



Analyse positive et normative de l'externalisation par la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence

Guillaume CHANSON

Allocataire Moniteur
CLAREE (IAE de Lille)
104 Avenue du Peuple Belge
59043 Lille Cedex
E-mail : chanson@crans.org

Résumé

Cette étude exploratoire aborde l'externalisation d'un double point de vue positif (les décisions prises par les dirigeants) et normatif (la performance réelle des fonctions externalisées). Elle recourt pour cela à un double cadre conceptuel : la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence. Cette dernière a été très peu utilisée pour cette problématique, elle propose donc une méthode originale afin de l'appliquer. Une étude empirique est conduite sur un échantillon d'entreprises françaises de tout secteur issu du "Baromètre Outsourcing" d'Andersen. Elle teste les hypothèses de ces deux théories à travers deux régressions logistiques. L'une cherche à expliquer le recours à l'externalisation et l'autre la performance des fonctions externalisées. Les relations d'agence marquées par l'incertitude des résultats, la difficulté à mesurer les résultats, ou la programmabilité des tâches semblent moins externalisées. En outre, l'externalisation de fonctions caractérisées par l'incertitude des résultats rencontre plus d'échec. A partir de ces résultats, une interprétation en terme de « gouvernance alignment » est proposée. Celle-ci montre la difficulté à concrétiser un concept pourtant central dans la théorie des coûts de transaction. Des implications d'ordre managerial sont proposées.

Mots-clés

Externalisation, coûts de transaction, théorie de l'agence, performance, gouvernance alignment



Analyse positive et normative de l'externalisation par la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence

1. INTRODUCTION

Les années quatre-vingt-dix ont vu un développement très important des politiques d'externalisation. [Casale 2000 ; p.5 et American Management Association 1996]. Une étude ciblant les 1000 premières entreprises américaines (classement Fortune) montre que 80% des répondants externalisent certaines fonctions dans le domaine des technologies de l'information. [Gordon, 1998 ; p.4] L'externalisation apparaît donc aujourd'hui comme un phénomène de masse.

De nombreuses recherches ont été entreprises pour essayer d'identifier les déterminants de ces pratiques. La plupart de ces études ont utilisé deux cadres théoriques pour analyser ce phénomène : la théorie des coûts de transaction et la théorie de la ressource, qui donnent de bons résultats [Gosse et al., 2001 ; p.9]. Bénéficiant de plus de recul, nous disposons désormais d'informations sur les résultats de ces externalisations. Ceci conduit à envisager une réorientation de l'axe de recherche. Prenons ainsi l'exemple de Gordon [1998 ; p.6] qui a mis en évidence que plus de la moitié de ses répondants avaient rencontré des difficultés avec leurs prestataires. Or, nous pensons que la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources ne permettent pas bien de capturer certaines des caractéristiques cruciales de la relation entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire : l'asymétrie d'information et le conflit d'intérêt. Pour réintroduire ces dimensions, il nous semble nécessaire d'analyser l'externalisation sous l'angle d'une relation entre un principal et un agent, comme nous y invite la théorie de l'agence.

Pourtant, il s'agit d'un corpus théorique qui n'a été utilisé que dans très peu d'études [Logan, 2000 ; p.26]. Nous n'avons trouvé qu'une seule étude empirique qui utilise explicitement la théorie de l'agence pour étudier l'externalisation [Poppo et Zenger, 1998]. Pour tester la pertinence de ce corpus théorique en ce qui concerne l'externalisation, nous avons donc été amenés à proposer un cadre d'analyse original inspiré du courant principal-agent de la théorie de l'agence que nous comparerons à celui de la théorie des coûts de transaction.

Toujours grâce aux informations sur les résultats, nous pouvons aussi tester la pertinence du concept de « gouvernance misalignment » [Williamson, 1985]. Nous n'avons pas trouvé ce type de test, dans la littérature à l'exception de Poppo et Zenger [1998]. Pour cela nous



adjoindrons à l'explication des décisions d'externalisation une analyse de la performance des fonctions ainsi externalisées.

2. LE CADRE CONCEPTUEL

Afin d'évaluer la pertinence de la théorie de l'agence pour analyser l'externalisation, nous comparerons celle-ci à la théorie des coûts de transaction.

2.1. L'ECONOMIE DES COÛTS DE TRANSACTION

La théorie des coûts de transaction (TCT) appréhende la question de l'externalisation au travers du concept d'intégration verticale. Cette problématique y est tellement centrale qu'elle constitue pour cette théorie « the archetypal problem » [Williamson, 1998 ; p.30], autrement appelé un « cas paradigmatique » [Joffre, 1999 ; p.161]. La TCT a engendré de très nombreuses études empiriques qui ont testé le modèle explicatif de l'intégration verticale avec de très bons résultats. Qui plus est, Williamson [1985 ; p.123] affirme qu'en terme de capacité à expliquer l'intégration verticale, la TCT s'est montrée supérieure à toutes les autres théories.

Ces études empiriques ont pour la plupart sélectionné une fonction de l'entreprise et cherché à expliquer sa position par rapport aux frontières de l'entreprise (internalisée ou externalisée). La plupart des fonctions d'entreprise ont été couvertes : la production [Walker et Weber, 1984], la commercialisation [E. Anderson, 1985], la recherche et développement [Pisano, 1990], le stockage/entreposage [Maltz, 1994], le système d'information [Poppo et Zenger, 1998], l'audit interne [Widener et Selto, 1999], les ressources humaines [Klaas, Mc Clendon, Gainey, 1999], etc. Ces études ont mis l'accent sur trois facteurs influençant les coûts de transaction : la spécificité de l'actif, l'incertitude et la fréquence des transactions.

2.2. LA THEORIE DE L'AGENCE

A la différence de la TCT, la théorie de l'agence (TA) n'a que rarement été mobilisée dans les travaux relatifs à l'externalisation [Logan, 2000 ; p.26]. La mise en garde des pères fondateurs de cette théorie n'a vraisemblablement pas incité ses théoriciens à investir ce champ d'étude¹. Au cours de notre revue de littérature, nous n'avons trouvé qu'une seule étude quantitative utilisant des variables de la TA pour expliquer l'externalisation [Poppo et Zenger 1998] mais en revanche plusieurs autres sur des domaines connexes : l'intégration financière verticale [Mahoney 1992], le partenariat [Blanchot 1997], la franchise [Carney et Gedajlovic 1991], etc.



En nous plaçant dans le cadre du courant principal-agent [Jensen, 1983 cité par Eisenhardt, 1989 ; p.59], nous pouvons distinguer deux grands types de contrats sur lesquels peut se construire la relation d'agence :

- le contrat basé sur le comportement (appelé par la suite CBC), par lequel l'agent s'engage sur les actions qu'il effectuera pour le compte du principal (et non sur les résultats).
- le contrat basé sur le résultat (CBR), par lequel l'agent s'engage sur le résultat des actions qu'il effectuera pour le compte du principal (et non sur les moyens d'y parvenir).

Les raisons qui poussent à opter pour un CBC (resp. CBR) ou pour une structure de gouvernance hiérarchique (resp. de type marché) sont identiques [Eisenhardt, 1989 ; p.64]. En effet, le marché correspond naturellement à une relation reposant sur un CBR, car les participants prennent en compte le produit échangé et non les efforts fournis. A l'inverse, la firme capitaliste repose sur le salariat : dans leur contrat de travail, les employés s'engagent à mettre à disposition leur capacité de travail, contre un salaire (majoritairement fixe), à charge pour l'employeur de s'assurer qu'ils fournissent les efforts prévus. L'introduction de critères de performance dans un tel contrat permet d'introduire une rémunération variable, mais n'engage pas le salarié.

En prolongeant cette logique, nous considérerons que l'externalisation s'apparente à un CBR : l'entreprise cliente obtient par un contrat d'externalisation de la société prestataire un engagement sur des objectifs spécifiés (quantitatifs et qualitatifs). A l'inverse, l'internalisation s'apparente à un CBC : l'entreprise s'assure par le contrat de travail un lien de subordination envers le personnel.

2.3. LA FONCTION COMME UNITE D'ANALYSE

Comparer deux cadres théoriques différents nécessite de proposer une unité d'analyse compatible avec ces deux théories.

La TCT, suivant en cela Commons, choisit la transaction comme unité d'analyse [Williamson, 1991 ; p.281]. La TA emprunte à Ross [1973] le concept de relation d'agence, dont nous retiendrons la définition de Jensen et Meckling [1976 ; p.5]. Ces deux concepts abordent le contrat à travers deux visions différentes : la première, plus économique, met l'accent sur le processus de production, ce qui n'est pas sans poser problème pour l'analyse des services de support. De plus, la transaction ne correspond pas nécessairement au périmètre d'externalisation des entreprises. Les contrats d'externalisation peuvent porter sur des fonctions, des tâches ou des processus, or ceux-ci correspondent rarement exactement à



une transaction. La relation d'agence, plus organisationnelle, insiste sur la délégation d'autorité mais ne précise pas le contenu de cette délégation.

Il est donc nécessaire de choisir un niveau d'analyse pour une telle étude. Nous avons retenu la véritable unité d'analyse des contrats d'externalisation : la fonction, voire la sous-fonction, puisqu'une fonction (par exemple, la gestion des ressources humaines) peut se décomposer en de nombreuses sous-fonctions (la formation, le recrutement, la gestion de la paye, etc.) qui peuvent être externalisées indépendamment.

Comment réconcilier la fonction et la transaction ?

Williamson [1985 ; p.19] définit cette dernière ainsi : « Il y a transaction lorsqu'un bien ou un service est transféré à travers une interface technologiquement séparable ». Cette définition technologique ne considère pas le changement de propriété mais le processus de production. L'activité d'une entreprise industrielle consiste donc en des transactions successives entre le centre de production, le centre de conditionnement, le service logistique, etc., que ces acteurs soient internes (fonction internalisée) ou externes (externalisée) à l'entreprise. Dans ce dernier cas seulement, la transaction sera supportée par un contrat formel. Pour autant, les transferts de biens ou de services entre les différentes fonctions de l'entreprise sont aussi des transactions.

Cette façon de comprendre la transaction nous semble la seule compatible avec le postulat de la TCT selon lequel une transaction peut être gérée par une structure de gouvernance hiérarchique ou de marché. En effet, définir la transaction par référence au transfert de droits de propriété exclut la possibilité de voir la hiérarchie régenter une transaction.

Fort de cette conception de la transaction, nous considérerons alors qu'une fonction peut donner lieu à une ou plusieurs transactions entre le personnel de cette fonction et celui des autres fonctions.

Comment réconcilier la fonction et la relation d'agence ?

Si la fonction est internalisée, nous dirons que la direction de l'entreprise entretient une relation d'agence avec le responsable du service assurant la fonction [Calvi, 1999 ; p.32]. La délégation décisionnelle repose sur le contrat de travail. Si la fonction est externalisée, la même direction, par un contrat d'externalisation, délègue au responsable de la société prestataire la capacité décisionnelle nécessaire à l'accomplissement de la fonction [Paché et des Garets 1997 ; p.70].



2.4. ANALYSE NORMATIVE DE L'EXTERNALISATION

2.4.1. Articulation des niveaux positifs et normatifs

La TCT postule qu'il existe un mode de gouvernance optimal parmi les solutions réalisables pour une transaction donnée. Selon les attributs de cette dernière, il s'agit soit de la firme, soit du marché, soit d'une forme intermédiaire. Or, on observe que pour un même type de transaction, différents modes de gouvernance coexistent simultanément.

De nombreuses études empiriques ont montré, cependant, que les entreprises choisissent majoritairement la structure de gouvernance préconisée par la TCT. Mais, elles n'ont pas vérifié les effets de ces variables sur la performance [Rindfleisch et Heide, 1997 ; p.43] [Barthélémy, 1999 ; p.9] [Poppo et Zenger ; p.854]. Elles ne peuvent donc que postuler qu'il s'agit de la structure optimale (puisque'elle est préconisée par la TCT et choisie par les dirigeants).

Toutefois, les agents sont, par hypothèse, supposés être dotés d'une rationalité limitée. Il n'est donc pas automatique que le mode de gouvernance majoritaire soit aussi le mode optimal. Et ce, d'autant plus que chaque entreprise dispose de contraintes propres, qui peuvent l'amener à choisir en fonction d'une efficacité contrainte. L'exemple que Williamson reprend de Chandler sur les fabricants de machine à coudre au dix-neuvième siècle aux Etats-Unis est éclairant. 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, 1985 ; p.140]. Ce qui signifie donc que vingt et une entreprises sur vingt-quatre ont choisi un mauvais mode de gouvernance pour leur distribution, alors que le mode optimal était réalisable. Or, ces entreprises n'ont pas disparu du jour au lendemain. Sur une durée importante, une majorité d'entreprises étaient donc en « gouvernance misalignment ». Une telle situation est toutefois transitoire, car comme le note Williamson [1998 ; p. 47] : « Clever gambits will rarely save a firm in which serious governance misalignments are observed. »

En positionnant notre problématique à un double niveau : positif (comment expliquer les décisions d'externalisation par les dirigeants ?) et normatif (comment expliquer la performance des fonctions externalisées ?), nous poursuivons trois objectifs :

- tester la TCT (ainsi que la TA), car l'articulation de ces deux niveaux d'analyse nous semble le seul moyen de tester si les préconisations de la TCT sont fondées (les études traditionnelles testent en fait si les dirigeants suivent les préceptes de la TCT et non si ces derniers engendrent la performance),



- déterminer s'il existe des cas de « gouvernance misalignment », c'est-à-dire une structure de gouvernance non optimale,
- et proposer des enseignements normatifs.

Poppo et Zenger [1998] et Leiblein et al. [2002] représentent à notre connaissance les seules études qui proposent une double analyse comme celle que nous réalisons. Si une telle approche est si rare, cela est probablement dû à la difficulté d'opérationnaliser la performance.

2.4.2. L'opérationnalisation de la performance

Poppo et Zenger choisissent d'opérationnaliser le concept de performance par une évaluation (multi-niveaux) de la satisfaction du principal, Leiblein et *al.* retiennent une performance technologique (la densité de transistor dans le produit fabriqué). Nous avons choisi d'appréhender la performance des fonctions externalisées à partir de leur échec. Pour l'opérationnalisation, nous avons considéré qu'une fonction externalisée qui était réinternalisée était un échec. En effet, les coûts de transition [Geyer 1996 ; p.197] ou coûts de transfert [Hamdouch 1999 ; p.39] sont importants, même s'ils ne sont pas tous connus à l'avance [Barthélémy 2001 ; p.60]. Il paraît alors difficilement concevable qu'un dirigeant engage un tel processus tout en prévoyant le processus inverse peu après. La réinternalisation révèle donc que le dirigeant a décidé l'externalisation dans une situation d'incertitude et qu'il a disposé par la suite d'informations nouvelles qui l'ont amené à modifier son évaluation de l'externalisation.

Toutefois, il existe des externalisations qui échouent sans pour autant déboucher sur une réinternalisation du fait de leur irréversibilité (clauses contractuelles, pertes de compétences, ...). C'est pourquoi, si nous pouvons dire qu'une réinternalisation est un échec, nous nous garderons d'affirmer qu'une absence de réinternalisation est un succès.

Notre problématique consiste donc à identifier les variables qui expliquent les décisions d'externalisation de fonctions et qui influent sur la performance des fonctions externalisées. Dans une logique hypothético-déductive, nous reprendrons les variables explicatives identifiées par la TCT et la TA que nous testerons.

2.5. HYPOTHESES

Nous formulerons pour chaque variable deux hypothèses : une pour le niveau positif, une pour le niveau normatif.



Considéré par Williamson [1985 ; p.78] comme le facteur explicatif le plus important des trois pour la TCT, la spécificité de l'actif a été critiquée par Kay [1997 ; p.43]. Enfin, Dyer [1997 ; p.550] a avancé que cette relation serait plutôt curvilinéaire. Nous retiendrons l'analyse traditionnelle de la TCT :

H₁ : Une fonction (d'entreprise) caractérisée par une forte spécificité de l'actif est moins fréquemment externalisée.

H₂ : Les fonctions externalisées caractérisées par une forte spécificité de l'actif conduisent plus fréquemment à des échecs.

Nous retiendrons encore l'analyse traditionnelle de la TCT pour l'incertitude de la transaction, même s'il a été montré que l'incertitude est multidimensionnelle. Notamment, l'incertitude technologique conduirait au résultat inverse [Krickx, 2000 ; p.313].

H₃ : Une fonction caractérisée par une forte incertitude des transactions est moins fréquemment externalisée.

H₄ : Les fonctions externalisées caractérisées par une forte incertitude des transactions conduisent plus fréquemment à des échecs.

Toujours fidèle à l'analyse traditionnelle de la TCT :

H₅ : Une fonction caractérisée par des transactions récurrentes est moins fréquemment externalisée.

H₆ : Les fonctions externalisées caractérisées par une grande fréquence des transactions conduisent plus fréquemment à des échecs.

En raison de la manière dont nous avons appliqué la théorie de l'agence, nous pouvons reprendre les travaux du courant principal-agent. Eisenhardt [p. 61-63] en propose une synthèse qui identifie huit facteurs explicatifs du type de contrat sous-jacent à la relation d'agence. Nous n'en retiendrons que cinq, en reprenant ses hypothèses :

H₇ : Une fonction caractérisée par une grande difficulté (pour le principal) à observer les comportements (de l'agent) est plus fréquemment externalisée.

H₈ : Les fonctions externalisées caractérisées par une grande difficulté à observer les comportements conduisent moins fréquemment à des échecs.

H₉ : Une fonction caractérisée par une grande incertitude sur les résultats (du comportement de l'agent) est moins fréquemment externalisée.



H₁₀ : Les fonctions externalisées caractérisées par une grande incertitude sur les résultats conduisent plus fréquemment à des échecs.

H₁₁ : Une fonction caractérisée par une grande difficulté à mesurer les résultats (du comportement de l'agent) est moins fréquemment externalisée.

H₁₂ : Les fonctions externalisées caractérisées par une grande difficulté à mesurer les résultats conduisent plus fréquemment à des échecs.

H₁₃ : Une fonction caractérisée par des tâches programmables est moins fréquemment externalisée.

H₁₄ : Les fonctions externalisées caractérisées par des tâches programmables conduisent plus fréquemment à des échecs.

H₁₅ : Une fonction caractérisée par la nécessité d'une relation de longue durée est moins fréquemment externalisée.

H₁₆ : Les fonctions externalisées caractérisées par la nécessité d'une relation de longue durée conduisent plus fréquemment à des échecs.

3. L'ETUDE EMPIRIQUE

Afin de tester ces hypothèses, nous allons utiliser une régression logistique sur un échantillon de données secondaires.

3.1. METHODE

Les détails de la méthodologie ainsi que l'opérationnalisation des variables utilisée pour leur codage sont présentés dans Chanson [2002].

3.1.1. Source de données

Les données utilisées dans cette étude proviennent des deux enquêtes "Baromètre Outsourcing: Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France" réalisées et publiées par la société Andersen en 2000 et 2001. Les questionnaires ont été soumis téléphoniquement par l'institut TN Sofres aux Présidents Directeurs Généraux ou Directeurs Administratifs et Financiers pour les entreprises du Nouveau Marché et les PME et aux Directeurs Administratifs et financiers pour les grandes entreprises.



Pour des raisons de confidentialité, la Sofres n'a communiqué de données non-agrégées que pour les répondants ayant accepté que leurs réponses soient divulguées au client (Andersen). C'est donc sur la base de ces données que sera menée cette étude.

Tableau 1 (Echantillon de notre étude)

Taille	2000	2001
Grandes entreprises	72 (48 %)	60 (40%)
Entreprises en forte croissance	13 (65 %)	
Entreprises du Nouveau Marché	26 (52 %)	28 (56 %)
PME de la région Rhône-Alpes		7 (37 %)
Total	111 (50 %)	95 (43 %)

(Les nombres entre parenthèse représentent la part de notre échantillon dans le baromètre.)

Les grandes entreprises sont issues du classement « Le top de l'Expansion », avec sélection des entreprises de plus de 150 millions d'euros de chiffre d'affaires. Les entreprises du Nouveau Marché sont issues de la liste de la côte. Les PME de la région Rhône-Alpes réalisent plus de 120 millions d'euros de CA.

Le traitement des sondés ayant refusé de communiquer leur identité peut, d'un point de vue statistique, être apparenté au taux de retour d'un questionnaire envoyé. La question est donc de savoir, si l'on peut considérer qu'il existe un biais systématique dans le refus de transmettre les données ou si l'échantillon utilisé reflète correctement les données du baromètre. Nous avons donc mené un test de chi-deux en croisant la taille de l'entreprise avec le fait de communiquer ou non les données : le $X^2_{\text{calculé}}$ de 6,55 permet d'affirmer que l'hypothèse d'un biais n'est pas vérifiée. Nous ferons donc l'hypothèse que l'échantillon utilisé est représentatif de l'échantillon du baromètre, qui lui-même était un échantillon représentatif (par strate) des entreprises françaises.

Un des intérêts d'utiliser les données de ce baromètre réside dans le fait qu'à la différence de la majorité des études empiriques sur l'externalisation, nous disposons ainsi d'entreprises de tous secteurs confondus avec une bonne représentativité grâce à la taille de l'échantillon (plus de deux cent entreprises).

3.1.2. Codage

Pour valoriser les différentes variables sur lesquelles nous avons établi des hypothèses, une étape de codage a été nécessaire. Quatre codeurs (d'origine universitaire) ont codé séparément et une règle d'agrégation a été utilisée : une variable est considérée comme significative (codée 1) si au moins trois des quatre codeurs l'estiment comme telle. Ensuite, deux praticiens (le dirigeant d'une filiale regroupant les fonctions administratives et comptables externalisées d'un groupe industriel français de rang mondial, un associé Business Process Outsourcing d'un grand cabinet) ont accepté de réaliser le même codage.

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau 2

	fréquence	incertitude	spécificité	observabilité	incertitude	mesurabilité	program-mabilité
taux de fiabilité inter-codeur (%)	87	87	84	84	84	94	87

Une fois codées, les variables ont été utilisées dans deux régressions logistiques, chacune correspondant à un des niveaux de la problématique.

3.1.3. Régressions

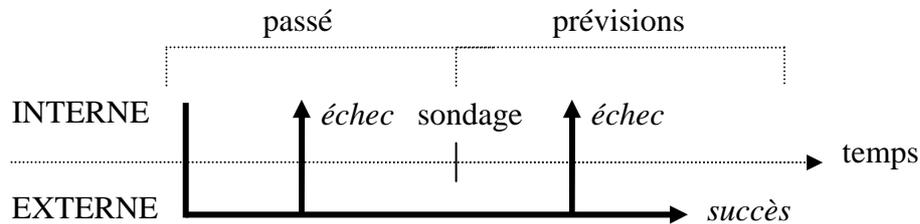
Le recours à la régression logistique (ou à probit) pour étudier l'externalisation est courante [Barthélémy 2000 ; p.147] : par exemple, Monteverde et Teece [1982], Anderson [1985], Pisano [1990], ou Poppo et Zenger [1998].

La première régression prend pour niveau d'analyse toutes les sous-fonctions (internalisée ou externalisée) de chaque entreprise de l'échantillon. Et la variable dépendante est : la sous-fonction a-t-elle été externalisée (codée 1) ou est-t-elle toujours restée internalisée (codée 0) ?

La seconde régression prend pour niveau d'analyse toutes les sous-fonctions ayant été externalisées (ce qui signifie les sous-fonctions toujours externalisées au moment du sondage et celles qui ont été réinternalisées avant le sondage). Et la variable dépendante est : la sous-fonction externalisée a-t-elle été un échec (c'est-à-dire réinternalisée avant le sondage ou en prévision d'être réinternalisée après le sondage) ?

Cette variable peut être représentée ainsi :

Figure 1



Les variables de contrôle choisies sont la taille de l'entreprise, fréquemment utilisé pour de telles études, et dont l'usage est justifié par Pisano [1990 ; p.162], et le secteur, moins souvent utilisé parce que de nombreuses études se limitent à un seul secteur [Barthélémy et Quélin 2002 ; p.10-11].

3.2. RESULTATS

Quelques précisions sur les tableaux :

- la valeur dans chaque cellule est égale à $\exp(\text{paramètre estimé})$
- (* : $p < 0,05$ ** : $p < 0,01$ *** : $p < 0,001$).

Des modèles ont été construits pour tester si des variables d'interactions sont significatives. Ils ne sont pas présentés car aucune ne l'est.

3.2.1. Décision d'externalisation

L'échantillon contient 3441 sous-fonctions (parmi lesquelles 340 ayant été un jour externalisées) issues du baromètre 2000. Le premier modèle teste uniquement les variables de contrôle, le 2^{ème} celles de la TCT, le 3^{ème} celles de la TA, le dernier toutes les variables ensemble.

Tableau 3

		Modèles :			
		1	2	3	4
contrôle	Taille d'entreprise	***	***	***	***
	forte croissance	,35***	,34***	,34***	,34***
	nouveau marché	,45***	,45***	,44***	,44***
	Secteur	***	***	***	***
	banque et assurance	,65	,64	,64	,64
	distribution et commerce	,37***	,37***	,37***	,37***
	autres services	,74*	,73*	,73*	,73*
TCT	spécificité de l'actif		1,19		,73
	incertitude ECT		1,76*		1,61
	fréquence		,20***		,76
TA	observabilité			,96	1,00
	incertitude TA			,34***	,29***
	mesurabilité			,13***	,20
	programmabilité			2,98***	2,32
Cox & Snell R ²		0.024	0.039	0.048	0.048

Avec un risque de 1%, H₉, H₁₁ et H₁₃ sont corroborées, alors que H₅ est infirmée.

3.2.2. Performance des fonctions externalisées

L'échantillon contient 639 fonctions ayant été un jour externalisées (parmi lesquelles 51 ont été des échecs), issues des baromètres 2000 et 2001.

Tableau 4

		Modèles :			
		1	2	3	4
contrôle	Taille d'entreprise	***	***	***	***
	forte croissance	1,16	1,10	1,03	,97
	nouveau marché	4,21***	4,69***	4,88***	4,72***
	PME Rhône-Alpes	1,42	1,11	1,11	1,08
	Secteur				
	banque et assurance	1,05			
	distribution et commerce	2,04			
	autres services	1,82			
TCT	spécificité de l'actif		,55		1,35
	incertitude ECT		1,07		,17
	fréquence		1,36		8,55
TA	observabilité			,98	,98
	incertitude TA			2,85*	2,45
	mesurabilité			,00	,00
	programmabilité			,28	1,67
Cox & Snell R ²		0.034	0.037	0.054	0.055

Avec un risque de 5%, H₁₀ est corroborée.



3.3. DISCUSSION DES RESULTATS

Les modèles sont peu prédictifs, ce qui peut s'expliquer par l'utilisation de variables explicatives binaires. En revanche certaines variables sont fortement significatives. Ceteris paribus, les grandes entreprises externaliseraient plus que les petites, et les entreprises industrielles plus que les entreprises de service. De plus, les fonctions caractérisées par des relations d'agence marquées par l'incertitude ou la difficulté à mesurer les résultats, par la programmabilité des tâches sont moins externalisées, de même pour les transactions occasionnelles. Pour la performance, les relations d'agence marquées par l'incertitude conduisent plus fréquemment à des échecs.

Par notre double niveau d'analyse, nous pouvons comparer le taux d'externalisation (TE) et le niveau de performance (NP) des fonctions caractérisées par nos variables :

Tableau 5

TE	NP	> moyenne	= la moyenne	< moyenne
> à la moyenne			fréquence	(SGM)
= la moyenne		-	autres variables	-
< à la moyenne	(SGM)		programmabilité mesurabilité	incertitude TA

Nous ne trouvons pas de « serious governance misalignment » (qui correspondraient aux cellules SGM). Toutefois, l'interprétation de ce tableau pose question. En effet, les fonctions caractérisées par l'incertitude des résultats connaissent, lorsqu'elles sont externalisées, un niveau de performance inférieur à la moyenne des fonctions. De plus, elles ont un taux d'externalisation inférieur à la moyenne des fonctions. Nous semblons donc être en présence d'un cas de « governance alignment ». Mais au niveau individuel, peut-on alors dire qu'une entreprise ayant choisi de les externaliser soit en situation de « governance misalignment » ? De même, celle qui a choisi de les internaliser serait-elle en situation de « governance alignment » ?

Une des difficultés de ce concept réside dans le fait qu'il se place au niveau d'un ensemble d'entreprises (une population) comparables en terme de coûts, ces derniers n'étant déterminés que par les attributs des transactions. Or, nos résultats montrent que la taille de l'entreprise influence le taux d'externalisation et le niveau de performance des fonctions externalisées. Si l'on considère donc l'existence de niveaux de coûts de transaction relatifs à l'entreprise, il



devient quasi-impossible de déterminer empiriquement des « governance misalignments ». En effet, on ne peut le faire qu'au niveau de l'entreprise, en calculant en détail le coût de chacun des modes de gouvernance alternatifs pour cette transaction.

On pourrait éventuellement le faire au niveau d'une population homogène sur tous les facteurs (autres que les attributs des transactions) influençant les coûts de transaction. On dira par exemple, que tel mode de gouvernance correspond à un « governance misalignment » pour une transaction particulière (ou une relation d'agence particulière) pour des entreprises d'une taille particulière (ex : les grandes entreprises). Dans ces deux cas, le concept de « governance misalignment » est alors singulièrement appauvri.

En adoptant une problématique originale à deux niveaux, cette étude a permis de mettre en avant plusieurs points. Le concept de « governance alignment » est un concept théorique indispensable à l'économie des coûts de transaction mais il semble quasiment impossible de le mesurer empiriquement. De plus, les résultats obtenus renvoient à une certaine rationalité des décideurs qui ont des pratiques d'externalisation cohérentes avec les performances des fonctions externalisées. Enfin, les études empiriques traditionnelles qui se limitent à expliquer les pratiques d'externalisation par différents facteurs théoriques sont difficilement interprétables pour les gestionnaires. Les résultats que nous avons obtenus devraient inciter ces derniers à tenir compte de l'incertitude des résultats d'une relation d'agence tant lors de la décision d'externalisation/internalisation (par exemple en redélimitant le périmètre externalisé afin d'en sortir les éléments les plus incertains), que lors de la négociation avec le prestataire ou lors du pilotage de cette relation.

En proposant d'analyser les phénomènes d'externalisation à l'aide de la théorie de l'agence, nous avons montré que certaines variables issues de celles-ci sont très significatives, tant sur les décisions d'externalisation que sur la performance des fonctions externalisées. De plus, les résultats obtenus semblent confirmer la pertinence de l'opérationnalisation que nous avons proposée.

Cette recherche pourrait être complétée par d'autres, en suivant deux types d'orientation. Au vu de nos résultats, il semblerait intéressant de développer le recours à la théorie de l'agence dans les études sur l'externalisation. Ceci peut être fait, par exemple, en étudiant l'influence de l'aversion au risque du principal ou de l'agent, ou en analysant les mécanismes d'incitation et de surveillance déployés par le principal. Ainsi, l'étude de l'externalisation ne se limiterait ni à une vision centrée sur les compétences de l'entreprise externalisatrice (théorie des



ressources), ni à une vision centrée sur l'élément externalisé (TCT) pour mieux prendre en compte la relation entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire.

Par ailleurs, la double dimension positive et normative de la problématique d'externalisation doit être développée pour enrichir ou dépasser le concept de « gouvernance misalignment » et permettre des prescriptions manageriales.



L'auteur remercie R.A Thiétart pour l'encadrement de cette recherche, A. Desreumaux pour son aide dans la rédaction de l'article et T. Muller de la société Andersen pour m'avoir mis à disposition les données du baromètre.

1 : « 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 (ie, 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.9].



4. BIBLIOGRAPHIE

- American Management Association [1996], "AMA Survey: Corporate downsizing, job elimination and job creation"
- Andersen [1999][2000] [2001], "Baromètre Outsourcing : Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France"
- Anderson E. [1985], "The Salesperson as Outside Agent or Employee : a Transaction Cost Analysis", *Marketing Science*, vol.4, Summer, p.234-254
- Barthélémy J. [1999], "Performance et compétences : les limites de l'analyse de l'outsourcing par la théorie des coûts de transaction", 8^{ème} conférence de l'AIMS, Paris.
- Barthélémy J. [2000], "L'outsourcing : analyse de la forme organisationnelle et des ressources spécifiques externalisées", thèse de doctorat, HEC
- Barthélémy J. [2001], " The hidden costs of IT outsourcing", *MIT Sloan Management Review*, vol.42, n°3, p.60-69
- Barthélémy J. et Quélin [2002], "Competence, Specificity and Outsourcing : Impact on the complexity of the contract", Cahier de Recherche du Groupe HEC, n° 759/2002
- Blanchot F. [1997], "Modélisation du choix d'un partenariat", *Revue française de gestion*, Juin-Juillet-Août, p.68-82
- Calvi R. [1999], "L'externalisation des activités d'achat : l'apport du modèle contractualiste appliqué au processus d'achat", *Finance Contrôle Stratégie*, vol.2, n°1, p.27-47
- Carney M. et Gedajlovic E. [1991], "Vertical Integration in franchise systems : Agency theory and Ressource Explanations", *Strategic Management Journal*, vol.12, p.607-629
- Casale F.J. [2000], "Outsourcing Index 2000 : Strategic Insights into U.S. Outsourcing", The Outsourcing Institute and Dun & Bradstreet, New York
- Chanson G. [2002], " Externalisation, coûts de transaction et relation d'agence", mémoire de DEA en Marketing et Stratégie, Dauphine.
- Commons J.R. [1931], "Institutional Economics", *American Economic Review*, vol.21
- Dyer J.H. [1997], "Effective Interfirm Collaboration : How Firms Minimize transaction Costs and Maximize Transaction Value", *Strategic Management Journal*, vol.18, August, p.535-556
- Eisenhardt K.M. [1989], "Agency theory : an Assesment and Review", *Academy of Management Review*, vol.14, Iss.1, p.57-74
- Geyer D. [1996], "L'externalisation de tout ou partie de la fonction informatique de l'entreprise", thèse de doctorat, IAE de Lille



- Gosse B., Sargis C., Sprimont P.A. [2001], "Les frontières de l'entreprise : Opérationnalisation dans le cadre d'une stratégie d'externalisation", 10^{ème} conférence de l'AIMS, Québec
- Hamdouch A. [1999], "Comment optimiser les frontières fonctionnelles de l'entreprise", *Revue française de gestion*, n°125, p.29-43
- Jensen M.C. [1983], "Organization Theory and Methodology", *Accounting Review*, vol.56
- Jensen M.C., Meckling W.H. [1976], "Theory of the Firm : Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, vol.3, p.305-360
- Joffre P. [1999], L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du Xxe siècle, in Koenig G. *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*,
- Kay N.M. [1997], *Pattern in corporate evolution*, Oxford
- Klaas B. et al. [1999] , "HR Outsourcing and its Impact : The Role of Transaction Costs", *Personnel Psychology*, Spring, pp. 113-136
- Krickx G.A. [2000], "The Relationship Between Uncertainty and Vertical Integration", *International Journal of Organizational Analysis*, vol.8, Iss.3, p.309-329
- Leiblein et al. [2002], "Do Make or Buy Decisions Matter ? The Influence of Organizational Governance on Technological Performance", *Strategic Management Journal*, vol.23, p.817-833
- Logan M.L. [2000], "Using Agency Theory to Design Successful Outsourcing Relationships", *International Journal of Logistics Management*, vol.11, Is. 2, p.21-32
- Mahoney J.T. [1992], "The choice of organizational form : vertical financial ownership versus other methods of vertical integration", *Strategic Management Journal*, vol.13, p. 559-584.
- Maltz A. [1994], "Outsourcing the Warehousing Function : Economic and Strategic Considerations", *Logistics and Transportation Review*, vol.30, September, p.245-265
- Monteverde K., Teece D.J. [1982], "Appropriable Rents and Quasi-vertical Integration", *Journal of Law and Economics*, vol.25, October, p.321-328
- Paché G. et des Garets V. [1997], "Relations inter-organisationnelles dans les canaux de distribution : les dimensions logistiques", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 12
- Pisano G.P. [1990], "The R&D Boundaries of the Firm : an Empirical Analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol.35, March, p.153-176
- Poppo L., 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, p.853-877



- Rindfleisch A. et Heide J.B. [1997], "Transaction Cost Analysis : Past, Present, and Future Applications", *Journal of Marketing*, vol.61, October, p.30-54
- Ross S. [1973], "Economic Theory of Agency : The Principal's Problem", *American Economic Review*, vol.63, p.134-139
- Walker G., Weber D. [1984], "A Transaction Cost Approach to Make or Buy Decisions", *Administrative Science Quarterly*, vol.29, September, p.373-391
- Widener S.K., 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, p.45-73
- Williamson O.E. [1998], "Transaction Cost Economics : How it Works ; Where it Is Headed ?", *De Economist*, v.146, Is.1, p.23-58
- Williamson O.E. [1991], "Strategizing, Economizing and Economic Organization", *Strategic Management Journal*, vol.12, Winter, p.75-94
- Williamson O.E. [1985], *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, trad. française [1994], *Les institutions du capitalisme*, InterEditions
- Williamson O.E. [1975], *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press