

## **Réaliser son cœur de métier en externe ? Et pourquoi pas ...**

**Chanson Guillaume**  
**Lille Economie et Management (LEM – UMR 8179)**  
**IAE de Lille**

IAE de Lille, 104 Avenue du Peuple Belge, 59043 Lille Cedex

Tel : 03.20.12.34.35

[guillaume.chanson@iae.univ-lille1.fr](mailto:guillaume.chanson@iae.univ-lille1.fr)

### **Résumé**

Une opinion répandue professe que les entreprises réalisent en interne les activités de leur cœur de métier et peuvent faire faire par des prestataires les activités périphériques. Cette recherche souhaite tester dans une démarche hypothético-déductive cette hypothèse. Les fondements théoriques d'une telle hypothèse et les problèmes de définition du cœur de métier sont tout d'abord présentés. Cette hypothèse est alors testée sur un échantillon de 352 fonctions d'entreprises du secteur de l'édition. Les différents tests statistiques (khi-deux, régression logistique) montrent qu'à l'inverse de l'hypothèse les maisons d'édition réalisent plus souvent en externe les fonctions du cœur de métier. Grâce aux quarante-huit entretiens semi-directifs (menés auprès de vingt-six responsables de ces maisons) et aux analyses statistiques, une explication inductive de ce résultat contre-intuitif émerge. Ce sont les maisons appartenant à des groupes qui adoptent un comportement spécifique : elles préfèrent réaliser en externe les activités du cœur de métier et centraliser les activités périphériques.

**Mots clés :** cœur de métier, frontières, centralisation, externalisation, édition.

« Le critère de décision central en matière d'externalisation repose sur la distinction entre les activités qui font partie du "cœur de métier" et celles qui n'en font pas partie. Toutes les activités qui ne relèvent pas du "cœur de métier" peuvent être externalisées. » (Barthélémy 2001, p. 84)

« les activités qui font partie du "cœur de métier" doivent impérativement être conservées en interne ». (Barthélémy 2001, p. 89)

Dans son ouvrage de référence sur l'externalisation, Barthélémy (2001) présente l'appartenance au cœur de métier comme le « critère de décision central » pour l'externalisation d'une fonction. Les fonctions périphériques peuvent être externalisées, par opposition aux fonctions du cœur de métier qui doivent rester en interne. Cette opinion est courante tant parmi les praticiens que les chercheurs. Cette recherche se donne comme objectif de la tester (partiellement) en retenant la problématique suivante : les organisations ont-elle tendance à plus réaliser en interne les activités du cœur de métier ?

S'agissant du test empirique d'une proposition couramment formulée, nous présenterons dans une première partie une brève justification théorique. En présence du « caractère instable » de la notion de cœur de métier (Fimbel et Foltzer 2006, p. 6), il nous semble important de nous concentrer sur la définition et l'opérationnalisation de ce concept. Nous présenterons ensuite une étude empirique réalisée sur un échantillon de 352 fonctions d'entreprises du secteur de l'édition. Le choix du terrain, le recueil des données, les analyses statistiques et les résultats sont discutés dans cette seconde partie.

## **1. FRONTIERES DE L'ORGANISATION ET CŒUR DE METIER :**

Nous considérons dans cette recherche que les frontières de l'organisation délimitent les activités qui sont effectuées au sein de l'organisation de celles qui sont réalisées au dehors. Dans ce dernier cas, nous parlerons indifféremment d'une fonction externe ou d'une structure de gouvernance de type marché.

### **1.1. L'APPARTENANCE AU CŒUR DE METIER, DETERMINANT DES FRONTIERES**

La notion de cœur de métier s'est imposée comme l'un des principaux déterminants des frontières de l'organisation (Barthélémy 2001). Chaque entreprise doit en effet concentrer l'essentiel de ses ressources sur les fonctions de ce cœur de métier pour parvenir à maîtriser cette fonction comme aucune autre entreprise au monde (Quinn et Hilmer 1994). Pour cela, elle ne doit pas s'épuiser à investir dans les fonctions périphériques. En effet, en vertu d'un principe de spécialisation, ces fonctions appartiennent au cœur de métier d'autres entreprises spécialisées (Barthélémy 2000). Cette notion d'investissement se retrouve dans la proposition de J. Barthélémy (2000) d'établir un lien théorique entre la notion de cœur de métier et la spécificité des actifs de la TCT, à travers le concept de « spécificité foncière » (p. 230). Ce choix de se concentrer sur le cœur de métier et de réaliser en externe les autres fonctions permet à une entreprise de maximiser la rentabilité de ses investissements, de se protéger des concurrents actuels et potentiels, d'utiliser les investissements, les innovations et les aptitudes de ses prestataires (pour les fonctions périphériques) et d'améliorer sa flexibilité (Quinn et Hilmer 1994, Quinn 1999).

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

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

H<sub>1</sub> : Une fonction appartenant au cœur de métier tend à être moins réalisée en externe.

## 1.2. LA NOTION DE CŒUR DE METIER

Concept très présent dans les réflexions sur les choix de frontières (Chanson 2006), la notion de cœur de métier présente pourtant un « caractère instable » (Fimbel et Foltzer 2006, p. 6). En effet, « il n'existe pas de véritable définition du "cœur de métier" » (Barthélémy 2001, p. 86). Précisons donc le sens que nous lui donnerons dans cette recherche.

Commençons par la seule définition officielle, celle publiée par la Commission générale de terminologie et de néologie (J.O. du 26 mars 2004, NOR : CTNX0407136K) :

« cœur de métier

Domaine : Économie et gestion d'entreprise.

Synonyme : métier de base.

Définition : Activité première d'une entreprise.

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

Cette notion est ici définie en termes d'activité, elle ne s'assimile donc ni à une ressource ni à une « *core competence* » au sens proposé par Prahalad et Hamel (1990), comme le note Fimbel (2001). Pour affiner cette définition, il serait probablement nécessaire de considérer que le cœur de métier regroupe plusieurs activités (ou forme un ensemble d'activités), ce qui la rendrait compatible avec l'analyse de Barthélémy (2001, p. 89) lorsqu'il évoque « les activités qui font partie du cœur de métier » ou de Quélin (2003). Comme le montre les exemples habituellement présentés, les activités dont il est question ici doivent être comprises dans le même sens que les "activités" de la chaîne de valeur de Porter (1985), et non comme une "activité" au sens de DAS. Pour éviter la polysémie du terme activité, nous parlerons désormais de fonctions. A titre d'illustration, nous pouvons citer la liste des fonctions (ou sous-fonctions) du Baromètre Outsourcing (Andersen 1999, 2000, 2001 ; Ernst&Young 2002, 2003, 2005). Nous avons ainsi posé notre première brique de la définition du cœur de métier :

⇒ le cœur de métier est un ensemble de fonctions

Mais il reste une autre difficulté : celle d'identifier un critère permettant de séparer les fonctions qui appartiennent au cœur de métier de celles qui n'en sont pas. Majoritairement utilisé dans les recherches sur les frontières utilisant l'approche ressources ou compétences comme cadre théorique, le concept de cœur de métier n'échappe pas au caractère tautologique reproché à cette théorie. Pour l'illustrer, reprenons la critique de Williamson (1999, p. 1093) :

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

Les compétences-clefs sont donc définies par le cœur de métier, qui lui-même n'est pas vraiment défini ou alors par les compétences-clefs<sup>1</sup>. Expliquer les frontières par le cœur de métier ainsi défini revient alors à dire qu'une entreprise doit garder en interne ce qu'elle « doit impérativement gérer elle-même » et externaliser le reste. D'autres définitions ont été proposées pour le cœur de métier mais elles sont hétérogènes et très délicates à opérationnaliser. De nombreuses contradictions résultent en aval de ces problèmes de définition (Chanson 2006).

Ces difficultés à définir théoriquement le concept de "cœur de métier" nous amènent à choisir de privilégier « l'approche subjective » plutôt que « l'approche objective du cœur de métier » (Barthélémy 2001, p. 86). Considérant que ce concept est essentiellement un concept managérial, nous laissons le soin aux directions générales de choisir les critères (si elles en utilisent) qui leur permettent de déterminer les fonctions qui font partie de leur cœur de métier. Une telle approche n'est pas exempte de critiques. Barthélémy (2001, p. 86) pointe le risque de tautologie, lorsque les directions définissent « le cœur de métier comme les activités qui ne peuvent pas être externalisées », mais ce risque est, comme on l'a vu, aussi présent dans "l'approche objective". Il souligne un autre risque : selon la sensibilité de la direction à la fonction concernée, cette dernière aura plus de chance d'apparaître comme appartenant au cœur de métier. Pluchart (1998) souligne, quant à lui, les divergences d'interprétation auxquelles peut donner lieu le concept de cœur de métier au sein d'une même organisation :

« La notion de "*cœur de métier*" ou de "*core business*" fait plus particulièrement l'objet de divergences croissantes d'interprétation entre les acteurs, au cours du processus d'externalisation : les dirigeants interrogés la perçoivent en majorité comme « *le domaine d'activité dans lequel l'entreprise crée la plus grande valeur ajoutée* » ou « *dans lequel elle occupe les positions concurrentielles les mieux défendables* » ; les cadres intermédiaires l'assimilent généralement à un « *champ de connaissances et d'expériences* »

---

<sup>1</sup> « va se dégager ce qui sera "le cœur de métier" de l'entreprise, c'est-à-dire un ensemble de compétences et de ressources vitales que l'entreprise doit impérativement gérer elle-même (Prahalad et Hamel 1990) ». (Delmond 1994, p. 119)

*maîtrisées ou potentiellement maîtrisables* » ; les opérateurs et les partenaires sociaux l'interprètent le plus souvent comme « *un domaine de compétences pourvoyeur d'emploi* ». » (Pluchart 1998, p. 10)

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

Ayant précisé notre hypothèse (H<sub>1</sub>) et la façon dont nous définissons le cœur de métier (approche subjective), nous allons maintenant pourvoir la tester empiriquement.

## 2. ETUDE EMPIRIQUE

### 2.1. LE CHOIX DU TERRAIN

Dans un objectif de validité interne, de nombreuses études empiriques sur les frontières ont cherché à limiter la population qu'elles étudiaient. Deux moyens différents ont été principalement employés pour réduire la population étudiée : limiter l'étude à une fonction ou à un secteur (voire même à une entreprise). Ces deux méthodes peuvent d'ailleurs être employées conjointement :

Tableau 1 : Echantillons de quelques études francophones sur les frontières des organisations

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

Une majorité d'études sur les structures de gouvernance a procédé par questionnaire postal en se limitant à une seule fonction (ou une tâche au sein d'une fonction). Un tel dispositif de recherche conduit généralement à délaissier certaines variables (comme le cœur de métier) et à se concentrer sur des fonctions stratégiques et composites (production, informatique, commerciale) au détriment d'autres (nettoyage, accueil, etc.). Cette recherche privilégie le recueil de données par

entretien semi-directif et questionnaire en face à face. Pour tester notre hypothèse, il nous a paru préférable d'étudier plusieurs fonctions en nous limitant à un secteur.

L'intérêt du secteur de l'édition pour l'étude des frontières de l'organisation est mis en évidence par Sutcliffe et Zaheer (1998) et Miles et Snow (à paraître). L'édition française est constituée de « près de 3 000 entreprises référant au moins un titre dans le circuit de distribution du livre, mais seulement 1 000 maisons d'édition qui ont une activité régulière et environ 350 une activité significative » (Syndicat national de l'édition 2003). Certaines de ces maisons d'édition se limitent à un éditeur passionné qui s'y consacre sur son temps libre. L'étude des frontières dans de telles organisations, sans manquer d'intérêt, présenterait probablement des résultats trop idiosyncratiques. Pour éviter cet écueil, nous avons choisi de retenir dans cette recherche le secteur du manuel scolaire, caractérisé par un nombre restreint d'acteurs de tailles diverses, mais toutes ses maisons d'édition scolaire dépassent les cinquante salariés.

Le marché de l'édition scolaire est « de dimension géographique nationale » (Commission des communautés européennes 2004 ; p. 87). Grâce aux informations du Syndicat National de l'Édition, nous avons pu recenser quatorze éditeurs (nationaux) de manuels scolaires : Belin, Bertrand-Lacoste, Bordas, Bréal, Casteilla, Delagrave, Didier, Foucher, Hachette, Hatier, Magnard, Nathan, Retz, SED. Un tiers de ces maisons d'édition est constituée d'entreprises indépendantes. Les deux autres tiers appartiennent à l'un des deux grands groupes qui dominent l'édition française, chaque maison d'édition est alors organisée (souvent selon des raisons historiques) comme une société juridique autonome ou comme un département du groupe.

Nous avons, à partir de nos entretiens et de notre recherche documentaire, identifié quelques spécificités de l'édition scolaire. Ce secteur est constitué d'un nombre limité de petites maisons d'édition réalisant des tâches de création. En termes de frontières d'organisation, ce secteur présente-t-il une forte spécificité ? Grâce aux données que nous avons recueillies auprès des dirigeants des maisons d'édition scolaire<sup>2</sup>, nous pouvons réaliser un comparatif des taux d'externalisation de certaines fonctions avec ceux mesurés par le baromètre Outsourcing 2005 sur un échantillon de grandes entreprises (minimum 150 millions d'euros de chiffre d'affaire) représentant les différents secteurs de l'économie française.

---

<sup>2</sup> cf. II.2 pour une présentation du recueil des données.

Tableau 2 : Comparaison entre éditeurs scolaires et grandes entreprises des taux d'externalisation (%) de certaines fonctions

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

Le coefficient de corrélation très élevé (Pearson = 0,82) et les tests de khi-deux entrepris sur les données permettent de conclure qu'il n'y a pas de différences significatives entre ce secteur et le reste de l'économie française en termes de structures de gouvernance.

## 2.2. LE RECUEIL DES DONNEES

Deux modes de recueil de données ont été employés pour cette étude. Le premier correspond à quarante-huit entretiens semi-directifs (d'environ une heure) menés auprès de vingt-six responsables de maisons d'édition scolaire. Les retranscriptions de ces entretiens fournissent les verbatims présentés dans cette recherche pour analyser les résultats.

L'autre mode de recueil de données est de nature quantitative. Nous avons établi une liste de fonctions susceptibles d'être réalisées en interne ou en externe. Nous sommes partis de celle utilisée par le Baromètre Outsourcing (réalisé par Andersen puis repris par Ernst & Young). A l'issue de ces entretiens, il est apparu que certains intitulés de fonction issus du Baromètre Outsourcing introduisait une ambiguïté importante. Par exemple, certains intitulés de fonctions comme « Le Juridique, le Fiscal et les Assurances » ou « Autres services généraux » regroupent des fonctions très différentes qui peuvent dans une même entreprise être réalisées pour certaines en interne et pour d'autres en externe. Dans un objectif de fiabilité de l'instrument de mesure,



n'ont été conservées pour l'analyse que les fonctions dont l'intitulé était dénué d'ambiguïté et qui étaient effectivement utilisées par les éditeurs de manuel scolaire. Il est apparu aussi que cette liste n'intégrait pas les fonctions du cœur de métier de l'édition scolaire. En effet, les dirigeants de ces maisons d'édition rangent parmi ces dernières principalement les fonctions éditoriales et artistiques :

« Notre cœur de métier c'est vraiment la production éditoriale, c'est-à-dire les choix éditoriaux. » (DG adjoint d'un éditeur scolaire) ; « Le dialogue avec les enseignants, c'est le cœur de métier de X [notre maison d'édition]. » (DG d'un éditeur scolaire) ; « *Est ce que cette fonction [la création de maquettes] faisait partie de votre cœur de métier ? Oui, c'est une des bases même. C'est un élément essentiel.* » (DG d'un éditeur scolaire)

Or, de telles fonctions n'existant pas dans la plupart des entreprises françaises, elles n'apparaissent pas dans le baromètre Outsourcing (conçu pour représenter les pratiques d'externalisation d'entreprise de tous secteurs). Nous avons donc ajouté des fonctions propres au secteur de l'édition de manuel scolaire (exemple : « Cartographie »). Cette liste de fonctions a été validée par des praticiens du secteur avant d'être utilisée dans les entretiens avec des dirigeants de maisons d'édition scolaire. Notre liste contient vingt-huit fonctions (cf. tableau 4), qui ne prétendent pas à l'exhaustivité mais couvrent raisonnablement les différentes fonctions susceptibles d'être externalisées.

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

Nous avons alors soumis cette liste à tous les dirigeants des maisons d'édition du secteur étudié (sauf une qui a refusé) au cours d'entretiens. Une telle démarche est particulièrement contraignante (obtention de rendez-vous), mais elle augmente significativement la validité de l'instrument de mesure. Pour certaines maisons d'édition, nous avons mené un entretien avec un second interlocuteur pour compléter ses réponses, parce que notre répondant ne connaissait pas forcément la structure de gouvernance de toutes les fonctions de son entreprise, notamment lorsqu'elles étaient centralisées.

Tableau 3 : Nombre et statut des répondants

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

Grâce à ces vingt interlocuteurs (tableau 3), nous avons pu connaître précisément les frontières de treize maisons d'édition, c'est-à-dire les structures de gouvernance des vingt-huit fonctions de notre liste. Nous obtenons ainsi un échantillon de 352 fonctions d'entreprises sur lequel nous allons pouvoir tester statistiquement notre hypothèse.

Pour opérationnaliser la notion de cœur de métier, nous avons choisi l'approche subjective (Barthélémy 2001). A l'issue d'entretiens avec les responsables de maison d'édition, nous avons estimé qu'il était possible de considérer que les fonctions appartenant au cœur de métier étaient les mêmes au sein d'un secteur, rejoignant en cela Delmond (1994) et Gosse et al. (2001). Cette hypothèse de travail s'est vue partiellement corroborée par le taux de fiabilité inter-codeur. Ce quadruple codage<sup>3</sup> permet ainsi de couvrir au maximum les différences d'interprétation possibles sur la notion de cœur de métier.

Pour chacune des fonctions de la liste (cf. tableau 4), chacun des codeurs a indiqué s'il considérait qu'elle appartenait au cœur de métier d'un éditeur scolaire. Notre variable CŒUR DE METIER prend alors les valeurs suivantes : 1 si une majorité de trois codeurs considère que la fonction fait partie du cœur de métier et 0 sinon. Pour évaluer la fiabilité inter-codeur, Nous avons calculé le taux d'accord (87 %) et le kappa de Cohen (85 %). Pour vérifier la stabilité de notre codage, nous avons recalculé quatre fois ces différents indicateurs en supprimant à chaque fois l'un des codeurs. Nous obtenons alors un taux d'accord variant entre 83 et 90%, et une moyenne des kappas de Cohen variant entre 80 et 90 %. Cette grande stabilité et le fait que les indicateurs restent au-dessus des valeurs acceptables nous incitent à considérer la fiabilité inter-codeur comme satisfaisante.

---

<sup>3</sup> Un directeur commercial d'un éditeur indépendant, un contrôleur de gestion d'un éditeur appartenant à un groupe, le chargé de mission des éditeurs scolaires du Syndicat National de l'Édition (S.N.E.) et moi-même.

Tableau 4 : Codage des fonctions du cœur de métier

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

(Source : "B" = fonction issue du Baromètre Outsourcing ; "a" = fonction ajoutée)

Nous avons enfin considéré deux variables de contrôle : l'appartenance de la maison d'édition à un groupe et la taille de cette maison. Nous avons valorisé la première ainsi : GROUPE =1 si la maison appartient à un groupe, = 0 si elle est indépendante. Pour opérationnaliser la variable taille, il est impossible d'utiliser des données comptables puisque certaines maisons d'édition ne sont pas des sociétés (mais des départements d'une société). Le Syndicat National de l'Edition dispose du chiffre d'affaires réalisé par chaque maison pour l'édition scolaire, donnée qu'il

considère comme confidentielle. Notre interlocuteur au sein de ce syndicat a accepté de nous aider à réaliser ce codage. Sur la base des chiffres d'affaires 2004 (à la distribution bipolaire), elle a identifié deux groupes de maisons d'édition : les « petites » (TAILLE = 0) et les « grandes » (TAILLE = 1).

### 2.3. STATISTIQUES DESCRIPTIVES

A partir d'une liste de vingt-huit fonctions dans treize entreprises, nous obtenons un échantillon de 352 fonctions d'entreprises. L'existence de douze fonctions « manquantes » ( $28 \times 13 - 352$ ) s'explique par le fait que certaines maisons d'édition ne recourent pas à certaines activités (par exemple la cartographie ou les délégués pédagogiques).

Tableau 5 : Fréquence des variables

Taille		Groupe		Cœur		Gouvernance	
Petite	161	Indépendantes	135	Périphériques	216	Interne	250
Grande	191	Filiales	217	Cœur de métier	136	Externe	102

Tableau 6 : Association entre variables explicatives

	Taille	Groupe	Cœur
Taille		96.9***	0,024
Groupe	96.9***		0,022
Cœur	0,024	0,022	

(Coefficients de khi-deux corrigé (de Yates) ; \*\*\* : signif. < 0.000)

### 2.3. LES RESULTATS

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

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

Tableau 7 : Tableau croisé gouvernance \* cœur de métier

<i>fonction</i>	Interne	Externe
Cœur de métier	70 (97)	66 (39)
Périphérique	180 (153)	36 (63)

*Lecture : sur notre échantillon, 70 fonctions du cœur de métier étaient réalisées en interne.*

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

Un test du khi-deux est réalisé en utilisant le correcteur de Yates. On obtient alors un  $\chi^2$  corrigé de 39,6 ( $\chi^2$  sans correction = 41,2). Le seuil de signification est inférieur à 0,001. Le V de Cramer de 0,34 indique une relation moyenne. Cette analyse bivariée nous amènerait à corroborer l'existence d'une association entre la structure de gouvernance et l'appartenance au cœur de métier, mais dans le sens inverse à celui proposé par l'hypothèse H<sub>1</sub>. Avant de conclure sur cette dernière, nous allons mener une analyse multivariée qui nous permettra de tenir compte de certaines variables de contrôle.

Au cours des entretiens que nous avons menés avec les dirigeants des maisons d'édition, il est apparu une différence entre les petites maisons d'édition indépendantes et les grandes appartenant à un groupe. En effet, ces dernières ne traitent au sein de la maison qu'une partie des fonctions, les autres étant centralisées au sein du groupe. Et il est notamment ressorti de ces entretiens que cette distinction entretenait une relation étroite avec l'influence du cœur de métier sur la structure de gouvernance. La régression logistique, méthode la plus employée dans les études empiriques sur les structures de gouvernance (Cœurderoy et Quélin 1997), nous permet d'en tenir compte grâce aux variables de contrôle.

Avant de mener cette régression, nous avons voulu vérifier l'indépendance des observations. En effet, du fait de notre mode de recueil de données, nous disposons de 352 fonctions issues de treize entreprises. Pour contrôler un éventuel effet de l'appartenance de blocs de 28 fonctions à une même entreprise, nous avons donc réalisé une régression logistique préalable en intégrant une variable nominale ENTREPRISE prenant la valeur 1 pour chacune des fonctions de la

première entreprise, 2 pour la seconde, etc. Cette variable n'étant pas significative, nous ne pouvons donc pas rejeter l'indépendance des observations<sup>4</sup>.

Nous présentons donc directement la régression sans ENTREPRISE :

Tableaux 8 : Régression logistique binaire

Fonctions réalisées en interne (GOUVERNANCE=0)	250
Fonctions réalisées en externe (GOUVERNANCE=1)	102
Nombre d'observations :	352

Bloc 1

Khi-deux = 64,6 (ddl = 3) Signif. = 0,000 R <sup>2</sup> Nagelkerke = 0,239
---

	B	E.S.	Wald	Signif.	Exp(B)
Constante	-2,4	0,30	66	0,000	0,085
TAILLE	-0,40	0,31	1,7	0,187	0,67
GROUPE	1,5	0,34	20	<b>0,000</b>	4,6
CŒUR	1,7	0,26	39	<b>0,000</b>	5,2

Bloc 2

Khi-deux = 5,1 (ddl = 1) Signif. = 0,024 R <sup>2</sup> Nagelkerke = 0,257
--

	B	E.S.	Wald	Signif.	Exp(B)
Constante	-1,9	0,34	32	0,000	0,15
TAILLE	-0,42	0,31	1,8	0,18	0,66
GROUPE	0,82	0,44	3,6	0,059	2,3
CŒUR	0,72	0,48	2,2	0,13	2,0
GROUPE * CŒUR	1,3	0,57	5,2	<b>0,023</b>	3,7

(élaboré à partir de SPSS 15.0)

Avant d'analyser l'influence du cœur de métier, remarquons tout d'abord que TAILLE ne s'avère pas significative, ce qui n'est pas étonnant au vu des résultats très hétérogènes des études empiriques de la littérature. Une explication possible de ces derniers peut être proposée à partir de ces résultats. TAILLE n'est pas significative mais est fortement associée à GROUPE (khi-deux = 97, V de Cramer = 0,53). Or cette dernière variable n'est jamais prise en compte dans les études sur la structure de gouvernance, bien qu'elle apparaisse ici très fortement influente.

<sup>4</sup> De plus, les variables significatives dans cette régression le sont aussi dans le tableau 8, ce qui permet de conclure au caractère significatif de ces variables indépendamment de la structuration de l'échantillon.

L'appartenance à un groupe n'étant pas contrôlée, l'influence de la taille de l'organisation peut alors varier sensiblement d'une étude à l'autre, selon la proportion d'entreprises indépendantes du secteur étudié.

#### 2.4. ANALYSE DE CES RESULTATS

Les résultats du test du khi-deux et de la régression logistique binaire sont concordants : les fonctions appartenant au cœur de métier sont plus souvent réalisées en externe que celles qui n'y appartiennent pas. Nous pouvons donc considérer que l'hypothèse  $H_1$  est infirmée.

Ce résultat est extrêmement intéressant puisqu'il s'agit d'une première étude empirique testant le lien entre cœur de métier et structure de gouvernance, et que ses résultats vont à l'encontre des idées reçues. En n'utilisant qu'un simple déclaratif, on aurait eu les plus grandes difficultés à mettre en évidence un tel résultat, tant la confusion sur les termes amène certains praticiens à considérer que les fonctions du cœur de métier ne peuvent ou ne doivent pas être réalisées en externe :

*« Le processus de conception d'un livre, vous considérez que cela fait partie de votre cœur de métier ? Bah euh ... Si je dis "oui", je ne peux pas dire que je veux externaliser ? ... Non, pas forcément, on peut externaliser des activités qui sont dans le cœur de métier ou en partie. Bah c'est au cœur de notre métier. Bien sûr. Néanmoins, je veux bien l'externaliser au maximum. »* (PDG d'une maison d'édition scolaire)

Ajoutons que dans leurs discours les dirigeants légitiment leurs choix d'externalisation d'une fonction par son éloignement du cœur de métier :

*« Nous nous sommes dit aussi que c'était peut-être aussi le moment d'externaliser cette fonction, que cela avait un sens puisque ce n'était pas le cœur de notre métier. »* (Directeur administratif et financier d'une maison d'édition) .

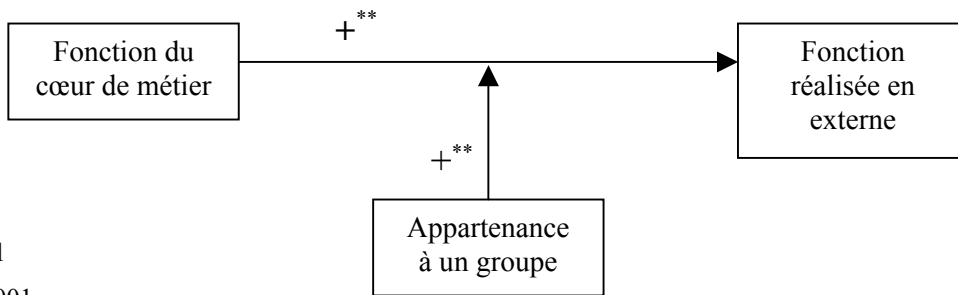
*« Qu'est-ce qui a amené X [votre maison d'édition] à cette époque à prendre cette décision [d'externalisation] ? Le métier de X, c'est le livre et non la presse. Les abonnements obéissent à des logiques différentes, c'est plus proche de la VPC. »* (Directeur marketing d'une maison d'édition)

Notons enfin combien ce résultat est paradoxal puisqu'il oppose les pratiques de ces entreprises aux discours de leurs dirigeants.

Nous allons maintenant tenter de l'expliquer par l'analyse des variables de contrôle et grâce aux entretiens.

La régression logistique confirme la différence de comportement entre indépendants et maisons appartenant à des groupes. L'appartenance à un groupe agit comme une variable modératrice de l'influence du cœur de métier sur la structure de gouvernance.

Figure 1 : Effet du cœur de métier sur la structure de gouvernance

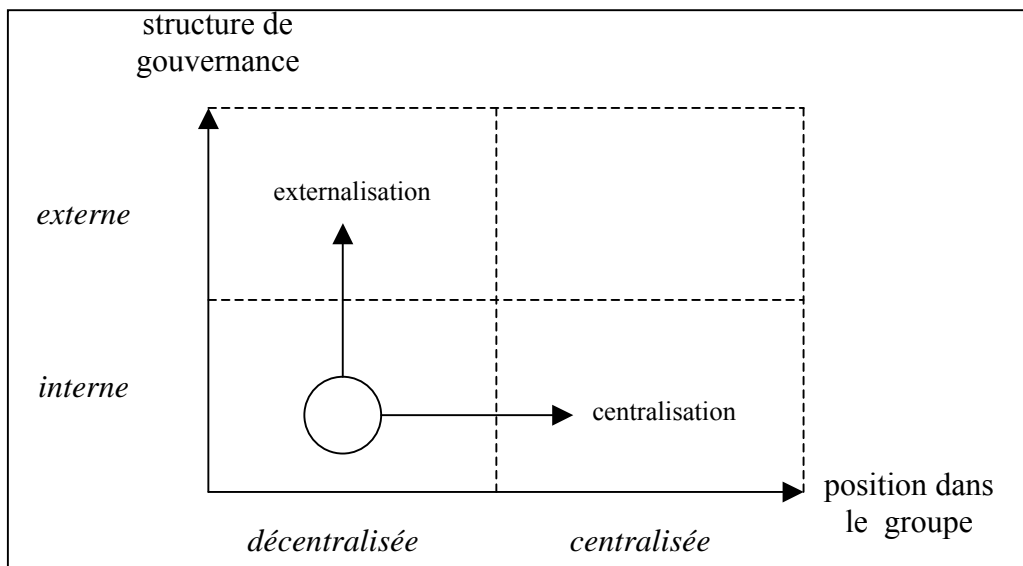


\*\* : < 0,01

\*\*\* : < 0,001

Utilisons notre matériau qualitatif pour comprendre cet effet modérateur. Lorsqu'elles analysent l'organisation d'une de leurs fonctions, les maisons d'édition appartenant à un groupe ont un choix plus large que les éditeurs indépendants. Elles peuvent en effet considérer soit une externalisation, soit une centralisation :

Figure 2 : Dimensions de l'externalisation et de la centralisation





Toutes deux permettent de bénéficier d'économies d'échelle et de savoir-faire indisponibles au niveau de la maison d'édition. Dans ce choix entre externalisation et centralisation, les dirigeants de maison d'édition préfèrent centraliser les fonctions périphériques et externaliser les fonctions du cœur de métier (tout en les maintenant décentralisées) :

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

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

Externalisation et centralisation apparaissent, aux yeux des groupes, comme deux moyens d'atteindre un effet taille plus important : l'externalisation étant privilégiée pour le cœur de métier, et la centralisation pour les autres fonctions.

Notre explication de l'infirmité de  $H_1$  est alors la suivante : du fait d'une situation qui leur est spécifique, les maisons appartenant à un groupe adoptent des pratiques qui vont à l'encontre de cette hypothèse. Pour vérifier sa pertinence, nous avons réalisé deux tests de khi-deux supplémentaires. Le premier porte sur les fonctions des maisons indépendantes ( $\chi^2$  corrigé = 1,58 non significatif), le second sur les fonctions des maisons appartenant à des groupes ( $\chi^2$  corrigé = 42,9 très significatif, V de Cramer = 0,45). Le poids important des maisons appartenant à des groupes dans l'échantillon (huit sur treize) permet alors de transférer cette relation obtenue sur celle-ci à l'ensemble de l'échantillon.

## CONCLUSION

Dans cette recherche, nous avons testé l'influence du cœur de métier sur les frontières de l'organisation. Nous avons choisi une mesure subjective de ce concept, qui peut être discutée mais aboutit à un résultat très fécond : les dirigeants font plus souvent réaliser par des prestataires externes les fonctions dont ils considèrent qu'elles sont dans le cœur de métier de leur entreprise. Alors même qu'ils partagent l'opinion courante selon laquelle ces fonctions doivent plutôt rester en interne *ceteris paribus*.

Ce résultat constitue une remise en question de l'hypothèse ( $H_1$ ), souvent avancée mais insuffisamment empiriquement étayée, selon laquelle les entreprises conservent en interne les fonctions du cœur de métier et réalisent en externe les autres. Cette infirmation porte sur un secteur précis de l'économie française, l'édition scolaire, qui présente plusieurs spécificités : il est constitué de petites entreprises sur un marché concentré, rentable et à faible élasticité-prix réalisant des activités hautement créatives. Si certaines de ces caractéristiques peuvent faire apparaître nos résultats comme contingents, nous avons cependant pris soin de vérifier, avec les données dont nous disposons, qu'il n'apparaît pas de différences significatives entre ce secteur et le reste de l'économie française, en termes de structures de gouvernance.

L'analyse des données quantitatives et qualitatives a permis de mettre l'accent sur le comportement des maisons appartenant à des groupes. Au sein d'un groupe, certaines fonctions peuvent être centralisées pour bénéficier d'un effet de taille. Mais en raison des contraintes de concurrence entre maisons du même groupe et des pesanteurs de certains services centralisés, les maisons préfèrent adopter une telle solution pour leurs fonctions périphériques. Quant aux fonctions du cœur de métier, elles préfèrent alors les faire réaliser en externe. On peut donc s'attendre à retrouver une infirmation de l'hypothèse  $H_1$  dans les secteurs de l'économie où la proportion de firmes indépendantes est faible.

## RÉFÉRENCES

- Andersen (1999, 2000, 2001), *Baromètre Outsourcing : Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France*, Paris : Andersen.
- Aubert B.A., Rivard S., Patry M. (2002), A transaction cost model of IT outsourcing, *Information and Management*, 41:7, 921-932.
- Baden-Fuller C., Hunt B.N., Targett D. (2000), Outsourcing to Outmanoeuvre, *European Management Journal*, 18:3, 285-295.
- Barthélémy J. (2000), *L'outsourcing : analyse de la forme organisationnelle et des ressources spécifiques externalisées – Test d'un modèle issu de la théorie des coûts de transaction et de l'approche par les compétences*, thèse de doctorat, HEC.
- Barthélémy J. et Quélin B. (2000), Contractual agreements and outsourcing : a modified transaction-cost analysis, 60th Annual Meeting of the Academy of Management, Business Policy and Strategy, Toronto.
- Barthélémy J. (2001), *Stratégies d'externalisation*, Paris : Dunod.
- Barthélémy, J. (2003), The seven deadly sins of outsourcing, *Academy of Management Executive*, 17:2, 87-100.
- Barthélémy J. (2004), Comment réussir une opération d'externalisation, *Revue française de gestion*, 30:151, 9-30.

- Bettis R.A., Bradley S .P., Hamel G. (1992), Outsourcing and industrial decline, *The Academy of Management Executive*, 6:1, 7-22.
- Bouattour S. (2004), Déterminants de l'externalisation informatique au sein des banques tunisiennes, *Actes de la XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Le Havre.
- Chanson G. (2003), Externalisation et performance dans la relation client-prestataire, *Revue Française de Gestion*, 29:143, 43-54.
- Chanson G. (2006), *Contributions à l'étude des déterminants de la décision d'externalisation. Une analyse dans le secteur de l'édition scolaire*, thèse de doctorat, IAE de Lille.
- 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.
- Comber F. (1994), *Décision d'internalisation ou d'externalisation du développement de la recherche*, thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine
- Commission des communautés européennes (2004), Décision de la Commission du 07/01/2004 déclarant une opération de concentration compatible avec le marché commun et le fonctionnement de l'accord sur l'Espace économique européen, Règlement (CEE) n°4064/89 sur les concentrations.
- Delmond M.H. (1994), *L'externalisation du développement d'applications*, thèse de doctorat, HEC.
- Ernst & Young (2002, 2003, 2005), *Baromètre Outsourcing : Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France*, Ernst & Young.
- Dumoulin R. et Martin A. (2003), L'externalisation de la R&D : une approche exploratoire, *Revue Française de Gestion*, 29:143, 55-60.
- Fimbel E. (2001), *L'externalisation des systèmes d'information : les facteurs de succès*, thèse de doctorat, Université de Reims.
- Fimbel E. (2003), Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation, *Revue Française de Gestion*, 29:143, 27-42.
- Fimbel E. et Foltzer K. (2006), Le pilotage de la relation client-prestataire dans une opération d'externalisation : état et perspectives, *Actes de la XVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Annecy.
- 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. (2000), Les stratégies d'externalisation: opérationnalisation et changements organisationnels, *Actes de la IXième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montpellier.
- Gosse B., Sargis C., Sprimont P.A. (2001), Les frontières de l'entreprise : Opérationnalisation dans le cadre d'une stratégie d'externalisation, *Actes de la XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Québec.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1992), Capabilities-Based Competition, *Harvard Business Review*, 70:3, 164-166.
- Miles R.E. et Snow C.C. (à paraître), Organization theory and supply chain management: An evolving research perspective, *Journal of Operations Management*.
- Pluchart J.J. (1998), Les discours du changement organisationnel, *Actes de la VIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Louvain La Neuve.
- Porter, M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, trad. française (1986, 1999), *L'Avantage concurrentiel*, Paris : Interédition.

- Prahalad C.K. et Hamel G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68:3, 79-93.
- Quélin B. (2003), Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ?, *Revue Française de Gestion*, 29:143, 13-26.
- Quinn J.B. et Hilmer F.G. (1994), Strategic outsourcing, *MIT Sloan Management Review*, Summer, 35:4, 43-55.
- Quinn J.B. (1999), Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities, *Sloan Management Review*, 40:4, 9-21.
- Sutcliffe K.M. et Zaheer A. (1998), Uncertainty in the transaction environment: an empirical test, *Strategic Management Journal*, 19:1, 1-23.
- Syndicat national de l'édition (2003), L'édition de livres en France : repères statistiques 2003, Paris : Syndicat national de l'édition.
- Tondeur H., de La Villarmois O., Huynh T.V.N. (2004), L'externalisation de la fonction comptable et financière : études de cas, *Actes de la XXVIème Conférence de l'Association Francophone de Comptabilité*, Orléans.
- Williamson O. (1999), Strategy Research: Governance and Competence Perspectives, *Strategic Management Journal*, 20:12, 1087-1108.