*, vol. 6, n°1, pp. 7-22
- Bienstock C.C. et Mentzer J.R. (1999), « An experimental investigation of the outsourcing decision for motor carrier transportation », *Transportation Journal*, vol. 39, n°1, pp. 42-59
- Bouattour (2004), « Déterminants de l'externalisation informatique au sein des banques tunisiennes », *Actes de la XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Le Havre
- Boulba-Olga O. (2003), *L'économie de l'entreprise*, Paris : Seuil
- Bouquin H. (2006), *Comptabilité de Gestion*, Paris : Economica

Brousseau E. (1993), *L'économie des contrats, technologies de l'information et coordination interentreprises*, Paris : PUF

Brown C. et Boswell T. (1995), « Strikebreaking or solidarity in the Great Steel Strike of 1919: A Split Labor Market, Game-Theoretic, and QCA Analysis », *The American Journal of Sociology*, vol. 100, n°6, pp. 1479-1519

Bryce D. et Useem M. (1998), « The impact of corporate outsourcing on company value », *European Management Journal*, vol. 16, n°6, pp. 635-643

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, pp. 27-47

Campbell D.T. (1984), « Can We Be Scientific in Applied Social Science ? », dans Conor R.F., Attman D.G., Jackson C., *Evaluation Studies Review Annual*, vol. 9, Thousand Oaks : Sage, pp. 26-48

Canez L.E., Platts K.W., Probert D.R. (2001), « Developing a framework for make-or-buy decisions », *International Journal of Operation & Production Management*, vol. 20, n°11, pp. 1313-1330

Capestan I., Chanson G. et Dousse M., *Démarche et action mercatique*, Paris : Casteilla

Carroll M., Cooke F.L., Hassard J., Marchington M. (2002), « The Strategic Management of Outsourcing in the UK Ceramic Tableware Industry », *Competition and Change*, vol. 6, n°4, pp. 327-343

Carter R. et Hodgson G.M. (2006), « The Impact of Empirical Tests of Transaction Cost Economics on the Debate on the Nature of the Firm », *Strategic Management Journal*, vol. 27, pp. 461-476

Chanson G. (2003), « Externalisation et performance dans la relation client-prestataire », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n°143, pp. 43-54

Chanson G., Demil B., Lecocq X., Sprimont P.A. (2005), « La place de l'analyse qualitative comparée en sciences de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n°3, pp. 29-50

Chanson G. et Rouges V. (2006), « Les déterminants de l'externalisation de la fonction comptable : une approche par la théorie positive de la comptabilité », *Actes de la XXVIIIème Conférence de l'Association Francophone de Comptabilité*, Tunis

Chanson G. (à paraître), « Une réinternalisation est-elle la conséquence de l'échec d'une externalisation ? », *Économie de l'Entreprise*, (Économie et Société, série K)

Charreaux G. (1999), « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures... », dans Koenig G. *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*, Paris : Economica, pp. 61-141

Cheon M.J., Grover V., Teng J.T.C., « Theoretical Perspectives on the Outsourcing of Information Systems », *Journal of Information Technology*, vol. 10, n°4, pp. 209-219

Choudhury V., Sampler J.L. (1997), « Information specificity and environmental scanning: an economic perspective », *MIS Quarterly*, vol. 21, n°1, pp. 25-54

Coase R.H. (1937), *The Nature of the Firm*, trad. française (1987), *Revue française d'économie*, vol. 2, n°1, pp. 133-163

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

Cohen M.D., March J.G., Olsen J.P. (1972), « Le modèle du garbage can dans les anarchies organisées », traduction française dans March J.G. (1991) *Décisions et organisations*, Paris : Éditions d'Organisation, pp. 163-204

Combiér F. (1994), *Décision d'internalisation ou d'externalisation du développement de la recherche*, thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine

Commission des communautés européennes (2004), Décision de la Commission du 07/01/2004 déclarant une opération de concentration compatible avec le marché commun et le fonctionnement de l'accord sur l'Espace économique européen, Règlement (CEE) n°4064/89 sur les concentrations

Commons J.R. (1931), « Institutional Economics », *American Economic Review*, vol.21, pp. 648-657

Commons J.R. (1934), *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, New York, The MacMillan Company

Coriat B. et Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris : La livre de Poche

Coverdill J.E., Finlay, W. et Martin, J. (1994), « Labor management in the southern textile industry », *Sociological methods & research*, vol. 23, n°1, pp. 54-85.

Coverdill, JE et Finlay W. (1995), « Understanding Mills via Mill-type methods: An Application of Qualitative Comparative Analysis to a Study of Labor Management in Southern Textile Manufacturing », *Qualitative Sociology*, vol. 18, n°4, pp. 457-478

Cress D.M. et Snow D.A. (2000), « The outcomes of homeless mobilization: The influence of organization, disruption, political mediation, and framing », *The American Journal of Sociology*, vol. 105, n°4, pp. 1063-1104

Crozier M. et Friedberg E. (1977), *L'acteur et le système - Les contraintes de l'action collective*, Le Seuil

Curchod, C. (2003a), « La méthode comparative en sciences de gestion: vers une approche quasi-expérimentale de la réalité managériale », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 6, n°2, pp. 155-177.

Curchod C. (2003 b), *Les stratégies d'intermédiation –Elaboration d'un cadre théorique d'analyse à partir de l'étude et de la comparaison de cas*, thèse de doctorat, Ecole Polytechnique

Curchod C. (2004), « De la notion d'intermédiaire à celle de stratégie d'intermédiation : analyse comparative de cas et élaboration d'un cadre théorique d'analyse », *Actes de la XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Le Havre

Dahlman C.J. (1979), « The Problem of Externalities », *Journal of Law and Economics*, vol. 21, n°1, pp. 141–162

Dakak S. (1997), *Choix stratégique en termes d'intégration ou d'externalisation du service après-vente par rapport au fabricant*, thèse de doctorat, Université Strasbourg 1

David A. (2004), « Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Actes de la XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Le Havre

David R.J. et Han S. (2004), « A Systematic Assessment of the Empirical Support for Transaction Cost Economics », *Strategic Management Journal*, vol. 25, n°1, pp. 39-58

Delmond M.H. (1994), *L'externalisation du développement d'applications*, thèse de doctorat, HEC

DeMeur G. et Rihoux B. (2002), *L'Analyse Quali-Quantitative Comparée*, Louvain-la-Neuve: Academia Bruylant

Demsetz H. (1988), « The Theory of the Firm Revisited », *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 4, n°1, pp. 141-163

Desreumaux A. (1992), *Structures d'entreprise - Analyse et Gestion*, Paris : Vuibert

Desreumaux A. (1993), *Stratégie*, Paris : Dalloz

Dess G.G., Rasheed A., McLaughlin K.J., Priem R.L. (1995), « The New Corporate Architecture », *Academy of Management Executive*, vol. 9, n°3, pp. 7-20

Détrie J.P. (1997), *STRATEGOR. Politique générale de l'entreprise*, Paris : Dunod

DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983), « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n°2, pp. 147-160

Donada C. (1997), « Fournisseurs : pour déjouer les pièges du partenariat », *Revue Française de Gestion*, n°114, pp. 94-105

Donaldson L. (1990), « The Ethereal Hand : Organizational Economics and Management Theory », *Academy of Management Review*, vol. 15, n°3, pp. 369-381

Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C. (1999), « Validité et fiabilité de la recherche », dans Thietart R.A., *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod

Due R.T. (1992), « The real cost of outsourcing », *Information systems management*, vol. 9, n°1, pp. 78-81

Dumoulin R., de La Villarmois O., Tondeur H. (2001), « Centre de services partagés versus externalisation : solution alternative ou situation intermédiaire. Le cas de la fonction comptable et financière », *Actes de la XXIIème Conférence de l'Association Francophone de Comptabilité*, Metz

Dumoulin R. et Martin A. (2003), « L'externalisation de la R&D : une approche exploratoire », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n°143, pp. 55-60

Dyer J.H. et Hatch N.W (2006), « Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships », *Strategic Management Journal*, vol. 27, n°8 , pp. 701 – 719

Eisenhardt K.M. (1989a), « Agency theory : An Assessment and Review », *Academy of Management Review*, vol. 14, n°1, pp. 57-74

Eisenhardt K.M. (1989b), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp. 532-550

Eisenhardt K.M. et Zbaracki M.J. (1992), « Strategic Decision Making », *Strategic Management Journal*, vol. 13, n°8, pp. 17-37

Erramilli M.K. et Rao C.P. (1993), « Service firms' international entry mode choice: A modified transaction-cost analysis approach », *Journal of Marketing*, vol. 57, n°3, pp. 19-38

Ernst & Young (2002, 2003, 2005), *Baromètre Outsourcing : Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France*, Ernst & Young

Fimbel E. (2001), *L'externalisation des systèmes d'information : les facteurs de succès*, thèse de doctorat, Université de Reims

Fimbel E. (2002), « Externalisation : discriminants et facteurs de succès », *L'Expansion Management Review*, n°104, pp. 60-69

Fimbel E. (2003), « Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n°143, pp. 27-42

Fimbel E. (2005), « L'amélioration de l'efficacité de la manœuvre stratégique par l'externalisation : le cas du système d'information », *Actes de la XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Angers

Fimbel E. et Foltzer K. (2006), « Le pilotage de la relation client-prestataire dans une opération d'externalisation : état et perspectives », *Actes de la XVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Annecy

Forgues B. (1993), *Processus de décisions en situation de crise*, thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine

Franko L.G. (1971), *Joint venture survival in multinational corporations*, New-York: Praeger

Fredrickson J.W. (1983), « Strategic Process Research: Questions and Recommendations », *Academy of Management Review*, vol. 8, n°4, pp. 565-575.

Fréry F. (1994), *La nébuleuse : une structure d'optimisation des stratégies d'externalisation*, thèse de doctorat, Université Paris I

Friedman M. (1953), « The Methodology of Positive Economics », dans Friedman M. *Essays in Positive Economics*, University of Chicago Press

Furubotn E. et Richter R. (1997), *Institutions and Economic Theory*, Ann Arbor : University of Michigan Press.

Garaventa E. et Tellefsen T. (2001), « Outsourcing: The hidden costs », *Review of Business*, vol. 22, n°1, pp. 28-32

Gatignon H. et Anderson E. (1988), « The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation », *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 4, n°2, pp. 305-336

Germain O. (2001), « L'efficience à l'épreuve de la stratégie d'entreprise » dans Joffre P. *La théorie des coûts de transaction*, Paris : Vuibert

Gerring J. (2001), « Fuzzy-Set Social Science », *Studies in Comparative International Development*, vol. 36, n°2; pp. 111-113

Geyer D. (1996), *L'externalisation de tout ou partie de la fonction informatique de l'entreprise*, thèse de doctorat, IAE de Lille

Ghertman M. (1981), *La prise de décision*, Paris : Presses Universitaires de France

Ghertman M. (2001), « Une théorie dynamique du changement des modes de gouvernance », dans Joffre P. *La théorie des coûts de transaction. Regard et analyse du management stratégique*, Paris : Vuibert, pp. 27-40

Ghertman M. (2004), *Stratégie de l'entreprise : théories et actions*, Paris : Economica, collection gestion.

Gilley K.M., McGee J.E., Rasheed A. (2004), « Perceived environmental dynamism and managerial risk aversion as antecedents of manufacturing outsourcing: the moderating effects of firm maturity », *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n°2, pp. 117-133

Gilley K.M., McGee J.E., Rasheed A. (2004), « Perceived Environmental Dynamism and Managerial Risk Aversion as Antecedents of Manufacturing Outsourcing: The Moderating Effects of Firm Maturity », *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n°2, pp. 117-134

Gosse B., Sargis C., Sprimont P.A. (2001), « Les frontières de l'entreprise : Opérationnalisation dans le cadre d'une stratégie d'externalisation », *Actes de la XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Québec

Gottschalk P. (2005), *E-Business Strategy, Sourcing And Governance*, Idea Group Publishing

Gran B. et Aliberti D. (2003), « The office of the children's ombudsperson: children's rights and social-policy innovation », *International Journal of the Sociology of Law*, vol. 31, n°2, pp. 89-106

Grant Thornton (2004, 2006), *Externalisation des fonctions comptable et financière*, Grant Thornton

Grayson K. et Rust R. (2001), « Interrater Reliability », *Journal of Consumer Psychology*, vol. 10, n°1/2

Grenier C. et Josserand E. (1999), « Chapitre 5. Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », dans R-A Thiétart, *Méthodes de recherches en management*, Paris : Dunod, pp. 104-136

Grossman S., Hart O. (1986), «The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Intregration », *Journal of Political Economy*, vol. 94, n°4, pp. 691-719

Grover V., Cheon M.J., Teng J.T.C. (1996), « The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information system functions », *Journal of Management Information Systems*, vol. 12, n°4, pp. 89-116

Guillemin A. (2003), « Stratégies d'externalisation et valorisation boursière », *Actes de la XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Tunis

Guillemin A. et Godard J.G. (2004), « Rôle de la politique RH du prestataire dans le succès d'une externalisation : une étude exploratoire », *Actes de la XVIème Conférence de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Montréal

Gulati R. (1998), « Alliances and networks », *Strategic Management Journal*, vol. 19, n°4, pp. 293-317

Gupta U.G. et Gupta A. (1992), « Outsourcing The IS Function: Is It Necessary for Your Organization ? », *Information Systems Management*, vol. 9, n°3, pp. 44-50

Hamel G. et Prahalad C.K. (1992), « Capabilities-Based Competition », *Harvard Business Review*, vol. 70, n°3, pp. 164-166

Hamelin E. (2004), Rapport de la commission des affaires sociales sur la proposition de résolution tendant à la création d'une commission d'enquête visant à analyser les conditions de la cession d'une partie d'Editis, premier groupe français d'édition, et à évaluer ses conséquences économiques et sociales dans le secteur de l'édition, Rapport législatif numéro 1798, Assemblée Nationale 2004

Hannan M. T. et Freeman J. H. (1977), « The population Ecology of Organizations », *American Journal of Sociology*, vol. 82, n°5, pp. 929-964

Harkreader S. et Imershein A.W. (1999), « The conditions for state action in Florida's health care market », *Journal of Health and Social Behavior*, vol. 40, n°2, pp. 159-165

Harrigan K. (1985), « Strategies for intrafirm transfers and outside sourcing », *Academy of management Journal*, vol. 28, n°4, pp. 914-925

Hayes D.C., Hunton J.E., Reck J.L. (2000), « Information Systems Outsourcing Announcements: Investigating the Impact on the Market Value of Contract Granting and Receiving Firms », *Journal of Information Systems*, vol. 14, n°2, pp. 109-125

Heide J.B. et John G. (1990), « Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing Research*, vol. 27, n°1, pp. 24-35

Hennart J.F. (1993), « Explaining the Swollen Middle: why most transactions are a mix of market and hierarchy ? », *Organization Science*, vol. 4, n°4, pp. 529-547

Hicks A., Misra J., Ng T.N. (1995), « The programmatic emergence of the social security state », *American Sociological Review*, vol. 60, n°3, pp. 329-349

Hickson D.J. (1987), « Decision-Making at the Top of Organizations », *Annual Review of Sociology*, vol. 13, pp. 165-192

Hohmann C. (2004), *Audit combiné - Qualité / Supply Chain*, Paris : Editions d'Organisation,

Hollingsworth R., Hanneman R., Hage J., Ragin, C. (1996), « The effect of human capital and state intervention on the performance of medical systems », *Social Forces*, vol. 75, n°2, pp. 459-484

Hugueny H. (2005), « La foire d'empoigne : rentrée scolaire 2005 », *Livres Hebdo*, n°600, pp. 90-105

Husted B.W. et Folger R. (2004), « Fairness and transaction costs: The contribution of organizational justice theory to an integrative model of economic organization », *Organization Science*, vol. 15, n°6, pp. 719-729

Jarillo J.C. (1988), « On strategic networks », *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 31-41

Jennings D. (2002), « Strategic sourcing: benefits, problems and a contextual model », *Management Decision*, vol. 40, n°1, pp. 26-34

Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976), « Theory of the firm: Managerial behaviour, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, pp. 305-360

Joffre P. (1999), « L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XXe siècle », Koenig G. *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*, Paris : Economica, pp. 143-169

Joffre P. (2001), *La théorie des coûts de transaction. Regard et analyse du management stratégique*, Paris : Vuibert, Coll. Entreprendre-Série Vital Roux

John G. et Weitz B.A. (1988), « Forward integration into distribution: an empirical test of transaction cost analysis », *Journal of Law, Economics, and Organization*, vol. 4, n°2, pp. 337-355

Kakabadse A. et Kakabadse N. (2002), « Trends in Outsourcing: Contrasting USA and Europe », *European Management Journal*, vol. 20, n°2, pp. 189-198

Karnani A.G. (2000), « Cinq méthodes pour développer son marché », *Les Echos*, L'Art de la Stratégie, 13/04/2000

Kay N.M. (1997), *Pattern in corporate evolution*, Oxford

Kelle U. (1995), *Computer-aided Qualitative Data Analysis: Theory, Methods and Practice*, London: Sage

Kent R. (2005), « Cases as configurations: using combinatorial and fuzzy logic to analyse marketing data », *International Journal of Market Research*, vol. 47, pp. 165-195

Kern T., Kreijger J., Willcocks L. (2002), « Exploring ASP as sourcing strategy: theoretical perspectives, propositions for practice », *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 11, n°2, pp. 153-177

Klaas B., Clendon J., Gainey T. (1999), « HR outsourcing and its impact : the role of transaction costs », *Personnel Psychology*, vol. 52, n°1, pp. 113-136

Klein B., Crawford R.A. et Alchian A.A. (1978), « Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process », *Journal of Law and Economics*, vol. 21, n°2, pp. 297-326

Klein S., Frazier G.L., Roth V.J. (1990), « A transaction cost analysis Model of channel Integration in international Markets », *Journal of Marketing Research*, vol. 27, pp. 196-208.

Knemeyer A.M et Murphy P.R. (2005), « Exploring the potential impact of relationship characteristics and customer attributes on the outcomes of third-party logistics arrangements », *Transportation Journal*, vol. 44, n°1, pp. 5-19

Kolbe R.H. et Burnett M.S. (1991), « Content-Analysis Research: An Examination of Application with Directives for Improving Research Reliability and Objectivity », *Journal of Consumer Research*, vol. 18, pp. 243-250

Koenig G. (2004), *Management stratégique. Projets, interactions & contextes*, Paris : Dunod

Koenig G. (2005), « Etudes de cas et évaluation de programmes : une perspective campbellienne », *Actes de la XIVième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*

Koopman P. et Pool J. (1991), « Organizational decision making: Models, contingencies and strategies », dans J. Rasmussen, B. Brehmer et J. Leplat *Distributed Decision Making. Cognitive Models for Cooperative Work*, Chichester : Wiley, pp. 19-46

Koopmans T.C. (1957), *Three Essays on the State of Economic Science*, McGraw-Hill

Kraut R., Steinfield C., Chan A., Butler B., Hoag A. (1999), « Coordination and virtualization: The role of electronic networks and personal relationships », *Organization Science*, vol. 10, n°6, pp. 722-740

Krickx G.A. (2000), « The Relationship Between Uncertainty and Vertical Integration », *International Journal of Organizational Analysis*, vol. 8, n°3, pp. 309-329

Lacity M.C. et Hirschheim R. (1993), *Information systems outsourcing : Myths, Metaphors and Realities*, Chichester : John Wiley and Sons

Lacity M. et Willcocks L. (1998), « An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons from Experience », *MIS Quarterly*, vol. 22, n°3, pp. 363-408

Lahille E. (1995), « Au-delà des délocalisations. Globalisation et internationalisation des firmes », Paris : Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, Collection Entreprise et perspectives économiques, Economica.

Langley A. (1989), « In Search of Rationality : The Purposes Behind the Use of Formal Analysis in Organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, n°4, pp. 598-613

Langley A., Mintzberg H., Pitcher P., Posada E., Saint-Macary J. (1995), « Opening up Decision Making: The View from the Black Stool », *Organization Science*, vol. 6, n°3, pp. 260-279

Langley A. (1999), « Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management Review*, vol. 24, n°4, pp. 691-710

Langlois R. (1992), « Transaction-cost economics in real time », *Industrial and Corporate Change*, vol. 1, n°1, pp. 99-127

Laroche H. (1998), « Les figures de la décision dans les organisations », *Economies et Sociétés, Série S.G.*, n°8-9, pp. 331-350

Le Boulch G. (2002), « De l'environnement territorialisé au territoire : évolution des structures d'action de l'organisation », Actes de la XIème Conférence de l'Association Internationale de Management, Paris

Lecocq X. (2002), « La question des niveaux d'analyse en sciences de gestion », dans Mourgues N. *Questions de Méthodes en Sciences de Gestion*, Paris : EMS

Lecocq X. (2003), « Comportements d'acteurs et dynamique d'un réseau interorganisationnel: le phénomène des écarts relationnels », thèse de doctorat, Université de Lille 1

Lee J.-N. et Kim Y.G. (1999), « Effect of partnership quality on IS outsourcing: Conceptual framework and empirical validation », *Journal of Management Information Systems*, vol. 15, n°4, pp. 29-61

Leiblein M.J., Reuer J.J., Dalsace F. (2002), « Do Make or Buy Decisions Matter ? The Influence of Organizational Governance on Technological Performance », *Strategic Management Journal*, vol. 23, n°9, pp. 817-833

Levitt B. et Nass C. (1989), « The Lid on the Garbage Can : Institutional Constraints on Decision Making in the Technical Core of College-Text Publishers », *Administrative Science Quarterly*, vol. 34, n°2, pp. 190-207

Liebermann M.B. (1991), « Determinants of vertical integration: An empirical test », *Journal of Industrial Economics*, vol. 39, n°5, pp. 451-466.

Lindblom C.E. (1959), « The Science of Muddling Through », *Public Administration Review*, vol. 19, n°2, pp. 79-88

Logan M.L. (2000), « Using agency theory to design successful outsourcing relationships », *International Journal of Logistics Management*, vol. 11, n°2, pp. 21-32

Loh L. et Venkatraman N. (1992a), « Determinants of information technology outsourcing », *Journal of Management Information Systems*, vol. 9, n°1, pp. 7-24

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

Lombard M., Snyder-Duch J., Bracken C.C. (2002), « Content analysis in mass communication: Assessment and reporting of intercoder reliability », *Human Communication Research*, vol. 28, n°4, pp. 587-604

Maddigan R.J. (1981), « The Measurement of Vertical Integration », *The Review of Economics and Statistics*, vol. 63, n°3, pp. 328-335

Madhok A. (1996), « The organization of economic activity: Transaction costs, firm capabilities. and the nature of governance », *Organization Science*, vol. 7, n°5, pp. 577-590

Mahnke V. (2001), « The Process of Vertical Dis-Integration: An Evolutionary Perspective on Outsourcing », *Journal of Management and Governance*, vol. 5, pp. 353-379

Mahoney J. (1999), « Nominal, Ordinal, and Narrative Appraisal in Macrocausal Analysis », *The American Journal of Sociology*, vol. 104, n°4, pp. 1154-1196

Marchesnay M. (1998), « Préface », dans Torres-Blay O., *PME : De Nouvelles Approches*, Paris : Economica

Markides C.C. (1992), « Consequences of corporate refocusing: Ex ante evidence », *Academy of Management Journal*, vol. 35, n°2, pp. 398-412

Markides C.C. (1995), « Diversification, Refocusing, and Economic Performance », The MIT Press

- Martinsons M. G. (1993), « Outsourcing Information Systems: A Strategic Partnership with Risks », *Long Range Planning*, vol. 26, n°3, pp. 18-25
- Masten S. (1984), « The Organization of Production: Evidence from the Aerospace Industry », *Journal of Law and Economics*, vol. 27, n°2, pp. 403-418
- Masten S.E., Meehan J.W., Snyder E.A. (1991) « The Costs of Organization », *Journal of Law, Economics and Organization*, vol. 7, n°1, pp. 1-27
- Melinder K.A. et Andersson R. (2001), “The impact of structural factors on the injury rate in different European countries”, *European Journal of Public Health*, vol. 11, n°3, pp. 301-308
- Ménard C. (1995), *L'économie des organisations*, Paris : La Découverte (coll. Repères)
- Meschi P.X. (2003), « Pourquoi et comment sortir d'une alliance ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n°143, pp. 159-179
- Miles M. et Huberman A.M. (1984), *Qualitative data analysis*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, trad. française (2003), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles : De Boeck,
- Miles R.E. et Snow C.C. (à paraître), « Organization theory and supply chain management: An evolving research perspective », *Journal of Operations Management*
- Milliken K.W. (1987), « Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty », *Academy of Management Review*, vol. 12, n°1, pp. 133-143
- Mintzberg H. et Waters J. (1985), « Of Strategies, Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 257-272
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1999), *Safari en pays stratégie. L'exploration des grands courants de la pensée stratégique*, Paris : Village mondial
- Mohr L.B. (1982), *Explaining organizational behavior*, San Francisco : Jossey-Bass

Monteverde K. et Teece D.J. (1982a), « Appropriable rents and quasi-vertical integration », *Journal of Law and Economics*, vol. 25, pp. 321-328

Monteverde K. et Teece D.J. (1982b), « Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry », *Bell Journal of Economics*, vol. 12, n°1, pp. 206-213

Mohr L.B. (1982), *Explaining organizational behavior*, San Francisco: Jossey Bass

Mosakowski E. (1991), « Organizational boundaries and economic performance: An empirical study of entrepreneurial computer firms », *Strategic Management Journal*, vol. 12, n°2, pp. 115-133

Murray J.Y. et Kotabe M. (1999), « Sourcing strategies of US service companies: A modified transaction-cost analysis », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n°9, pp. 791-809

Nam K., Rajagopalan S., Rao H.R., Chaudhury A (1996), « A Two-level Investigation of Information Systems Outsourcing », *Actes de la Association of Computing Machinery*, vol. 39, n°7, pp. 36-44

Nutt P. (2000), « Decision-making success in public, private and third sector organisations: Finding sector dependent best practice », *Journal of Management Studies*, vol. 37, n°1, pp. 77-108

Oh W., Gallivan M.J., Kim J.W., (2006), « The Market's Perception of the Transactional Risks of Information Technology Outsourcing Announcements », *Journal of Management Information Systems*, vol. 22, n°4, pp. 271-303

Ouchi W.G. (1980), « Markets Bureaucracies and Clans », *Administration Science Quarterly*, vol. 25, n°1, pp. 129-147

Papillon J.C. (2001), « Une synthèse de quelques critiques récentes de l'économie des coûts de transaction », dans Joffre P. *La théorie des coûts de transaction. Regard et analyse du management stratégique*, Paris : Vuibert,

Pascal B. (1670), *Pensées*, Paris : Le Livre de Poche (édition 2000).

Passeron J.C. (1991), *Le raisonnement sociologique, l'espace non poppérien du raisonnement naturel*, Paris : Nathan,

Paturel R. (1997), « Filiales communes », dans Simon Y. et Joffre P. *Encyclopédie de Gestion*, Paris : Economica, pp. 1335-1355

Paturel R. (1998), « Pratique du management stratégique dans les PME-PMI » dans ISEOR : *PME-PMI : le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement*, Paris : Economica

Perdreau F. (1998), « Désengagements et recentrage en France : 1986-1992 », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n°4, pp. 137-165

Pfeffer J. (1981), *Power in Organizations*, Boston: Pitman

Pisano G.P. (1990), « The R&D boundaries of the firm : an empirical analysis », *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n°1, pp. 153-176

Piveteau A. et Boileau O. (1996), « Externalisation du travail et efficacité globale », *Revue Personnel ANDCP*, n°372, pp. 20-25.

Pluchart J.J. (1996), « L'externalisation des activités immatérielles des entreprises », *Actes de la Vième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Lille

Pluchart J.J. (1998), « Les discours du changement organisationnel », *Actes de la VIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Louvain La Neuve

Popper K. (1963), *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*, trad. française *Conjectures et réfutations : la croissance du savoir* (1985), Paris : Payot

Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, trad. française (1986, 1999), *L'Avantage concurrentiel*, Paris : Interédition

Poppo L. et Zenger T. (1998), « Testing alternative theories of the firm : transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in informations services », *Strategic Management Journal*, vol. 19, n°9, pp. 853-877

Powell W. (1987), « Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development ? », *California Management Review*, vol. 30, n°1, pp. 67-87

Prahalad C.K. et Hamel G. (1990), « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 68, n°3, pp. 79-93

Quélin B. (1996), «Coopération inter-entreprises et création de ressources » dans Ravix J.L. *Coopération entre les entreprises et Organisation Industrielle*, Paris : Ed. du CNRS, pp. 111-137

Quelin B. (1997), « L'outsourcing, une approche par la théorie des coûts de transaction », *Réseaux*, n°84, pp. 67-92

Quélin B. (2002), *Les frontières de la firme*, Paris : Economica

Quélin B. (2003), « Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n°143, pp. 13-26

Quélin B. et Duhamel F. (2003), « Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy », *European Management Journal*, vol. 21, n°5, pp. 647-661

Quélin B. et Duhamel F. (2005), « Does outsourcing decisions create value for outsourcing firms ? An empirical examination of the impact of outsourcing announcements on outsourcing firm's market value », *Actes de la XIVième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Angers

Quélin B. (2005), « L'externalisation : des modes d'organisation variés », dans Ernst & Young, *Baromètre Outsourcing : Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France*, Ernst & Young, pp. 22-23

- Quinn J.B. et Hilmer F.G. (1994), « Strategic outsourcing », *MIT Sloan Management Review*, Summer, vol. 35, n°4, pp. 43-55
- Quinn J.B. (1999), « Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities », *Sloan Management Review*, vol. 40, n°4, pp. 9-21
- Ragin, C.C. (1987), *The Comparative Method*. Berkeley: University of California Press
- Ragin C.C. (2000), *Fuzzy-Set Social Science*, Chicago: University of Chicago Press
- Ragin C.C. (2003), « Recent Advances in Fuzzy-Set Methods and Their Application to Policy Questions », *Compass Working Paper*, WP 2003-5
- Ragin C.C. (2005), « Core Versus Tangential Assumptions in Comparative Research », *Studies in Comparative International Development*, vol. 40, n°1, pp. 33-38
- Redding K. et Viterna J.S. (1999), « Political demands, political opportunities: Explaining the differential success of left-libertarian parties », *Social Forces*, vol. 78, n°2, pp. 491-510
- Rialp A., Axinn C.N., Thach S. (2002), « Exploring Channel Internalization Among Spanish Exporters », *International Marketing Review*, vol. 19, n°2, pp. 133-155
- Rihoux B. (2003), « Bridging the Gap Between the Qualitative and Quantitative Worlds ? A Retrospective and Prospective view on Qualitative Comparative Analysis », *Field Methods*, vol. 15, n°4, pp. 351-365
- Rihoux B. et Ragin C.C. (2004), « Qualitative Comparative Analysis: State of the Art and Prospects », *Qualitative Methods*, vol. 2, n°2, pp. 3-13
- Rindfleisch A. et Heide J.B. (1997), « Transaction Cost Analysis : Past, Present, and Future Applications », *Journal of Marketing*, vol. 61, n°4, pp. 30-54

Robins J. (1987), « Organizational economics: Note on the Use of Transaction Cost Theory in the Study of Organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, pp. 68-86

Roeben D.F.O. (2005), *Planning and Controlling the Outsourcing of Maintenance and Technical Services*, Norderstedt : Books on Demand GmbH

Roodhooft F. et Warlop L. (1999), « On the Role of Sunk Costs and Asset Specificity in Outsourcing Decisions: A Research Note », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 24, n°4, pp. 363-369

Rothaermel F.T., Hitt M.A., Jobe L.A. (2006), « Balancing Vertical Integration and Strategic Outsourcing: Effects on Product Portfolio, Product Success, and Firm Performance », *Strategic Management Journal*, (à paraître)

Royer I. et Zarlowski P. (1999), « Le design de la recherche », dans Thiétart R.A. *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, pp. 139-168

Saunders C., Gebelt M., Hu Q. (1997), « Achieving Success in Information Systems Outsourcing », *California Management Review*, vol. 39, n°2, pp. 63-79

Schilling M.A. et Steensma H.K. (2002), « Disentangling the Theories of Firm Boundaries: A Path Model and Empirical Test », *Organization Science*, vol. 13, n°4, pp. 387-401

Schwenk C.R. (1985), « The Use of Participant Recollection in the Modeling of Organizational Decision Processes », *The Academy of management Review*, vol. 10, n°3, pp. 496-503

SESSI (1999), *Externalisation des services dans l'industrie*, Etudes Secrétariat d'Etat à l'Industrie

SESSI (2001), *Les services à l'industrie édition 2001*, Chiffres clés, Ministère de l'Economie des finances et de l'Industrie

SESSI (2005), *La sous-traitance industrielle en chiffres*, Production industrielle (hors série), Chiffres clés, Ministère de l'Economie des finances et de l'Industrie

Smith M.A., Mitra S., Narasimhan S. (1998), « Systems Outsourcing: A Study of Pre-Event Firm Characteristics », *Journal Of Management of Information Systems*, vol. 15, n°2, pp. 61-93

Stiglitz J.E. (1991), « Symposium on Organizations and Economics », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 5, n°2, pp. 15-24

Strauss A.L., Corbin J.M. (1998), *Basics of Qualitative Research*, 2° ed., Sage Publications, Oaks

Sutcliffe K.M. et Zaheer A. (1998), « Uncertainty in the transaction environment: an empirical test », *Strategic Management Journal*, vol. 19, n°1, pp. 1-23

Syndicat national de l'édition (2003), *L'édition de livres en France : repères statistiques 2003*, Paris : Syndicat national de l'édition

Taïeb J.P. (2002), *Paie Et Administration Du Personnel - Des Techniques De Calcul Aux Strategies D'externalisation*, Paris : Dunod

Teng J.T.C., Cheon M.J., Grover V. (1995), « Decisions to outsource information systems functions: Testing a Strategy-Theoretic Discrepancy Model », *Decision Sciences*, vol. 26, n°1, pp. 75-103

Thévenot N. (1999), *Les modes d'organisation des activités de service par les firmes : une approche théorique de leur hétérogénéité*, thèse de doctorat, Université Paris I

Thiéart R.A. (1999), *Méthodes de recherche en Management*, Paris : Dunod

Tondeur H. et de La Villarmois O. (2003), « L'organisation de la fonction comptable et financière – Centre de services partagés versus externalisation : solution alternative ou situation intermédiaire ? », *Comptabilité – Contrôle - Audit*, Tome 9, vol. 1, pp. 29-52

Tondeur H., de La Villarmois O., Huynh T.V.N. (2004), « L'externalisation de la fonction comptable et financière : études de cas », *Actes de la XXVIème Conférence de de l'Association Francophone de Comptabilité*, Orléans

Torres-Blay O. (1998), *PME : De Nouvelles Approches*, Paris : Economica

Torrès-Blay O. (2004), *Economie d'entreprise*, Paris : Economica

Trehan N. (2001), *Les stratégies de croissance externe des entreprises personnelles et familiales*, thèse de doctorat, Université Pierre Mendès-France (Grenoble)

Usher J.M. et Evans M.G. (1996), « Life and Death Along Gasoline Alley: Darwinian and Lamarckian Processes in a Differentiating Population », *Academy of Management Journal*, vol. 39, n°5, pp. 1428-1466

Verna J. (1989), « Les stratégies conjointes des firmes françaises depuis 1980 : des stratégies différenciées », thèse de doctorat, Université Pierre Mendès France (Grenoble)

Vidaillet B. (1999), « L'évolution du concept de décision en théorie des organisations : de la nécessité au rejet », dans *Décisions et gestion*, Presses de l'université des sciences sociales de Toulouse, pp. 477-495

Voltaire (1756), « Mélanges », Dialogue entre un brachmane et un jésuite sur la nécessité et l'enchaînement des choses, Paris : Gallimard (édition 1961)

Wacheux F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris : Economica

Walker G. et Weber D. (1984), « A transaction cost approach to make or buy decisions », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n°3, pp. 373-391

Walker G. et Weber D. (1987), « Supplier Competition, Uncertainty, and Make-or-Buy Decisions », *Academy of Management Journal*, vol. 30, n°3, pp. 589-596

Warnier V. (2005), *La constitution des compétences stratégiques : le cas de l'industrie de la dentelle haut de gamme*, thèse de doctorat, Université Lille1

Weiss A.M. et Anderson E. (1992), « Converting from Independent to Employee Salesforces : The Role of Perceived Switching Costs », *Journal of Marketing Research*, vol. 24, n°1, pp. 101-115

Widener S.K. et Selto F.H. (1999), « Management control systems and boundaries of the firm : Why do firms outsource internal auditing activities ? », *Journal of Management Accounting Research*, vol. 11, pp. 45-73

Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press

Williamson O.E. (1981), « The modern corporation : Origins, evolution, attributes », *Journal of Economic Literature*, vol. 19, n°4, pp. 1537-1568

Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, trad. française (1994), *Les institutions du capitalisme*, InterEditions

Williamson O.E. (1988), « Corporate Finance and Corporate Governance », *Journal of Finance*, vol. 43, pp. 567-592

Williamson O. (1989), « Transactions Costs Economics » dans Schmalensee R. et Willig R. *Handbook of Industrial Organization*, vol. I, New York: Elsevier Science, pp. 135-182

Williamson O.E. (1991), « Strategizing, Economizing and Economic Organization », *Strategic Management Journal*, vol. 12, n°8, pp. 75-94

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

Williamson O.E. (1998a), « Transaction Cost Economics : How it Works ; Where it Is Headed ? », *De Economist*, vol. 146, n°1, pp. 23-58

Williamson O.E. (1998b), « The Institutions of Governance », *American Economic Review*, vol. 88, n°2, pp. 75-79

Williamson O. (1999), « Strategy Research: Governance and Competence Perspectives », *Strategic Management Journal*, vol. 20, n°12, pp. 1087-1108

Williamson O.E. (2001), « Préface », dans Joffre P. *La théorie des coûts de transaction*, Paris : Vuibert, Coll. Entreprendre-Série Vital Roux

Wilson N. et Zhang H. (2002), « Do Organisational Routines in Manufacturing Inform Contracting Choices in Distribution ? », *Management Decision*, vol. 40, n°1, pp. 50-57

Wirtz P. (2002), « Le dirigeant : intendant fidèle ou agent opportuniste ? Quelques précisions conceptuelles concernant la théorie du gouvernement d'entreprise », *Actes de la XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Paris

Yin R. (1984, 2003), *Case study research : design and methods*, Applied social research methods series, vol. 5, Sage Publications, Beverly Hills, CA

Young S. (2004), « Reconceptualising Outsourcing in the Public Sector: Choices and Outcomes », *Actes de la XVIIIème AIRAANZ Conférence*, vol. 1, pp. 635-643

Zenger T.R. et Hesterly W.S. (1997), « The disaggregation of corporations: selective intervention, high-powered incentives, and molecular units », *Organization Science*, vol. 8, n°3, pp. 209-222

Lexique

Quelques termes employés dans cette recherche (marqués pas un *) :

Centralisation : Décision consistant à transférer une fonction auparavant assurée par une filiale à une société du groupe (d'un niveau supérieur dans la hiérarchie capitaliste) qui le réalisera pour cette filiale (et probablement d'autres).

Cœur de métier : Nous avons opté pour une approche subjective du cœur de métier. C'est-à-dire, puisque tous les praticiens que nous avons interrogé ont une idée précise du cœur de métier de leur entreprise et plus généralement d'un éditeur scolaire, une fonction appartient au cœur de métier si un des dirigeants le considère ainsi. Pour offrir une signification à ce concept, nous proposons une définition *a minima* de celui-ci comme un ensemble de fonctions qui « contribuent de façon prédominante à la valeur perçue par le consommateur final » (Hamel et Prahalad 1992). (Exemple : le nettoyage des locaux n'appartient généralement pas au cœur de métier d'un éditeur, à la différence de l'iconographie).

Condition : Dans l'analyse QCA, c'est une caractéristique partagée par différents cas et utilisée pour expliquer un résultat. Dans cette recherche, nous utiliserons indifféremment condition et cause. L'analyse QCA utilise deux types de variables : les conditions et le résultat.

Coûts de transition : Coûts nécessaires pour faire passer une transaction d'une structure de gouvernance à une autre (ici, de l'entreprise au marché). (cf. p.173)

Délibération sur une externalisation : Activité de l'entreprise consécutive à une proposition d'externalisation et antérieure au verdict de la prise de décision qui en résulte. (cf. p.20)

Dirigeant : Membre de l'équipe de direction.

Etude : Document rédigé pendant la délibération synthétisant une réflexion menée pour éclairer la prise de décision. Le terme renvoie à la fois au "document" et à la "réflexion". Dans ce dernier sens, il correspond au concept de « *formal analysis* » employé par Langley (1989). Le mot "étude" est par ailleurs employé dans cette thèse dans le sens de "recherche (empirique)".

Externalisable (fonction) : Certaines activités économiques ne sont réalisées par aucune entreprise au monde, hormis celles dont c'est le métier (exemple : transport de ses employés à l'étranger, développement de ses polices d'impression, fabrication de son papier, etc.). A l'inverse, d'autres activités économiques dont la responsabilité n'est jamais confiée à un prestataire (direction de l'entreprise, planification budgétaire, etc.). En suivant un critère de remédiabilité (Williamson 1996), nous considérerons qu'une fonction est externalisable si son organisation suivant les deux structures de gouvernance (firme et marché) est viable économiquement. La liste des fonctions du baromètre Outsourcing (Ernst & Young 2005) propose une bonne illustration de ce concept.

Externaliser : « confier une activité à un prestataire extérieur après l'avoir réalisée en interne » (Barthélémy 2001)

Fonction : Ensemble de tâches dont l'entreprise a besoin pour son activité normale et qui partagent un certain nombre de points communs quant aux finalités et aux moyens pour les réaliser (notamment en fait de qualifications du personnel). Exemples : la comptabilité, le nettoyage, etc.

Manuel scolaire : « les ouvrages prescrits qui correspondent aux programmes établis par le ministère de l'Education nationale et qui sont obligatoirement utilisés par les élèves en classe » (L'Edition de livres en France 2003). Il ne s'agit donc ni d'ouvrages parascolaire (car « prescrits ») ni de manuels universitaires.

Mutualisation : Ce terme est employé par les dirigeants des maisons d'édition du groupe ZEUS, alors que chez le principal concurrent de ce groupe, on parle de "centralisation". Nous utiliserons dans cette recherche ce dernier terme.

Parascolaire : « Les livres parascolaires sont les ouvrages utilisés en accompagnement du parcours scolaire de l'élève pour approfondir certains aspects du programme scolaire. Les annales, les ouvrages de soutien et d'entraînement, les recueils d'exercices, les cahiers de vacances, les ouvrages contenant des conseils méthodologiques pour la rédaction de dissertations ou l'élaboration d'exposés font partie des ouvrages parascolaires ».

Règlement (CEE) n° 4064/89 sur les concentrations

Périphérique : Caractérise une fonction (ou une activité) qui n'appartient pas au cœur de métier.

Prise de décision : La prise de décision regroupe la délibération et le verdict. (cf. p.20)

Secteur : « Ensemble des entreprises offrant des prestations étroitement substituables. » (Koenig 2004, p. 517)

Structure de gouvernance : Correspond, dans l'approche TCT, au mode d'organisation d'une transaction (prix ou hiérarchie). Dans cette recherche, ce terme est employé dans un sens plus général pour désigner l'alternative pour une fonction d'être réalisée en interne ou en externe.

Verdict : Solution choisie à l'issue de la prise de décision parmi les différentes possibilités inventoriées pendant la délibération.

Sigles employés :

DAF : Directeur Administratif et Financier

DF : Directeur de la Fonction

DG : Directeur Général

DGd : Directeur Général délégué

PDG : Président Directeur Général

Liste des annexes

Annexe 1 : Statistiques sur l'influence du cœur de métier	345
Annexe 2 : Présentation du codage des 18 variables utilisées dans l'analyse QCA sur un cas (ZEUS 1)	349

Annexe 1 : Statistiques sur l'influence du cœur de métier

Tests statistiques sur l'influence du cœur de métier avec pour échantillon les entreprises dont dépendent les codeurs :

Tableau : Test du khi-deux

<i>fonction</i>	Interne	Externe
Cœur de métier	19 (23)	18 (14)
Périphérique	49 (45)	22 (26)

Lecture : sur notre échantillon, 19 fonctions du cœur de métier étaient réalisées en interne.

Entre parenthèses et en italique figure l'effectif théorique.

χ^2 corrigé = 2,54	Sign = 0,111
V cramer = 0,17	Sign = 0,071

Tableaux : Première régression logistique binaire

Fonctions réalisées en interne (GOUVERNANCE=0)	68
Fonctions réalisées en externe (GOUVERNANCE=1)	40
Nombre d'observations :	108

Bloc 1

Khi-deux = 4,981 (ddl = 3) Signif. = 0,173
R ² Cox et Snell = 0,045 R ² Nagelkerke = 0,062

	B	E.S.	Wald	Signif.	Exp(B)
Constante	-0,93	0,44	4,5	0,034	0,39
TAILLE	-0,62	0,49	1,6	0,202	0,54
GROUPE	0,58	0,57	1,0	0,308	1,8
CŒUR	0,74	0,42	3,1	0,078	2,1

Bloc 2

Khi-deux = 7,281 (ddl = 1) Signif. = 0,007
R ² Cox et Snell = 0,107 R ² Nagelkerke = 0,147

	B	E.S.	Wald	Signif.	Exp(B)
Constante	-0,32	0,46	0,47	0,493	0,73
TAILLE	-0,66	0,51	1,7	0,194	0,52
GROUPE	-0,26	0,64	0,16	0,689	0,77
CŒUR	-1,6	1,2	1,9	0,163	0,20
GROUPE * CŒUR	3,0	1,27	5,6	0,018	19

Tableaux : Deuxième régression logistique binaire

Fonctions réalisées en interne (GOUVERNANCE=0)	50
Fonctions réalisées en externe (GOUVERNANCE=1)	31
Nombre d'observations : (GROUPE = 1)	81

Bloc 1

Khi-deux = 17,758 (ddl = 2) Signif. = 0,000
R ² Cox et Snell = 0,197 R ² Nagelkerke = 0,268

	B	E.S.	Wald	Signif.	Exp(B)
Constante	-0,51	0,43	0,014	0,906	0,95
CENTRALISEE	-1,73	0,58	9,0	0,003	0,18
CŒUR	0,70	0,55	1,59	0,207	2,0

Bloc 2

Khi-deux = 0,118 (ddl = 1) Signif. = 0,732
R ² Cox et Snell = 0,198 R ² Nagelkerke = 0,269

	B	E.S.	Wald	Signif.	Exp(B)
Constante	-0,10	0,46	0,053	0,819	0,90
CENTRALISEE	-1,62	0,67	5,9	0,016	0,20
CŒUR	0,80	0,63	1,60	0,206	2,22
CENTRALISEE * CŒUR	-0,46	1,37	0,11	0,736	0,63

Tableaux : Régression logistique binaire CŒUR → CENTRALISEE (effet médiateur)

Fonctions centralisées	(CENTRALISEE =1)	43
Fonctions décentralisées	(CENTRALISEE =0)	38
Nombre d'observations :	(GROUPE = 1)	81

Khi-deux = 17,048 (ddl = 1) Signif. = 0,000
R ² Cox et Snell = 0,190 R ² Nagelkerke = 0,253

	B	E.S.	Wald	Signif.	Exp(B)
Constante	0,55	0,29	3,7	0,055	1,7
CŒUR	-2,1	0,57	13,9	0,000	0,12

Annexe 2 : Présentation du codage des 18 variables utilisées dans l'analyse QCA sur un cas (Z)

Variable	Répondant	Verbatim
		codage du chiffre d'affaires (cf. § V.2.1.2)
	DF ZEUS	« On externalise comme on marche. C'est vraiment un truc normal pour nous de travailler avec des traitants. Encore une fois, on a des prestataires internes/externes. On est tous prestataires les uns des autres »
	PDG ZEUS	« ZEUS est une société profitable. »
Facteurs	DG ATHENA	« Il y a toujours des petits développements informatiques spécifiques parce que l'on a ceci ou cela qui est un peu différent. Mais c'est simplement le paramétrage de leur système pour un client. Chaque client a un paramétrage logiciel. <i>C'est limité ?</i> C'est tout à fait limité. »
Des volumes	DG ATHENA	« C'est assez stable. »
La fonction	Dir marketing ATHENA	« Nous avons deux pics d'activité en septembre et en juin »
	DG ATHENA	« Cela a concerné quatre personnes dont aucune ne s'est trouvée dehors et dont les définitions de fonction ont changé de façon marginale »
La décision	DF ZEUS	« On pouvait décider au lieu de sous-traiter ou d'externaliser (rien que le fait d'externaliser, de commander des logiciels, vous mettez déjà 100k euros sur la table), on aurait dépensé la moitié de ça, on pouvait améliorer la gestion comptable. »
	DG ATHENA	« A ma connaissance, il n'y a pas eu de licenciements. »
Le coût total	DG ATHENA	« si vous parlez de comptes, vous pouvez faire les calculs n'importe comment. [...] Si on comptabilise les imputations, alors là, suivant la façon dont on comptait, on pouvait dire tout et son contraire. » (cf. § III.2)
Les compétences	DG ATHENA	« Il n'y avait pas non plus les compétences en interne, ni pour le marketing, ni pour ce que l'on appelle <i>fulfillment</i> . [...] Fournir ce niveau de service, on avait aucune chance d'y arriver en interne. »
	DG ATHENA	« Les conclusions de l'étude, c'est qu'il fallait externaliser. »
Le rôle	DG ATHENA	idem
Le responsable	anonyme	« [La décision] a pris un an et demi, du fait des résistances de ZEUS [...] C'est une logique d'organisation qui se sont accrochés ».
Le DG	DG ATHENA	« Ecoutez, la position de ZEUS, il y avait les positions de face, de côté, de dos. C'étaient des positions variables. » + verbatim précédent.
Le DF	DG ATHENA	« Je pense que [le DF] était assez clairement opposée mais elle ne le disait pas aussi clairement que je vous le dis là. »
	DF ZEUS	« J'ai trouvé que finalement cela ne valait pas le coup »
L'actionnaire	PDG ZEUS	« On a un principe qui est la mutualisation. C'est une décision stratégique du groupe, politique exécutée par le groupe en accord avec l'actionnaire. Ca c'est non négociable. »
Le porteur	anonyme	« En fait, ce qui a accéléré la décision, c'est que [le DG d'ATHENA] venait de la presse. Donc elle sait d'instinct elle parle en matière d'abonnements. Et quand AERIS est parti, la décision a été naturelle. » (cf. § V.7)

Liste des tableaux, figures et encadrés

Liste des tableaux

Tableau 0.1 : Externalisation et délocalisation.....	5
Tableau 0.2 : Quelques définitions du concept d'externalisation.....	6
Tableau 0.3 : Externalisation et désintégration verticale.....	9
Tableau 0.4 : Difficultés méthodologiques d'une étude empirique sur l'externalisation.....	15
Tableau 0.5 : Extraits du questionnaire de Geyer (1996).....	18
Tableau 1.1 : L'importance de la TCT dans les thèses françaises sur l'externalisation.....	29
Tableau 1.2 : Influence de la spécificité de l'actif sur la structure de gouvernance	40
Tableau 1.3 : Influence de l'incertitude sur la structure de gouvernance	44
Tableau 1.4 : Différences entre coûts de gouvernance et coûts de transition.....	54
Tableau 1.5 : Coût de transition et différentiel de coût, déterminants de l'externalisation.....	57
Tableau 1.6 : Propositions déterminant le contrat optimal.....	61
Tableau 1.7 : Taux d'externalisation d'activités primaires et de soutien	75
Tableau 1.8 : Hypothèse du modèle explicatif des structures de gouvernance	77
Tableau 1.9 : Hypothèses du modèle explicatif de l'externalisation.....	77
Tableau 2.1 : Echantillons de quelques études francophones sur les déterminants de l'externalisation.....	81
Tableau 2.2 : Part des grands secteurs éditoriaux dans le chiffre d'affaires de l'édition	84
Tableau 2.3 : Segmentation de l'édition scolaire	87
Tableau 2.4 : Caractéristiques structurelles du secteur de l'édition scolaire.....	88
Tableau 2.5 : Effets attendus de ces spécificités sur l'externalisation.....	89
Tableau 2.6 : Comparaison entre éditeurs scolaires et grandes entreprises des taux d'externalisation (%) de certaines fonctions	95
Tableau 2.7 : Test du khi-deux des frontières des éditeurs	96
Tableau 2.8 : Les 28 fonctions servant de support à l'étude	98
Tableau 2.9 : Nombre et statut des répondants.....	100
Tableau 2.10 : Profil des codeurs du cœur de métier	101
Tableau 2.11 : Codage des fonctions du cœur de métier.....	102
Tableau 2.12 : Spécificité du cœur de métier.....	104
Tableau 2.13 : Cœur de métier et fonctions principales.....	105

Tableau 2.14 : Tableau croisé gouvernance * cœur de métier	106
Tableaux 2.15 : Première régression logistique binaire	108
Tableaux 2.16 : Deuxième régression logistique binaire (sur échantillon réduit).....	109
Tableaux 2.17 : Régression logistique binaire CŒUR → CENTRALISEE.....	113
Tableau 3.1 : Personnes interrogées.....	125
Tableau 3.2 : Synthèse des modes de recueil des données.....	127
Tableau 4.1 : Cas pour lesquels le choix du prestataire précède le verdict	167
Tableau 4.2 : Etapes du processus d'externalisation.....	172
Tableau 4.3 : Coûts de décision.....	173
Tableau 4.4 : Coûts de transition.....	174
Tableau 4.5 : Différences entre coûts de transition et investissements dans des actifs spécifiques	174
Tableau 4.6 : Coûts de fonctionnement.....	175
Tableau 4.7 : Récapitulatif des déterminants théoriques explicatifs de chacun de nos cas.....	176
Tableau 4.8 : Influence de la spécificité des actifs sur les décisions d'externalisation.....	177
Tableau 4.9 : Influence de l'incertitude sur les décisions d'externalisation.....	181
Tableau 4.10 : Influence des coûts de transition sur les décisions d'externalisation	182
Tableau 4.11 : Influence du différentiel de coût total sur les décisions d'externalisation.....	183
Tableau 4.12 : Influence du cœur de métier sur les décisions d'externalisation	186
Tableau 4.13 : Externalisation et avantage concurrentiel.....	187
Tableau 4.14 : Verdicts selon GROUPE et CŒUR DE METIER	188
Tableau 4.15 : Triangulation entre les études des chapitres II et IV	196
Tableau 5.1 : Influence des acteurs sur la prise de décision d'externalisation.....	199
Tableau 5.2 : Classement des éditeurs selon le nombre de fonctions réalisées en externe	217
Tableau 5.3 : Récapitulatif des facteurs explicatifs sur chaque cas.....	235
Tableau 6.1 : Table de vérité hypothétique	240
Tableau 6.2 : Table de vérité de Coverdill et al. (2004).....	249
Tableau 6.3 : Proposition d'une table de vérité réduite pour l'étude de Coverdill (1994).....	250
Tableau 6.4 : Variables de l'analyse QCA	262
Tableau 6.5 : Table de vérité de l'analyse QCA.....	265
Tableau 6.6 : Table de vérité avec des cas contradictoires.....	268
Tableau 6.7 : Table de vérité simplifiée	269
Tableau 6.8 : Table de vérité (absence d'opposant).....	271
Tableau 6.9 : Table de vérité (étude favorable).....	271
Tableau 6.10 : 5 analyses QCA réalisées sur 5 blocs de conditions homogènes.....	272
Tableau 6.11 : Dimensions de l'étude menée sur le cas ARTÉMIS 1	275
Tableau 6.12 : Dimensions de l'étude menée sur le cas ARTÉMIS 2	275
Tableau 6.13 : Dimensions de l'étude menée sur le cas HERMÈS.....	276

Tableau 6.14 : Dimensions de l'étude menée sur le cas ZEUS 1	276
Tableau 6.15 : Les 4 études et le modèle rationnel	278
Tableau 6.16 : Les acteurs des 4 études	281
Tableau 6.17 : Codage des objectifs des études	281
Tableau 6.18 : Les opinions des acteurs des 4 études	282
Tableau 6.19 : Eléments pour le codage des opinions.....	283
Tableau 6.20 : Influence de l'étude sur le verdict	284
Tableau 6.21 : Influence de la présence d'opposants sur le verdict	285
Tableau 6.22 : Pouvoir des opposants (sur les 4 cas avec opposants).....	286
Tableau 6.23 : Synthèse des différentes approches de l'étude et des opposants	289
Tableau 6.24 : Influence de l'étude, des opposants et des coûts sur le verdict	290
Tableau 7.1 : Fondements de l'influence du cœur de métier et de l'appartenance à un groupe.....	298

Liste des graphiques

Figure 0.1 : Spécificité de l'externalisation	7
Figure 0.2 : Activités et frontières d'une entreprise	10
Figure 0.3 : Externalisation, Recentrage et désintégration verticale	11
Figure 0.4 : Processus aboutissant à une externalisation.....	20
Figure 0.5 : Articulation de la recherche	23
Figure 1.1 : Publication d'études sur l'externalisation et l'intégration verticale	28
Figure 1.2 : Cadre théorique TCT de l'intégration verticale.....	36
Figure 1.3 : Spécificité des actifs et intégration verticale	38
Figure 1.4 : L'externalisation en statique comparative	48
Figure 1.5 : Changement de mode de gouvernance	50
Figure 1.6 : Passage d'un mode de gouvernance à l'autre	51
Figure 1.7 : Coût de transition et différentiel de coût vus comme des cash-flows.....	55
Figure 1.8 : Modèle théorique inspiré de la TCT	58
Figure 1.9 : L'externalisation vue par la théorie de l'agence	62
Figure 1.10 : Règles de décision d'externalisation	67
Figure 1.11 : Cadre d'analyse de l'externalisation.....	78
Figure 2.1 : Evolution entre 1996 et 2004 des secteurs de l'édition (Ed) et de l'industrie des biens de consommation (BC) à travers trois indicateurs (CA, EBE, et effectifs).....	92
Figure 2.2 : Evolution entre 2000 et 2003 de l'édition scolaire.....	93
Figure 2.3 : Le continuum service décentralisé / service externalisé	112
Figure 2.4 : Dimensions de l'externalisation et de la centralisation.....	112

Figure 2.5 : Effet du cœur de métier sur la structure de gouvernance.....	114
Figure 2.6 : Réplication sur un échantillon réduit (aux entreprises des codeurs).....	114
Figure 2.7 : Répartition (en %) des fonctions de l'échantillon (réduit).....	117
Figure 2.8 : Pratiques d'externalisation et de centralisation dans les groupes	117
Figure 2.9 : Ajout à notre cadre théorique de l'externalisation	118
Figure 3.1 : Organisation des séries d'entretiens dans chaque maison	124
Figure 3.2 : Organisation des maisons au sein du groupe GAIA	149
Figure 3.3 : Evaluation du coût total interne (charges directes et indirectes).....	158
Figure 4.1 : Distinction entre coûts de transaction <i>ex-ante</i> et <i>ex-post</i>	166
Figure 4.2 : Approche chronologique des coûts relatifs à une externalisation.....	171
Figure 4.3 : Les coûts occasionnés par une externalisation.....	177
Figure 4.4 : Spécificité des actifs, déterminant de la proposition d'externalisation	181
Figure 5.1 : Organisation des maisons au sein du groupe GAIA	223
Figure 6.1 : Représentation graphique de la table de vérité (hypothétique).....	247
Figure 6.2 : Représentation graphique après hypothèses simplificatrices.....	248
Figure 6.3 : Ajout de cas dont les résultats divergent des hypothèses simplificatrices	251
Figure 6.4 : Analyse QCA sur des échantillons d'une population contenant un cas contradictoire....	256
Figure 6.5 : Minimisation booléenne	268
Figure 6.6 : Représentation graphique de la table de vérité simplifiée	270
Figure 6.7 : Logigramme des décisions d'externalisation.....	288
Figure 6.8 : Modèle explicatif inductif des décisions d'externalisation	291
Figure 7.1 : Etude empirique des décisions d'externalisation (1)	297
Figure 7.2 : Etude empirique des décisions d'externalisation (2)	299

Liste des encadrés

Encadré 1.1 : Externalisation et cœur de métier (dans un quotidien économique)	30
Encadré 1.2 : L'externalisation dans une approche " <i>measurement-cost view</i> "	32
Encadré 2.1 : Limite du taux d'accord pour mesurer la fiabilité intercodeur.....	103
Encadré 4.1 : Décision avant ou après la négociation ? (modèle simple)	169
Encadré 4.2 : Décision avant ou après la négociation (en cas de coûts de négociation).....	170
Encadré 4.3 : Spécificités de nos résultats relatifs à l'influence du cœur de métier ?	194
Encadré 6.1 : Quelques conventions utilisées pour l'analyse booléenne	241
Encadré 6.2 : Protocole pour une QCA parcimonieuse.....	254
Encadré 6.3 : Choix stratégique d'un dirigeant soutenant l'externalisation	293

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	4
1^{ère} PARTIE : LA DECISION D'EXTERNALISATION : CONSTRUCTION D'UN CADRE D'ANALYSE ET PRESENTATION D'UN TERRAIN D'APPLICATION	26
Chapitre I) Logiques explicatives des structures de gouvernance et transposition à la décision d'externalisation	28
□ Section I L'approche théorique dominante : l'<i>economizing</i>	31
1.1. La théorie des coûts de transaction	31
1.2. Les déterminants de l'intégration verticale proposés par la TCT	36
1.2.1. La spécificité des actifs	36
1.2.2. L'incertitude	42
1.2.3. Autres déterminants de la TCT	46
1.3. De l'intégration verticale à l'externalisation : une analyse dynamique .	47
1.3.1. L'externalisation et l'hypothèse d'alignement judicieux	47
1.3.2. Les coûts de transition	52
1.4. La théorie de l'agence	60
□ Section II L'approche managériale dominante : le cœur de métier	66
2.1 La notion de cœur de métier	66
2.1.1. Qu'est-ce que le cœur de métier ?	67
2.1.2. Le cœur de métier, déterminant de l'externalisation	72
2.2 La chaîne de valeur	74
Chapitre II) L'édition scolaire et son cœur de métier	79
□ Section I Le secteur de l'édition scolaire	80
1.1. Le choix du secteur	80
1.1.1. Etudier un seul secteur et plusieurs fonctions	80
1.1.2. Le choix du secteur de l'édition scolaire	82
1.2. Présentation du secteur	85
1.2.1. Les éditeurs scolaires	85
1.2.2. Spécificités du secteur	87
□ Section II Analyse de l'influence du cœur de métier sur les frontières des éditeurs scolaires	97
2.1. Recueil spécifique de données	97
2.1.1. Opérationnalisation de la structure de gouvernance	98
2.1.2. Codage du cœur de métier	100
2.2. Résultats de l'étude des structures de gouvernance	106
2.2.1. Une hypothèse infirmée par le test du khi-deux	106
2.2.2. Une hypothèse infirmée par les régressions logistiques	107
2.2.3. Analyse de l'effet du cœur de métier sur la structure de gouvernance	111

2^{ème} PARTIE : LA MISE A L'EPREUVE DU CADRE D'ANALYSE DANS LE	
SECTEUR DE L'EDITION SCOLAIRE	119
Chapitre III) Examen de chaque décision d'externalisation à travers le cadre d'analyse	129
□ Section I La logistique d'ARTÉMIS	130
□ Section II La VPC d'ARTÉMIS	135
□ Section III La vente de droits à l'étranger d'IRIS	138
□ Section IV La distribution-diffusion d'HERMÈS	142
□ Section V La gestion de la paie de DÉMÉTER	146
□ Section VI La logistique (distribution) d'HÉPHAÏSTOS	149
□ Section VII La gestion des abonnements de ZEUS	155
□ Section VIII La gestion des commandes enseignants de ZEUS	160
Chapitre IV) Examen du cadre d'analyse sur l'ensemble des décisions	165
□ Section I Précisions sur les coûts pris en compte dans une décision d'externalisation	166
1.1 Externalisation et coûts de transaction	166
1.2 Coûts de décision, de transition et de fonctionnement	171
□ Section II Confrontation des hypothèses à des décisions réelles d'externalisation ...	176
2.1 L'influence de la spécificité des actifs sur l'externalisation	177
2.2 L'influence de l'incertitude sur l'externalisation	181
2.3 L'influence des coûts de transition	182
2.4 L'influence du différentiel de coût total	183
2.5 L'influence du cœur de métier	185
3^{ème} PARTIE : RECHERCHE INDUCTIVE D'EXPLICATIONS RIVALES DES	
DECISIONS D'EXTERNALISATION	197
Chapitre V) Analyse intra-cas des décisions d'externalisation	199
□ Section I La logistique d'ARTÉMIS	201
□ Section II La VPC d'ARTÉMIS	206
□ Section III La vente de droits à l'étranger d'IRIS	210
□ Section IV La distribution-diffusion d'HERMÈS	213
□ Section V La gestion de la paie de DÉMÉTER	218
□ Section VI La logistique (distribution) d'HÉPHAÏSTOS	223
□ Section VII La gestion des abonnements de ZEUS	227
□ Section VIII La gestion des commandes enseignants de ZEUS	232
Chapitre VI) Analyse comparative des décisions d'externalisation	236
□ Section I Une approche comparative originale, la méthode QCA	238
1.1. Présentation de la méthode QCA	238
1.1.1. Prémisses de la construction d'une table de vérité	238
1.1.2. Analyse de la table de vérité	240
1.2. Quelques approfondissements de la méthode QCA	244
1.2.1. Echantillon et population	244
1.2.2. Minimisation booléenne et hypothèses simplificatrices	245
1.2.3. Le choix des conditions	251
1.2.4. La généralisation des résultats	255

□ Section II Une analyse inductive des décisions d'externalisation par la méthode QCA	258
2.1. L'analyse QCA de notre échantillon de décisions	258
2.1.1. L'échantillon étudié	258
2.1.2. Les variables choisies	261
2.1.3. La table de vérité	265
2.1.4. La minimisation booléenne	267
2.1.5. L'équation booléenne réduite	269
2.2. Prolongements de l'analyse QCA : influences de l'étude et des opposants	274
2.2.1. Influence de l'étude	274
2.2.2. Influence des opposants	285
2.2.3. Interrelations entre étude et opposants	287
2.2.4. Interrelations entre étude, opposants et coûts	290
CONCLUSION GENERALE	296
Bibliographie	312
Lexique	341
Liste des annexes	344
Liste des tableaux, figures et encadrés	350
Table des matières	354



CONTRIBUTIONS A L'ETUDE DES DETERMINANTS DE LA DECISION D'EXTERNALISATION Une analyse dans le secteur de l'édition scolaire

Résumé : Cette recherche vise à étudier les déterminants de l'externalisation, en tenant compte de ses spécificités (notamment l'internalisation préalable), le plus souvent ignorées par les recherches antérieures pour des raisons théoriques et méthodologiques. Nous construisons un cadre d'analyse à partir d'une double approche : théorique (la Théorie des Coûts de Transaction) et managériale (la notion de cœur de métier). Nous introduisons une dynamique dans la première à travers le concept de coûts de transition. Nous effectuons un test de la seconde sur un échantillon de 355 fonctions d'entreprises qui conclut, de façon contre-intuitive, que les fonctions du cœur de métier sont plus souvent réalisées en externe, notamment dans les filiales de groupes. Ce résultat est analysé et vient compléter le cadre d'analyse. Celui-ci est alors confronté à un échantillon exhaustif des prises de décision relatives à une externalisation parmi les éditeurs scolaires nationaux. Les appartenances au cœur de métier et à un groupe permettent d'expliquer conjointement les huit verdicts (ce que ne réussit pas la TCT). Afin de proposer une explication rivale, une analyse inductive est alors menée sur ce même échantillon. Les déterminants émergeant de chacun des cas sont intégrés dans une analyse suivant la méthode QCA (*Qualitative Comparative Analysis*), pour laquelle des approfondissements sont proposés. Celle-ci fait émerger deux déterminants décisionnels : une prise de décision aboutit à une externalisation lorsqu'une étude conclut en sa faveur ou lorsqu'aucun dirigeant ne se prononce contre. Les éléments nécessaires pour apprécier la validité de ces résultats sont présentés en conclusion.

CONTRIBUTIONS TO THE STUDY OF FACTORS THAT DETERMINE OUTSOURCING DECISIONS An analysis in the educational publishing industry

Abstract : This research aims to investigate the factors that determine outsourcing. It includes features such as preliminary insourcing which were not usually taken into account in previous studies because of theoretical and methodological constraints. A conceptual framework was developed based on a dual approach: theoretical (through the transaction cost theory (TCT)) and managerial (through the notion of "core activity"). The first approach was rendered more dynamic by the inclusion of the concept of transition costs. The managerial approach was tested on a sample of 355 company functions. The (unexpected) result shows that core activity functions are more often executed outside the company, especially for subsidiaries. It complements the conceptual framework presented in this thesis. The framework was then verified on an exhaustive sample of outsourcing decisions made by national educational publishers. The verdicts of these eight decisions are in accordance with those predicted by the interaction of two variables (core activity and subsidiary), but can not be explained by the TCT. In order to provide a rival explanation, an inductive analysis of this sample was then conducted. Determinants that emerged from the study of each case are integrated in a Qualitative Comparative Analysis (QCA) and some proposals for this method are also presented. The result of this (QCA) analysis highlights the influence of two decisional determinants: outsourcing is the result of decision-making when a formal analysis is favorable or when no manager is in opposition. The thesis concludes with the information necessary to appreciate the validity of these results.

Mots-clés : Externalisation – Décision – Cœur de métier – Qualitative Comparative Analysis