

Analyser un phénomène dynamique avec une théorie statique ?

Externalisation et théorie des coûts de transaction

Candidat au Prix Roland Calori

(soutenance de thèse : 1^{er} décembre 2006)

Guillaume CHANSON

CRIISEA

Université de Picardie Jules Verne

Pôle Universitaire Cathédrale, 10, Placette Lafleur BP 2716, 80 027 - AMIENS CEDEX 1
guillaume.chanson@u-picardie.fr
03 22 82 68 03

Résumé :

Par définition, l'externalisation d'une fonction suppose sa réalisation interne préalable. Or, la théorie des coûts de transaction, cadre de référence utilisé pour l'étude de ce phénomène, ne permet pas de tenir compte de cette exigence. Cette recherche présente l'analyse (essentiellement statique) de l'externalisation par la TCT et propose une dynamisation grâce à la notion de coûts de transition. Le cadre d'analyse est alors confronté à un échantillon de prises de décision réelles (aboutissant à des externalisations ou des maintiens en interne), dont les données ont été collectées grâce à des entretiens auprès de responsables de maisons d'édition scolaire. L'éclairage du terrain a permis de proposer une typologie des coûts relatifs à une externalisation : coûts de décision, de transition et de fonctionnement. La confrontation du cadre d'analyse remet en cause le pouvoir explicatif de cette théorie. Il apparaît en effet que les coûts de transaction ex-ante (pour la plupart) ne peuvent avoir d'influence puisqu'ils sont engagés avant la décision. De plus l'analyse des différentes décisions ne permet de corroborer aucune des hypothèses.

Mots clés : Externalisation – Théorie des coûts de transaction – Coûts de transition - Edition

Analyser un phénomène dynamique avec une théorie statique ?

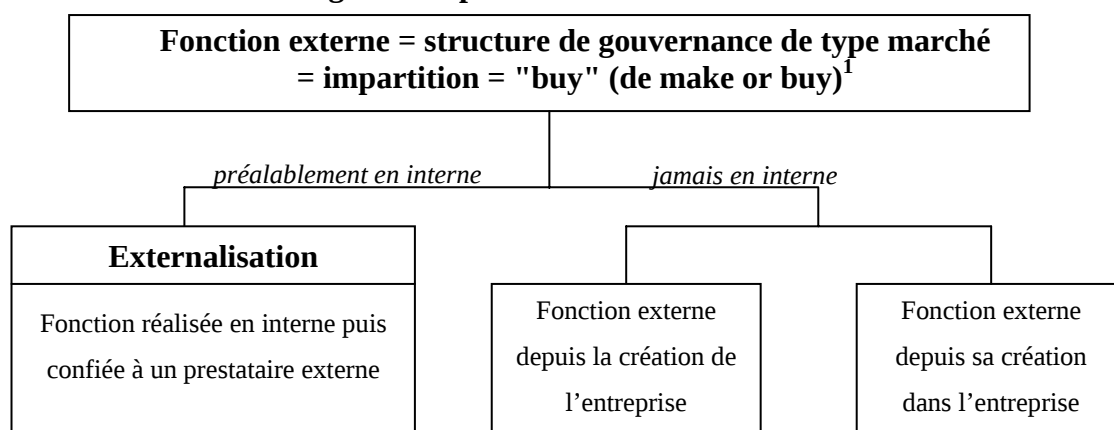
Externalisation et théorie des coûts de transaction

Résumé :

Par définition, l'externalisation d'une fonction suppose sa réalisation interne préalable. Or, la théorie des coûts de transaction, cadre de référence utilisé pour l'étude de ce phénomène, ne permet pas de tenir compte de cette exigence. Cette recherche présente l'analyse (essentiellement statique) de l'externalisation par la TCT et propose une dynamisation grâce à la notion de coûts de transition. Le cadre d'analyse est alors confronté à un échantillon de prises de décision réelles (aboutissant à des externalisations ou des maintiens en interne), dont les données ont été collectées grâce à des entretiens auprès de responsables de maisons d'édition scolaire. L'éclairage du terrain a permis de proposer une typologie des coûts relatifs à une externalisation : coûts de décision, de transition et de fonctionnement. La confrontation du cadre d'analyse remet en cause le pouvoir explicatif de cette théorie. Il apparaît en effet que les coûts de transaction ex-ante (pour la plupart) ne peuvent avoir d'influence puisqu'ils sont engagés avant la décision. De plus l'analyse des différentes décisions ne permet de corroborer aucune des hypothèses.

Il n'existe pas aujourd'hui de véritable « théorie de l'externalisation » (Geyer 1996, Barthélémy 2001, Dumoulin et Martin 2003). Une telle théorisation bute sur la difficulté à appréhender cet objet de recherche. Précisons donc tout d'abord les contours de ce concept. L'externalisation consiste à « confier une activité à un prestataire extérieur après l'avoir réalisée en interne » (Barthélémy 2001). Il apparaît aujourd'hui nettement un consensus sur la condition d'une réalisation antérieure préalable. Cette dernière constitue la spécificité de l'externalisation par rapport à l'impartition (Barthélémy 2000, Fimbel 2001, Quélin 2003) et au « make or buy » (Quélin 2003). Cette différence entre externalisation et impartition 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.

Figure 1 : Spécificité de l'externalisation



Comme le note Quélin (2003, p. 18), « 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 ». En découle de nombreuses implications humaines, sociales, organisationnelles et dans une moindre mesure juridiques et techniques (Fimbel et Foltzer 2006). Et pourtant la grande majorité des études empiriques sur les déterminants de l'externalisation étudie en fait des structures de gouvernance (au sens williamsonien²), c'est-à-dire qu'elle prend pour variable expliquée le fait qu'une fonction soit réalisée en interne ou en externe à une date donnée. Comment expliquer qu'il existe aujourd'hui ce fossé entre l'externalisation telle qu'elle est définie et telle qu'elle est étudiée ?

¹ Ces quatre concepts présentent quelques divergences, mais nous les considérerons comme équivalents dans cette recherche.

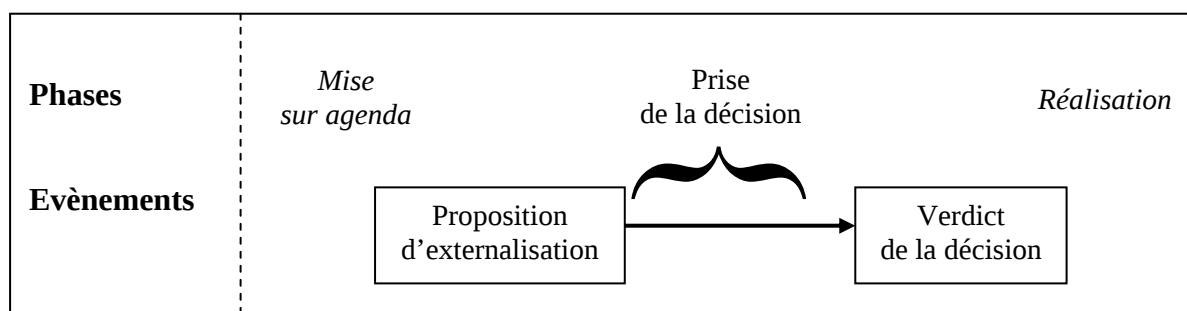
² Précisons que le sens de gouvernance dans la théorie des coûts de transaction (que nous adopterons dans cet article) est extrêmement différent de celui qu'on lui attribue dans le champ de la gouvernance d'entreprise.

La première raison est d'ordre théorique. 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, Tondeur et de La Villarmois 2003). Or 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.

La seconde raison renvoie aux difficultés méthodologiques : il est plus simple d'étudier les structures de gouvernance que de véritables externalisations. En effet, dans ce dernier cas, si $Y=1$ signifie, par exemple, qu'il y a eu une externalisation, que signifie $Y=0$? Comment dater une absence d'externalisation (ce qui est pourtant nécessaire pour valoriser X) ? ...

Pour réduire ce fossé entre objet étudié et appréhendé, nous proposons un dispositif de recherche des déterminants de l'externalisation qui tienne compte des spécificités de cet objet d'étude. Notre objet d'étude est la décision d'externalisation que nous modélisons ainsi :

Figure 2 : Modélisation de la décision d'externalisation



Notre problématique s'inscrit dans une approche « variance theory » plutôt que « process theory » (Mohr 1982, Langley 1999). Elle porte sur le verdict de la décision d'externalisation : 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 ?

Nous présenterons dans une première partie une évolution de la TCT qui nous permettra d'aboutir à un cadre d'analyse plus apte à tenir compte du caractère dynamique de l'externalisation. Nous le confronterons dans une seconde partie à un échantillon de huit décisions (cinq externalisation et trois maintiens en interne).

I) UN CADRE D'ANALYSE BASE SUR LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION

A la suite des travaux précurseurs de Commons et de Coase, Williamson va entreprendre à partir des années soixante-dix un « renouvellement » (Joffre 2001) 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.

I.1 DE L'EXPLICATION DES STRUCTURES DE GOUVERNANCE ...

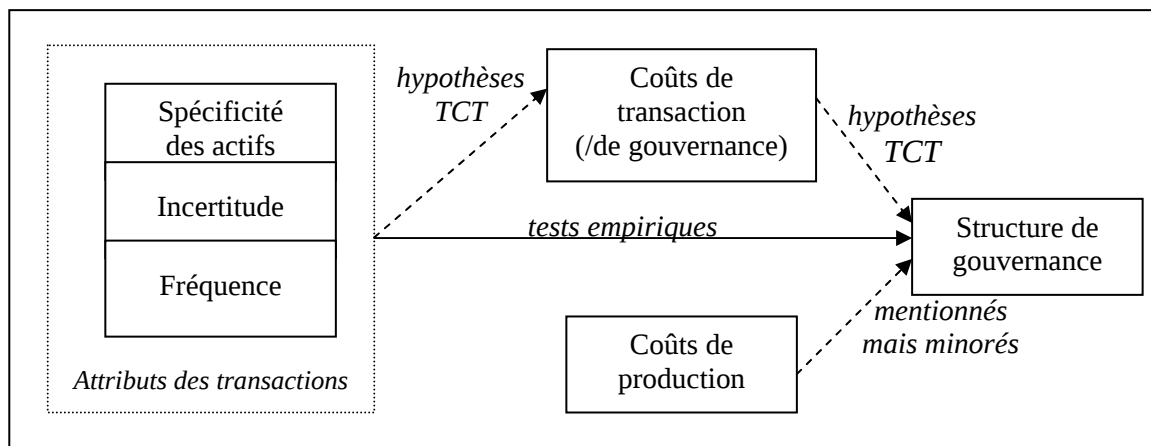
Les transactions, qui sont l'unité d'analyse de la TCT, peuvent se dérouler sous différentes structures de gouvernance que l'on peut positionner sur un continuum entre le marché et la firme. Les transactions marchandes sont régies par la loi, tandis que les transactions organisationnelles le sont par une autorité privée, (le "*fiat*") (Williamson 1998a). Chaque forme de gouvernance utilise un mode d'organisation principal : le prix pour le marché et la hiérarchie pour la firme³.

Ce choix entre ces deux modes de gouvernance constitue la question paradigmatique de la TCT et concentre une majorité des études empiriques. C'est en cela que Williamson affirme que la TCT cherche « à comprendre les institutions économiques du capitalisme [...] à travers une approche micro-analytique » (Williamson 1985, 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.

³ Il est cependant parfois plus rationnel d'adopter une combinaison 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 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.

Face à l'absence de définition consensuelle et à la difficulté à mesurer les coûts de transaction, les études empiriques ont cherché à expliquer les formes de gouvernance par les déterminants que Williamson a proposés pour les coûts de transaction : les attributs des transactions. Ces études empiriques constituent donc un test indirect (Masten et al. 1991), ce que l'on peut observer sur le schéma suivant :

Figure 3 : Cadre théorique TCT de l'intégration verticale



Cette façon d'expliquer les frontières de la firme est résumée par Williamson à travers la formule de l'hypothèse d'alignement judicieux :

« 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)

Williamson (1996, p. 55) a parlé de « *success story* » à propos des tests empiriques de la TCT. La proportion d'études empiriques corroborant les hypothèses de la TCT est élevée dans les études empiriques que nous avons recensé (cf. tableaux 1). Cette hypothèse d'alignement judicieux, corroborée par les nombreux tests empiriques entrepris, consacre 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). 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).

Tableaux 1 : Tests de l'influence de la spécificité et de l'incertitude sur les frontières⁴

Forte spécificité → activité réalisée en interne (TCT)		Autres résultats
• Monteverde et Teece (1982) • Masten (1984) • Anderson (1985) • Gatignon et Anderson (1985) • John et Weitz (1988) • Klein et al. (1990) • Masten et al. (1991) • Lieberman (1991)	• Erramilli et Rao (1993) • Combier (1994) • Poppo et Zenger (1998) • Widener et Selto (1999) • Kraut et al. (1999) • Leiblein et al. (2002) • Rialp et al. (2002)	• Weiss et Anderson (1992) • Delmond (1994) • Ang et Cummings (1997) • Aubert et al. (2002) • Chanson (2003) • Bouattour (2004)
Forte incertitude → activité réalisée en interne (TCT)		Autres résultats
• Walker et Weber (1984) • Masten (1984) • Anderson (1985) • John et Weitz (1988) • Klein et al. (1990) • Erramilli et Rao (1993)	• Sutcliffe et Zaheer (1998) • Leiblein et al. (2002) • Wilson et Zhang (2002) • Aubert et al. (2002) • Chanson (2003)	• Harrigan (1985) • Gatignon et Anderson (1988) • Masten et al. (1991) • Combier (1994) • Ang et Cummings (1997) • Widener et Selto (1999) • Kraut et al. (1999) • Anderson et al. (2002) • Rialp et al. (2002)
Forte incertitude technologique → activité externe (TCT)		Autres résultats
• Balakrishnan et Wernerfelt (1986) • Ang et Cummings (1997)	• Poppo et Zenger (1998) • Bouattour (2004)	• Walker et Weber (1984) • Combier (1994)

⁴ Ce recensement n'a pas vocation à être exhaustif, mais il contient toutes « les études les plus influentes » sur le sujet (recensées par Carter et Hodgson 2006). 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.

Nous n'avons retenu ici que des études empiriques qui testent isolément le lien entre l'attribut d'une transaction et la structure de gouvernance de l'activité (interne ou externe). Les concepts de spécificité des actifs et d'incertitude sont multidimensionnels. Certaines études portent sur un construit multidimensionnel, d'autres testent uniquement une dimension ou plusieurs successivement. Nous n'avons pas repris cette distinction ici, sauf pour l'incertitude technologique pour laquelle la TCT postule un effet inverse à celui escompté pour les autres dimensions de ce concept. Nous avons enfin classé dans la colonne de gauche toutes les études empiriques qui corroborent l'hypothèse de la TCT sur au moins l'un des tests. Dans la colonne de droite, figurent les études qui ont obtenu soit un résultat non significatif, soit inverse à celui proposé par la TCT. Les références bibliographiques de ces études figurent dans l'auteur (2006).

La forte proportion d'études corroborant l'influence de la spécificité des actifs et de l'incertitude sur les structures de gouvernance (interne ou externe) des activités des entreprises nous amène à proposer les hypothèses suivantes :

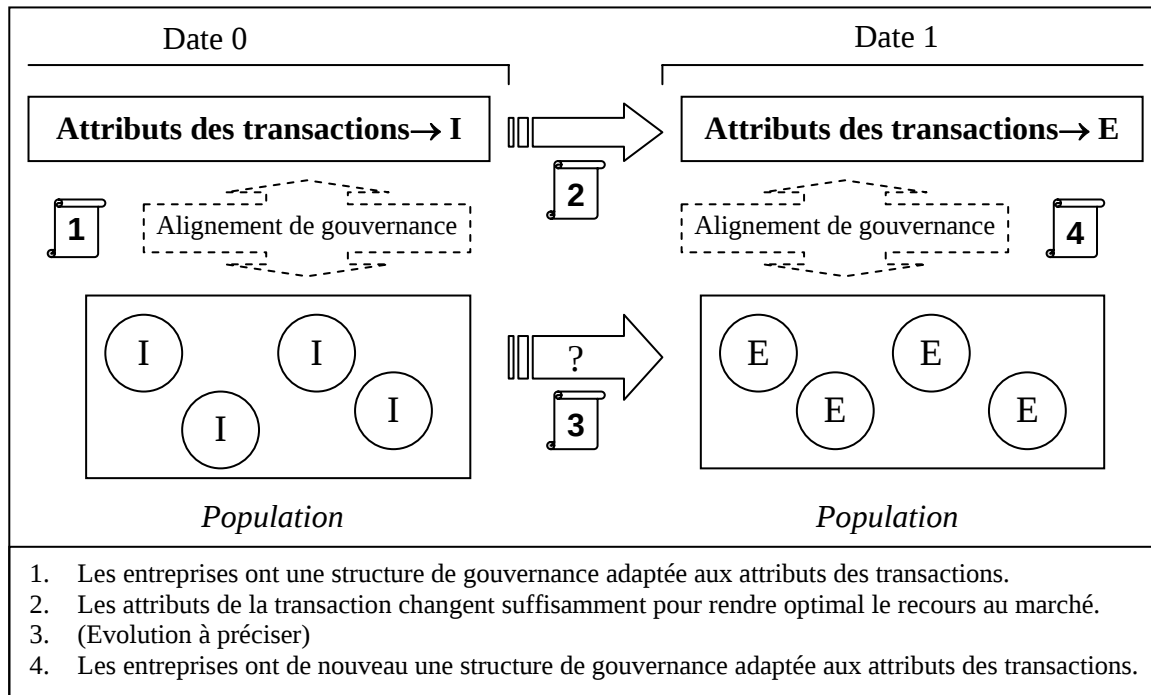
- H₁ : Pour une fonction caractérisée par d'importants investissements dans des actifs spécifiques, la prise de décision a moins de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.
- H₂ : Pour une fonction caractérisée par une forte incertitude technologique, la prise de décision a plus de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.
- H₃ : Pour une fonction caractérisée par une forte incertitude sur les volumes, 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 sur les volumes et par d'importants investissements dans des actifs spécifiques, la prise de décision a moins de chance d'aboutir à un verdict d'externalisation.

Ces hypothèses traditionnelles de la TCT ont été reformulées pour porter sur la décision d'externalisation (et non plus sur les structures de gouvernance). Nous nous appuyons, pour cela, sur les résultats des rares études expliquant des décisions d'externalisation à l'aide d'un cadre conceptuel TCT (Geyer 1996, Sutcliffe et Zaheer 1998).

2) ... A L'EXPLICATION DE L'EXTERNALISATION

Cette analyse repose sur une comparaison institutionnelle (Coeurderoy et Quélin 1997) qui consiste en une analyse discrète de modes de gouvernance alternatifs (Ghertman 2004) réalisables (Williamson 1996). Or, pour étudier une externalisation, il faut saisir le passage d'une structure de gouvernance (la firme) à une autre (le marché). La TCT manque d'une « véritable analyse des processus de sélection et de création des formes institutionnelles » (Coriat et Weinstein 1995, p. 174). Le seul mécanisme proposé par Williamson est le principe de sélection, qu'il illustre par 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 1985, 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 et l'externalisation correspond au processus suivant :

Figure 4 : Changement de mode de gouvernance



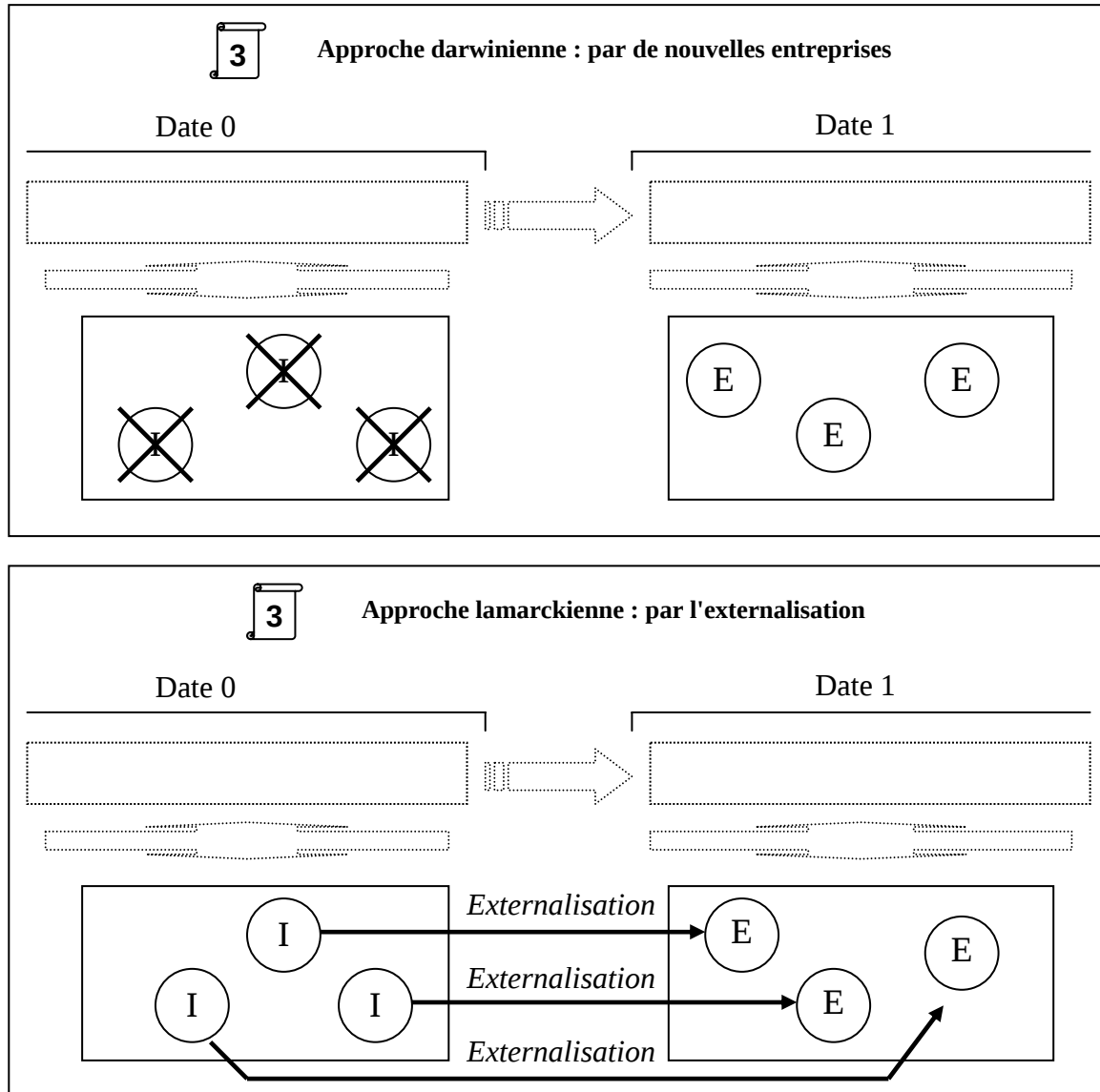
Sur ce schéma, **I** représente une entreprise qui réalise une transaction en interne et **E** une entreprise qui réalise une transaction en externe (par exemple avec des vendeurs internes (« *direct* ») ou externes (« *reps* ») (Anderson 1985)).

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). 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'adaptation 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 5 : Passage d'un mode de gouvernance à l'autre



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.

3) LES COUTS 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 soulignent 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 1982, 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* ». 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. Cette notion d'inséparabilité de gouvernance est délicate à opérationnaliser. Puisqu'elle correspond à des « *constraints on governance switching* » 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).

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. 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.

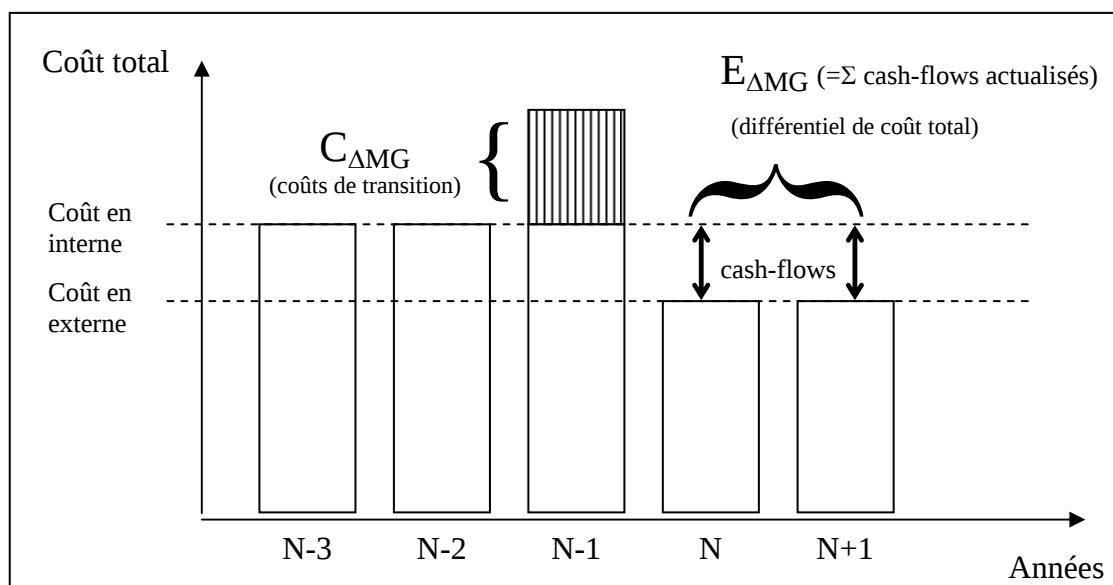
Ces coûts de transition peuvent être de deux types. A la suite de Weiss et Anderson (1992), nous distinguerons, dans le cas d'une externalisation, les coûts pour mettre fin à une fonction en interne (« *take-down* ») et ceux pour la mettre en place en externe (« *set-up* »). Les premiers correspondent 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 d'organisation de nouvelles procédures, de la formation à ces nouvelles procédures ou de l'interfaçage informatique, etc.

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. Ghertman (2001, 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 : $E_{\Delta MG} - C_{\Delta MG} > 0$
où $E_{\Delta MG}$ est l'économie réalisée dans le temps par le changement de mode et $C_{\Delta MG}$ 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 6 : Coût de transition et différentiel de coût vus comme des cash-flows



Le coût total de la fonction représente 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.) : Barthélémy (2001) 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.

Cette analyse des coûts de transition apparentés à des cash-flows que nous venons de mener constitue un apport significatif à la TCT. Elle met en effet en évidence que rester dans une situation de « *serious governance misalignment* » (mesurée par une comparaison sur les coûts de production et de transaction) peut être optimal pour une organisation⁵.

Mais, comme le note 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 Barthélémy (2001) 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 investigations 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.

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).

⁵ 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.

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 questionnaire⁶. De plus, les coûts de transition apparaissent parmi les principaux freins pour les dirigeants aussi bien dans le Baromètre Outsourcing 2005⁷ que dans l'étude Grant Thornton 2005⁸.

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 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 proposons de considérer que l'externalisation répond à la prise en compte de deux sortes de coûts : le différentiel de coût total, les coûts de transition et l'influence conjointe de ces deux facteurs explicatifs.

- 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.

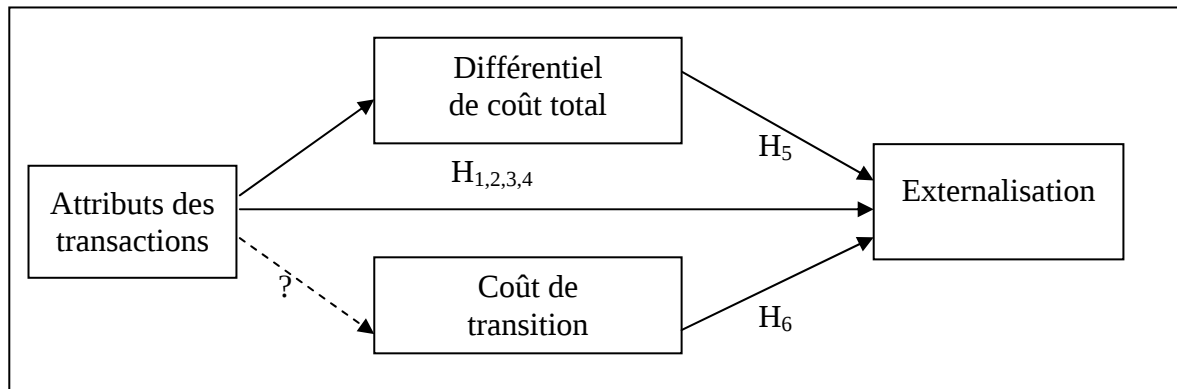
Nous parvenons alors au modèle explicatif suivant :

⁶ 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)

⁷ « Problèmes sociaux liés aux licenciements / personnel externalisé » (Ernst & Young 2005, p. 10)

⁸ « Les conséquences sur l'organisation interne de votre entreprise (licenciements, restructurations, ...) », « La gestion du personnel de votre entreprise concerné par cette externalisation » (Grant Thornton 2004, p. 5)

Figure 7 : Modèle théorique inspiré de la TCT



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

II) UNE ETUDE EMPIRIQUE DE DECISIONS D'EXTERNALISATION

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. L'introduction d'une nouvelle variable (les coûts de transition) à un cadre d'analyse TCT appliqué à des décisions d'externalisation (plutôt qu'aux habituelles structures de gouvernance) nous a amené à choisir l'étude de cas multiple et le recueil de données qualitatives. Il s'agit d'une démarche fréquente pour cette théorie : « Nombre de travaux empiriques reposent sur des approches qualitatives plutôt que sur des méthodes économétriques classiques à base de séries temporelles ou d'analyses transversales. » (Coeurderoy et Quélin 1997, p.151).

Notre variable expliquée (le verdict de la décision d'externalisation) représente un événement circonscrit dans le temps. Un tel objet d'analyse privilégie l'étude d'événements passés. Nous avons donc mené une étude de cas multiple rétrospective. Notre cadre d'analyse a donc été confronté à un échantillon de décisions réelles qui auraient pu aboutir à une externalisation.

II.1) ECHANTILLONNAGE ET RECUEIL DES DONNEES

Nous avons pour cela choisi un secteur : l'édition de manuel scolaire. L'édition est, en effet, un secteur intéressant pour les études sur l'externalisation (Sutcliffe et Zaheer 1998, Miles et Snow 2007). En ce qui concerne les frontières organisationnelles, ce secteur ne diffère pas significativement de l'ensemble de l'économie française (auteur 2006). En revanche, il possède bien évidemment des spécificités : un marché concentré, rentable, des entreprises de petite taille et une technologie complexe. Sur un phénomène peu étudié, les déterminants de la décision d'externalisation, restreindre la population et étudier un échantillon quasi-exhaustif permet de s'affranchir des biais d'un échantillonnage imprécis.

Nous avons mené quarante et un entretiens avec les dirigeants des quatorze éditeurs nationaux⁹ pour identifier des prises de décision relatives à l'externalisation ayant eu lieu dans leur maison d'édition. Nous avons ainsi pu identifier huit prises de décisions, qui constituent (quasiment⁹) toutes les prises de décision consécutives à une proposition d'externalisation au sein des éditeurs de manuels scolaires nationaux entre 1998 et 2005.

Ce nombre constitue un idéal en terme d'étude de cas multiple :

« 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 1989, p. 545)

Pour chacune de ces prises de décision, nous avons essayé de reconstituer les événements et de valoriser les variables de notre cadre d'analyse. Les données ont été collectées par les documents fournis par les entreprises concernées et par des entretiens (trois à sept par cas) enregistrés, retranscrits et envoyé au répondant pour correction. Pour accroître la qualité de notre instrument de mesure, la valorisation des variables repose sur une triangulation entre d'une part les réponses, subjectives, des répondants ayant participé à la prise de décision et d'autre part l'analyse qu'a permise la reconstitution des prises de décisions.

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.

⁹ à l'exception de la direction d'une maison d'édition qui a refusé de répondre à nos questions.

Tableau 2 : Personnes interrogées

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

II.2) LES DECISIONS

Pour des raisons de place nous ne pouvons reprendre dans cette communication le récit détaillé, la valorisation des variables¹⁰ et l'analyse de chacune de ces huit décisions (pour plus de détail, cf. auteur 2006).

¹⁰ Précisons simplement la règle de codage utilisée pour valoriser les variables à partir des données qualitatives : Une transaction est codée comme caractérisée par une forte incertitude sur les volumes lorsque les acteurs considèrent cette activité externalisable comme particulièrement dépendante de volumes difficiles à prévoir. Nous avons procédé de la même façon pour l'incertitude technologique, la spécificité des actifs (est considéré comme spécifique une transaction qui l'est significativement dans au moins une de ses dimensions), les coûts de transition et le différentiel de coût total (selon les opérationnalisations présentées au chapitre II.3). Un exemple d'opérationnalisation est présentée en annexe 1.

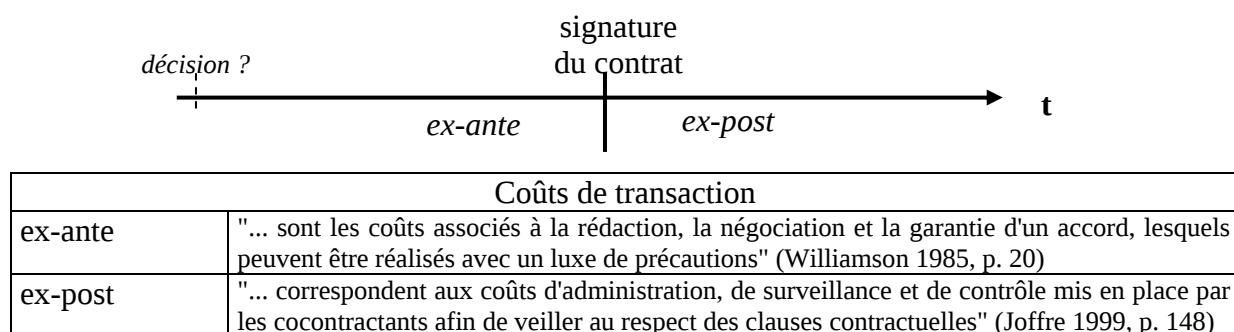
Tableau 3 : Les huit décisions étudiées

A la suite de la réorganisation du secteur de l'édition en 2003 et des pertes catastrophiques réalisées sur cet exercice, l'externalisation de la fonction logistique (distribution) apparaît dans l'agenda décisionnel d'ARTÉMIS. Une étude comparative réalisée par le Directeur Administratif et Financier montre qu'une logistique externe serait plus coûteuse. Après un dernier rabais (des prestataires pressentis), le conseil d'administration valide le maintien en interne de la fonction.
ARTÉMIS était depuis longtemps insatisfaite de sa VPC scolaire assurée en interne. Pour bénéficier de synergies, elle transfère, en 2002, cette fonction dans une filiale de VPC pour des livres d'équitation. Mais cette filiale se révèle déficitaire. La direction souhaite fermer la filiale et s'interroge sur l'externalisation de la VPC scolaire ou sa réintégration au sein d'ARTÉMIS. Suivant l'étude menée par le D.A.F., le conseil d'administration décide l'externalisation.
Pour se conformer à une décision européenne en matière de position dominante, les éditions IRIS et EOLE doivent se séparer en 2003. Du fait de ce « détournage », IRIS n'a plus personne pour gérer la vente de droits à l'étranger grand public. La personne qui s'occupait de cette fonction chez EOLE, partant à la retraite, propose de le faire en agent extérieur pour IRIS. Plutôt que de développer un service interne, IRIS lui fait signer un contrat jusqu'en 2005.
Le directeur commercial récemment embauché, surpris qu'un éditeur comme HERMÈS réalise sa propre distribution, engage en 2003 un audit de cette fonction. A sa grande surprise, les coûts sont inférieurs à la norme du secteur. Il reste toutefois partisan de l'externalisation, mais le PDG prend la décision de maintenir en interne la distribution comme la diffusion.
DÉMÉTER est un petit éditeur de manuel scolaire dirigé depuis vingt ans par ses deux actionnaires. L'un d'eux pense que le temps consacré par la secrétaire du PDG à l'édition des feuilles de paie est excessif et qu'il serait moins coûteux d'utiliser un prestataire. L'autre actionnaire (responsable de cette fonction) s'y oppose et la gestion de la paie reste interne.
Son prédécesseur ayant diminué la proportion des maquettes créées en interne, le nouveau DG d'HÉPHAISTOS doit statuer, à son arrivée en 1998, sur l'avenir de cette fonction : réinternaliser, conserver une répartition interne/externe ou externaliser complètement ? L'externalisation totale est réalisée progressivement sans licenciements ni transferts de personnel vers les prestataires par réaffectation de personnel et départ en retraite.
Deux maisons (ATHENA et AERIS) du groupe ZEUS ont des revues destinées aux enseignants, dont la gestion des abonnements est centralisée. En 2001, un nouveau directeur arrive à la tête d'ATHENA qui souhaite externaliser cette fonction. ATHENA et ZEUS s'opposent sur cette décision. Ce dossier se débloque lorsque AERIS quitte le groupe en 2004 : ATHENA (devenue seul client de cette activité) reprend la fonction et l'externalise.
Le groupe ZEUS a de plus en plus de mal à gérer en interne ses « relations clients » (les professeurs) : tant pour le front office (téléphone) que pour le back office (commandes « papier »). Suite à une année 2001 catastrophique pour ce dernier, ZEUS envisage d'externaliser les demandes simples et de conserver celles qui nécessitent une bonne connaissance des fonds éditoriaux.

II.3) LES COUTS PRIS EN COMPTE DANS UNE DECISION 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 8 : Distinction entre coûts de transaction *ex-ante* et *ex-post*



Mais dans nos cas il apparaît 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 : Cas pour lesquels le choix du prestataire précède le verdict

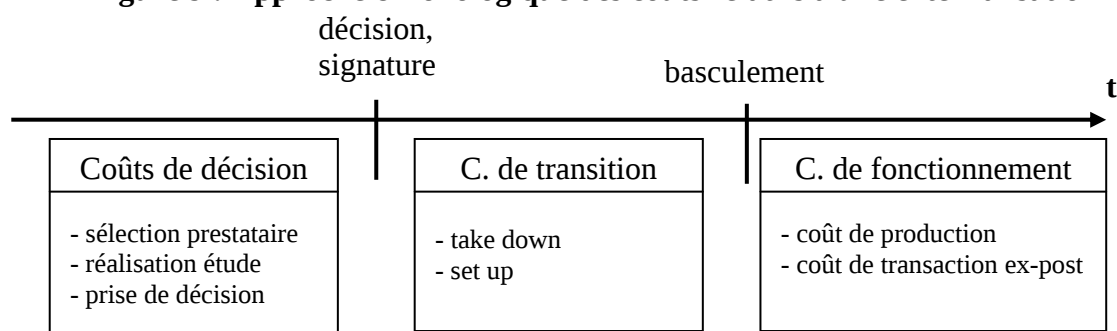
	ARTÉMIS 1	ARTÉMIS 2	IRIS	HERMÈS	DÉMÉTÈR	HÉPHAÏSTOS	ZEUS 1	ZEUS 2
Négociation avec le prestataire avant le verdict	oui	oui	oui	oui	non	non	oui	oui

Ceci nous amène donc à conclure que l'essentiel des coûts de transaction 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.

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 9 : Approche chronologique des coûts relatifs à une externalisation



Précisons maintenant ces différents coûts :

Coûts de décision	
Définition	Coûts nécessaires pour prendre une décision
≠ coûts de transition	Coûts supportés quel que soit le verdict (externalisation ou non)

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 décision, coûts de mise en application et de contrôle. Comme Furubotn et 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.

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
≠ cts de fonctionnement	Coûts supportés lors du basculement, mais plus ensuite
Exemples	- Take down : 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. - Set-up : Interfaçage informatique, organisation de nouvelles procédures, formation aux nouvelles procédures

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)

Nous avons ensuite confronté notre cadre d'analyse aux huit prises de décision :

Tableau 5 : Valeurs des variables sur les huit cas

Cas	Spécificité des actifs	Incertitude volumes	Incertitude technologique	Différentiel de coût total	Coûts de transition	Verdict
1	faible	forte*	faible*	faible*	forts*	reste interne
2	faible*	forte	faible	forte*	forts	externalisée
3	faible*	faible*	faible	forte*	faibles*	externalisée
4	faible	forte*	forte	faible*	faibles	reste interne
5	faible	faible	faible*	?	faibles	reste interne
6	faible*	forte	faible	forte*	faibles*	externalisée
7	faible*	faible*	forte*	faible	forts	externalisée
8	faible*	forte	forte*	faible	faibles*	externalisée

Tableau 6 : Pouvoir explicatif des hypothèses du cadre théorique

	H ₁	H ₂	H ₃	H ₄	H ₅	H ₆	H ₇
Proportion de décisions conformes à l'hypothèse	5/8	4/8	4/8	5/8	5/7	4/8	4/7

Remarquons tout d'abord, que toutes les décisions étudiées sont caractérisées par une faible spécificité des actifs. En privilégiant l'étude des fonctions productives, informatique et commerciales (par nature plutôt fortement spécifique), les études sur l'externalisation ont eu jusqu'à présent tendance à délaisser des activités faiblement spécifiques pour lesquelles les entreprises prennent pourtant des décisions en termes d'externalisation.

Puisque la variable spécificité des actifs (H₁ et H₄) ne varie pas alors que différentes décisions sont prises, nous devons en conclure qu'elle ne peut être explicative de verdicts de notre échantillon de décisions. Pour H₂, H₃ et H₆, le taux de 4/8 signifie que ces variables ne permettent pas de mieux prédire les verdicts que ne le ferait un tirage à pile ou face. Les attributs de la transaction, déterminants traditionnellement mis en avant par les études empiriques TCT, se révèlent donc incapables d'expliquer les verdicts de notre échantillon.

Enfin pour H₅, qui teste le principe de l'*economizing* (plutôt que la TCT), notons que 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.

Ce 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.

CONCLUSION

Cette recherche a mis en évidence l'écart entre une TCT statique, qui obtient de bons résultats lors des tests empiriques menés sur l'analyse des frontières, et un phénomène (l'externalisation), par nature dynamique. Elle a alors confronté dans une étude de cas multiple les principales hypothèses de cette théorie à des décisions réelles, sans grand succès. Elle a ébauché une tentative de dépasser cette incohérence en dynamisant la TCT grâce à la notion de coûts de transition (Weiss et Anderson 1992, Geyer 1996), pour lesquels nous avons procédé à un approfondissement conceptuel (définition opératoire, distinction par rapport aux autres formes de coût, etc.) grâce à la richesse des données qualitatives. Dans un paradigme poppérien, de tels résultats sont très importants puisqu'ils interrogent le recours à la TCT (pourtant cadre théorique dominant) pour expliquer les décisions d'externalisation.

Un autre résultat de cette étude concerne, plus généralement, le potentiel de la TCT à expliquer des décisions. Williamson met en avant l'importance des coûts de transaction *ex-ante*. Or, l'observation chronologique de nos cas, nous a permis de mettre en évidence que l'essentiel de ces coûts (« associés à la rédaction, la négociation et la garantie d'un accord » (Williamson 1985, p. 20)) sont engagés avant le verdict (*sunk costs*) et ne peuvent donc faire pencher la balance entre une solution interne ou externe.

Cette recherche présente plusieurs limites : un échantillon de décisions limité (mais de nombre optimal pour une étude de cas multiple comparative) et une population limitée aux décisions dans des organisations d'un même secteur. Prolongée par des études portant sur d'autres secteurs, elle pourrait amorcer un retour du « *strategizing* » dans l'analyse des décisions d'organisation. Affranchie d'une contrainte budgétaire absolue (« *economizing* »), la compréhension des décisions d'externalisation peut (re-)découvrir d'autres facteurs explicatifs (projet d'entreprise, relations sociales, etc.)¹¹.

¹¹ Une autre proposition de communication présente une explication alternative des verdicts de cet échantillon de décisions.

ANNEXE 1

Exemple de codage des variables TCT réalisé sur le premier cas

Variable	Verbatim	codage
Spécificité des actifs	« l'un d'entre eux [un prestataire] qui venait de faire un très gros investissement cherchait aussi à rentabiliser son investissement, donc nous a contactés. »	faible
Incertitude volumes	« 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. »	forte
Incertitude technologique	« 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. »	faible
Différentiel de coût total	« 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. »	faible
Coûts de transition	« 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. »	forts

Pour des raisons de place, nous n'avons fait figurer ici qu'un court verbatim (le plus explicite hors contexte) pour illustrer le codage de nos variables TCT sur un cas. Le codage de chaque variable sur chaque cas a nécessité l'utilisation de nombreux verbatims de plusieurs acteurs et des analyses parfois approfondies qui ne peuvent être présentées ici. Cependant, ce codage est présenté sur plus de trente pages dans une publication antérieure (Auteur 2006).

BIBLIOGRAPHIE

- Anderson E. (1985), The salesperson as outside agent or employee: a transaction cost analysis, *Marketing Science*, 4:3, 234-254.
- 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*, 24:1,49-63.
- 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. (2001), *Stratégies d'externalisation*, Paris : Dunod.
- Barthélémy J. (2004), Comment réussir une opération d'externalisation, *Revue française de gestion*, 30:151, 9-30.
- 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*, 27, 461–476
- 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*, 107:2, 145-181.

- Coriat B. et Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris : La livre de Poche.
- Dahlman C.J. (1979), The Problem of Externalities, *Journal of Law and Economics*, 21:1, 141–162.
- Dumoulin R. et Martin A. (2003), L'externalisation de la R&D : une approche exploratoire, *Revue Française de Gestion*, 29 :43, 55-60.
- Eisenhardt K.M. (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14:4, 532-550
- 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. et Foltzer K. (2006), Le pilotage de la relation client-prestataire dans une opération d'externalisation : état et perspectives, *XVème Conférence de l'AIMS*, Annecy
- Furubotn E. et Richter R. (1997), *Institutions and Economic Theory*, Ann Arbor : University of Michigan Press.
- Geyer D. (1996), *L'externalisation de tout ou partie de la fonction informatique de l'entreprise*, thèse de doctorat, IAE de Lille.
- Ghertman M. (2001), Une théorie dynamique du changement des modes de gouvernance, in P. Joffre (dir.) *La théorie des coûts de transaction. Regard et analyse du management stratégique*, Paris : Vuibert, 27-40.
- Ghertman M. (2004), *Stratégie de l'entreprise : théories et actions*, Paris : Economica, collection gestion.
- Grant Thornton (2004), *Externalisation des fonctions comptable et financière*, Grant Thornton.
- Hennart J.F. (1993), Explaining the Swollen Middle: why most transactions are a mix of market and hierarchy ?, *Organization Science*, 4:4, 529-547.
- Joffre P. (1999), L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XXe siècle, in G. Koenig (dir.) *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*, Paris : Economica, 143-169.
- Joffre P. (2001), *La théorie des coûts de transaction. Regard et analyse du management stratégique*, Paris : Vuibert, Coll. Entreprendre-Série Vital Roux.
- Lacity M. et Willcocks L. (1998), An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons from Experience, *MIS Quarterly*, 22:3, 363-408.
- Langley A. (1999), Strategies for theorizing from process data, *Academy of Management Review*, 24:4, 691-710
- Langlois R. (1992), Transaction-cost economics in real time, *Industrial and Corporate Change*, vol. 1, n°1, 99-127.
- Madhok A. (1996), The organization of economic activity: Transaction costs, firm capabilities. and the nature of governance, *Organization Science*, 7:5, 577-590.

- Masten S.E., Meehan J.W., Snyder E.A. (1991), The Costs of Organization, *Journal of Law, Economics and Organization*, 7:1, 1-27.
- Miles R.E et Snow C.C. (2007), Organization theory and supply chain management: An evolving research perspective, *Journal of Operations Management*, 25:2, 459-463
- Mohr L.B. (1982), *Explaining organizational behavior*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Monteverde K. et Teece D.J. (1982), Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry, *Bell Journal of Economics*, 12:1, 206-213.
- 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*, 19:9, 853-877.
- Quelin B. (1997), L'outsourcing, une approche par la théorie des coûts de transaction, *Réseaux*, 84, 67-92.
- Quélin B. (2003), Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ?, *Revue Française de Gestion*, 29:143, 13-26.
- Sutcliffe K.M. et Zaheer A. (1998), Uncertainty in the transaction environment: an empirical test, *Strategic Management Journal*, 19:1, 1-23.
- 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*, 9 :1, 29-52.
- 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*, 39 :5, 1428-1466.
- Weiss A.M. et Anderson E. (1992), Converting from Independent to Employee Salesforces : The Role of Perceived Switching Costs, *Journal of Marketing Research*, 24:1, 101-115.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, trad. française (1994), *Les institutions du capitalisme*, Paris:InterEditions.
- 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*, 146:1, 23-58.
- Williamson O.E. (1998b), The Institutions of Governance, *American Economic Review*, 88:2, 75-79.
- Williamson O. (1999), Strategy Research: Governance and Competence Perspectives, *Strategic Management Journal*, 20:12, 1087-1108.
- Zenger T.R. et Hesterly W.S. (1997), The disaggregation of corporations: selective intervention, high-powered incentives, and molecular units, *Organization Science*, 8:3, 209-222.