

# UNE RELECTURE THEORIQUE DE LA QUESTION DE L'EXTERNALISATION

**Bendi Abdellah Abdesalam**

**Professeur à l'université de Tlemcen (Algérie)**

**Nemmiche Khadija**

**Université de Tlemcen(Algérie)**

**khadijane@yahoo.fr**

## Résumé

L'externalisation est une question d'analyse depuis longtemps. Les différentes théories qui ont émergé après l'ouverture de la boîte noire de l'entreprise et qui ont tenté de traiter la modification organisationnelle de l'entreprise ont pour but de trouver un raisonnement accepté sur ce qui incite l'entreprise à recourir à l'externalisation. Dans ce papier, on va mettre l'accent sur les trois principales théories généralement reconnues dans la littérature de l'externalisation à savoir : la théorie des coûts de transactions, la théorie de l'agence et la théorie fondée sur les ressources.

Mots clé : Externalisation, la TCT, la TA, la TR.

## Abstract

Outsourcing is an analyzing question for a long time. The different theories those have emerged after offering the black box of the firm and those have attempted to treat the organizational modification of the firm have the aim to find an agreed reasoning on what incites the firm to going to outsourcing. In this paper, we will study three principal theories generally recognized in the outsourcing literature these are: the transaction costs theory, the agency theory and the resources based theory.

Key word: Outsourcing, TCT, AT, RT

*Introduction*

Après l'article pionnier de Coase (1937) « *The nature of the firm* », l'entreprise est devenue l'unité de base d'analyse de multiples théories qui ont émergé ultérieurement pour traiter la question de l'existence de cette forme organisationnelle distincte vis-à-vis du marché et de coopération. La firme en tant que structure de gouvernance qui est en interaction absolue avec son environnement trouve dans le triplé d'alternance: Marché/Hiérarchie/Coopération un choix organisationnel unique. Le choix de l'une de ces formes dépend de ce que l'entreprise veut exactement et c'est la principale raison de la diversité théorique ayant pour objectifs de traiter la modification organisationnelle de l'entreprise.

L'externalisation qui se représente comme une forme parmi plusieurs d'autres de coopération interentreprises est la question principale dans ce papier qui vise à retourner sur les principales théories qui ont émergé pour traiter l'externalisation en tant que choix stratégique engendrant une modification organisationnelle de l'entreprise qui l'entreprend en mettant l'accent sur la décision d'externalisation et plus précisément sur la question : quand est-ce que l'externalisation est préférable?

Ce qui a été constaté via une analyse de la littérature de la problématique de l'externalisation est que certaines théories restent notoires par rapport à certaines d'autres qui ont qu'une place marginale dans le traitement des frontières organisationnelles des entreprises. Cette notoriété provient principalement par leurs aptitudes à expliquer les décisions d'externalisation. Parmi ces théories qui ont pu manipuler la question de recourir à l'externalisation on trouve : la TCT, la TA, et la TR (Teng et al., 1995 ;Ngwenyama et Bryson, 1999; Aubert et al., 2004). Les deux premières théories (la théorie des couts de transactions et la théorie de l'agence) s'appuient sur une analyse économique de l'externalisation alors que la dernière (la théorie des ressources) reflète la nature stratégique de l'externalisation. En effet, la question de l'externalisation s'avère non pas seulement un mouvement économique ou stratégique mais encore un choix de complémentarité économique et stratégique simultanément.

1. *L'externalisation, une forme de coopération:*

Introduite par O. Williamson (1985) dans son ouvrage « *The Economic institutions of Capitalism* », la forme hybride qui se situe entre marché et hiérarchie devient une structure organisationnelle largement déployée par les entreprises qui préfèrent de se coopérer entre elles au lieu de choisir l'autogestion en les seines avec une incapacité de la part du marché de satisfaire un besoin donné (Williamson, 1988). L'externalisation en tant que forme spécifique de cette coopération interentreprises est défini comme « *le recours à un prestataire ou un fournisseur extérieur pour réaliser une activité qui était jusqu'alors réalisée au sein de l'entreprise. L'externalisation s'accompagne alors fréquemment d'un transfert de ressources matérielles et/ou humaines vers un prestataire qui remplace les services internes* » Barthélemy (2006, p.7). La relation d'externalisation qui se base sur un contrat revient à confier une activité ou plus de la part de l'entreprise externalisatrice à un prestataire externe spécialisé tout en assumant que ce dernier est mieux équipé pour effectuer cette prestataire (Quélin, 2003).

Ainsi, force est de citer que la question de l'externalisation est un prolongement de celle du *make-or-buy* comme le suggère Barreyre (1992, p. 762): « *Il y a (ainsi) impartition lorsqu'une entreprise, placée devant le choix du faire ou faire faire, opte pour le second terme de l'alternative et délègue à une firme partenaire une partie de son système global d'activités* » (cite par Barthélemy, 2006). De surcroit, on trouve parfois le sens de désintégration pour parler de l'externalisation: « *Outsourcing as a means to vertically disintegrate* » ou l'inverse de

l'intégration verticale: « *Outsourcing as an alternative to vertical integration* » (Barthélemy et Quélin, 2001, p.2).

## 2. *La théorie des couts de transactions*

Restant dans la même lignée de Coase (1937, p.19): « *Why is such organization necessary? Why are there these islands of conscious power?* », O. Williamson (1979, 1991, 1998) a enrichi l'analyse Coasienne pour élargir le modèle conceptuel d'une nouvelle théorie économique sous l'appellation de la théorie des couts de transactions. Comme son nom indique, l'unité de base d'analyse de la TCT revient aux couts de transaction qui trouvent ses origines théoriques chez Coase (1960) dans son article « *The problem of social cost* ». Dès lors, cette théorie stipule que ces couts de transactions sont ceux qui déterminent la forme organisationnelle optimale ou la structure de gouvernance dans la terminologie Williamsonienne (Williamson, 1979, 1991). Cette théorie met l'accent sur trois principaux pôles de l'activité économique à savoir : le marché, l'hierarchie et la coopération interentreprises (Brousseau, 1997). Le marché selon la TCT est considéré comme un système de prix avec lequel la firme est une fonction de production (Ghertman, 2003). Il a pour fonction principale d'assurer l'échange des biens et des services par l'utilisation d'un contrat classique de très court terme (Brousseau, 1997). Cependant, la hiérarchie selon la TCT correspond à une individualisation totale de la gouvernance (Brousseau, 1997). Elle est souvent utilisée pour parler de ce qu'on appelle la firme ou l'entreprise (Ghertman, 2003), coordonnée par une autorité hiérarchique et une relation supérieur-subordonnée (Baudry, 1999 ; Ghertman, 2003). D'autre part, les formes hybrides qui se situent entre le marché et la hiérarchie représente une structure de coordination particulière et temporaire et une relation de type gagnant-gagnant entre deux parties juridiquement indépendantes (Ménard, 2004).

Le choix de l'un de ces trois grands pôles économiques dépend selon la TCT de la recherche de réduire l'ensemble des couts d'une fonction donnée par la réduction des couts de transactions (Barthélemy, 2000). Or, les couts de transactions est fonction de deux piliers principaux selon Williamson (1979, 1981, 1991) à savoir :

Le premier revient aux caractéristiques comportementales des deux parties contractuelles, la rationalité limitée et l'opportunisme s'avèrent la source principale du cout (Williamson, 1991). A l'issue des travaux de Simon (1957), Williamson (1991) considère que les limites de la rationalité limitée proviennent soit du caractère erroné de l'information économique (information incomplète), soit de la capacité limitée à recevoir et à traiter celle-ci, et par conséquent, les agents ne peuvent concevoir un contrat complet notamment dans le cas d'une transaction complexe : « *given bounded rationality, all complex contracts are unavoidably incomplete* » (Williamson, 1991, p.12). Cependant, l'opportunisme consiste selon Williamson à chercher l'intérêt personnel en utilisant des actes tels que: le mensonge, la tromperie le camouflage et la distorsion de l'information: « *self-interest seeking that contemplates guile* » (Williamson, 1988, p.68). Ce comportement sont rendus possible par l'asymétrie d'information entre les parties, ces derniers se réalisent nécessairement dans un contexte d'information imparfaite (Ghertman, 2003).

Le deuxième grand pilier de la TCT est les caractéristiques de la transaction. La transaction est caractérisée par sa fréquence de survenance, son degré d'incertitude, et son besoin de support spécifique pour sa réalisation : « *The three dimensions for describing transactions-frequency, investment idiosyncrasy, and uncertainty-apply to transactions of all kinds*» (Williamson, 1979, p.254). La spécificité des actifs est l'élément le plus important pour la TCT et la source principale des couts de transaction (Williamson, 1979, 1988, 2010). Une transaction spécifique est celle qui exige un investissement élevé avec un degré de redéploiement faible voire impossible pour les actifs investis dans une autre transaction ultérieure (Ghertman, 2003). La fréquence est un autre attribut de la transaction qui revient au degré de répétitivité de la transaction. Généralement, les transactions peuvent être : uniques, occasionnelles ou récurrentes

(Williamson, 1991). D'autre part, l'incertitude revient à la difficulté de prévoir et d'anticiper les événements susceptibles d'interférer lors du déroulement de la transaction (Wajtrakul, 2005). Une classification multiforme de l'incertitude a été représentée par les chercheurs telle que celle menée par Wajtrakul (2005) selon laquelle l'incertitude se décompose en incertitude comportementale (liée à la difficulté de prévoir et de contrôler les comportements du prestataire extérieur), et incertitude environnementale (liées à la difficulté de prévoir l'évolution de l'environnement). Cependant, Ghertman (2003) divise l'incertitude en : incertitude interne (qui recouvre la complexité et le caractère tacite des tâches que l'entreprise effectue en interne) et l'incertitude externe (qui comprend l'incertitude technologique, légale, réglementaire et concurrentielle).

### 3. La TCT et la décision d'externalisation

De l'angle de la recherche de réduire les coûts par la réduction des coûts de transactions, l'entreprise modifie ses frontières et recourt à la coopération, et plus précisément à l'externalisation (Aubert et al., 1996). Le perspective de la TCT stipule que les coûts de transactions est le déterminant principal du choix organisationnel et se sont eux qui déterminent quelle structure de gouvernance devra être choisie pour réduire les coûts (Patry, 1994). Les coûts de transactions dans l'analyse Williamsonienne sont fonction de la spécificité des actifs engagée dans la transaction accentuée par le degré de sa fréquence et de l'incertitude qui l'entoure. En règle générale, lorsque la spécificité des actifs est faible l'externalisation n'est pas souhaitable car le marché s'avère mieux approprié aux transactions génériques quelque soit le degré d'intervention de l'un ou des deux autres attributs de la transaction. Pour une spécificité des actifs élevée, l'externalisation ne permet pas de réduire les coûts et l'internalisation est celle qui devra être choisie. Cela s'explique par le nombre assez peu de prestataires qui peuvent réaliser une transaction spécifique. Ceci est accentué par des investissements élevés de la part de l'entreprise externalisatrice et donc des coûts de changement de prestataire seront extrêmement élevés ce qui facilite au prestataire de chercher son utilité personnelle au détriment de celle de l'entreprise cliente. Cependant, l'externalisation reste la structure optimale dans une situation où la transaction devient moyennement spécifique (Aubert et al., 1996). A ce point, le niveau de l'incertitude et de la fréquence devient le déterminant principal entre recourir à l'internalisation ou à l'externalisation. Plus le degré de répétitivité de la transaction est élevée, plus l'entreprise supporte des coûts de transaction *ex-ant* (recherche d'un prestataire, communication, négociation, ...) et *ex-post* (transfert de ressources, coûts de surveillance, ...). Ajoutant qu'une incertitude forte contribue à complexifier le contrat et de renégocier récursivement pour inclure les événements non prévus lors de l'élaboration du contrat, et dans ce cas, l'externalisation ne devra pas être choisie. Réciproquement pour une fréquence et incertitude faible, la forme de l'externalisation est celle qui génère une réduction considérable de coûts. D'une façon générale, la TCT stipule que l'externalisation réduit les coûts sauf si elle touche une activité qui selon Barthélemy (2000):

- Ne repose pas sur des actifs trop spécifiques ;
- N'est pas entourée d'une incertitude trop élevée ;
- N'a pas une fréquence trop élevée.

### 4. La théorie de l'agence

La relation d'agence se définit comme un contrat de mandat *agency* par lequel le principal ou le donneur d'ordres engage un agent ou preneur d'ordres pour exécuter une tâche quelconque ce qui implique une délégation d'une certaine autorité de prise de décision à l'agent (Teng et al., 1995) et est définie selon Jensen et Meckling (1976) comme: « *a contract under which one or more persons (the principal(s)) engage another person (the agent) to perform some service on*

*their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent* » (Jensen et Meckling, 1976, p.309). S'appuyant sur une hypothèse de rationalité substantive accompagnée d'une distance informationnelle entre les acteurs, la théorie de l'agence suppose que l'agent est motivé par ses propres objectifs et intérêts et vise une maximisation de son utilité personnelle au détriment de celle du principal. Ce dernier veut de sa part que l'agent réalise la tâche de la même manière et avec les mêmes résultats que s'il la réalise lui-même directement (Eisenhardt, 1989). En s'assurant que principal (la partie sous-informée) ne peut pas évaluer ce que l'agent (la partie informée) fait, le comportement de l'agent reste déviant par rapport à celui du principal. Par ce comportement opportuniste, l'agent peut consacrer moins d'effort vis-à-vis de l'effort que le principal attend (Eisenhardt, 1989). Deux types d'opportunisme sont dès lors susceptibles de se produire *ex-ante* et *ex-post* de la passation du contrat (Eisenhardt, 1989; Sappington, 1991; Battacherjee, 1998) :

- La sélection adverse '*adverse selection*' est un comportement opportuniste *ex-ante* qui apparait lorsque le principal n'est pas en mesure d'évaluer les capacités réelles de l'agent qui miroite de sa part la qualité qu'il ne possède pas en réalité et révèle des informations qui lui sont défavorables lors de sa sélection.

- L'hasard moral ou encore l'aléa moral '*moral hazard*': est un opportunisme *ex-post* qui se manifeste après la passation du contrat lorsque une des parties de la transaction ne respecte pas les clauses mentionnés dans le contrat lors de la phase contractuelle, en se profitant de l'absence des procédures de surveillance et de contrôle.

La divergence d'intérêt et la recherche de maximiser l'utilité de la part des deux partie de la relation en se comportant d'une manière illégale est la raison principale de l'existence des couts d'agence (Eisenhardt, 1989). En général, ces couts peuvent se diviser en trois types principaux (Jensen et Meckling, 1976; Faye, 2003) :

- Les coûts de surveillance '*monitoring costs*' : supportés par le principal pour évaluer la performance du comportement de l'agent lors de la relation d'agence ;

- Les coûts d'obligation ou d'engagement '*bonding cost*' : supportés par l'agent pour garantir au principal qu'il ne se comporte pas autrement de ce qui est légale ;

- Les coûts d'opportunité dénommés perte résiduelle '*residual loss*' : correspondant à l'écart entre le résultat de l'action effectivement prise par l'agent et le résultat optimal attendu par le principal.

Dans un autre coté, la théorie de l'agence se développe autour de deux branches: la branche positive et la branche normative (Jensen et Meckling, 1976). L'apport de la théorie positive réside à mettre des procédures incitatives de la part du principal pour que l'agent révèle *ex-ant* son information privée et fournit *ex-post* le niveau d'effort conforme à ses intérêts. De plus, des coûts de contrôle et de surveillance doivent être mis en place pour mesurer les efforts de l'agent en vue de réduire l'éventualité d'apparition d'un comportement opportuniste avant et après la passation du contrat. D'autre part, la théorie normative a pour but de proposer des mécanismes permettant de réduire le coût des conflits entre les deux parties de la relation d'agence. Les fondateurs de cette théorie considèrent qu'il existe un contrat optimal qui assure un partage optimal du risque entre les parties de la relation d'agence. Ce contrat optimal constitue un 'second best' par rapport au 'first best' en absence d'asymétrie d'information (Grossman et Hart, 1986).

##### 5. La théorie de l'agence et la décision d'externalisation

Selon Sappington (1991), la théorie de l'agence est applicable à une multiplicité de situations. La relation d'agence au sein de la firme peut revenir soit à la relation entre le propriétaire (principal) et le gestionnaire (agent), soit à la relation entre le superviseur (principal)

et le subordonné (agent). D'autre part, les deux parties de la relation d'agence peuvent être externes tel est le cas d'une industrie réglementée où le régulateur (principal) essaye d'inciter le comportement des firmes (agents), ou le cas d'une relation d'externalisation quand l'entreprise externalisatrice (principal) confie l'exécution d'un service à un prestataire (agent) en se basant sur un contrat basé sur les résultats et non pas sur les moyens et actions mis en œuvre par son prestataire (Chanson, 2003). Le contrat fondé sur le résultat selon (Chanson, 2003) est celle par laquelle le principal ne s'intéresse qu'aux résultats de cette relation sans avoir besoins de restreindre une telle ou telle action de l'agent.

En vue de réduire l'ensemble des coûts d'agence, l'entreprise trouve que dans certains cas l'externalisation est la forme organisationnelle qui devra être choisie (Aubert et al., 1996). Cela dépend de l'importance des coûts engendrés par la relation d'agence entre l'entreprise cliente et son prestataire. Si ces coûts sont trop élevés, l'externalisation n'est pas souhaitable. En général, il y a plusieurs facteurs susceptibles d'influer sur les coûts d'agence dans une relation d'externalisation que sont selon Eisenhardt (1989) et Teng et autres (1995):

- L'incertitude sur les résultats des activités externalisées ;
- Le refus des parties de prendre des risques ;
- La difficulté à envisager le comportement du prestataire ;
- La difficulté à quantifier les résultats des activités externalisées ;
- La longueur de l'accord de prestation.

Plus l'incertitude qui entoure l'activité externalisée est forte, plus les coûts de surveillance supportés par le principal (entreprise cliente) seront élevés. Cela est accentué par le fait que les deux parties refusent de prendre les risques, et donc des procédures incitatives doivent être mise en place. D'autre part, la difficulté d'envisager le comportement du prestataire accroît les coûts que ce soit de la part du principal en termes de coûts de surveillance ou de la part de l'agent en ce qui concerne les coûts d'obligation. En outre, l'impossibilité de quantifier les résultats de prestation pose un problème notamment quand le principal dans cette relation d'agence prévoit un résultat extrêmement incorrect de ce qui sera en réalité et donc la perte résiduelle augmente de la part de l'agent. Comme dernier point, plus la durée du contrat de prestation est long, plus les coûts d'incitation, de surveillance, d'obligation et d'opportunité seront élevés (Hart, 1986). Succinctement, la théorie de l'agence encourage le recours à l'externalisation sauf si les coûts d'agence qui sont fonction de facteurs cités précédemment seront faibles. Si c'est le cas contraire, l'entreprise ne doit jamais externaliser de l'angle de la recherche de réduire les coûts (Richmond et al., 1992).

#### 6. *La théorie fondée sur les ressources*

Le trait principal de la théorie des ressources développée par Wernerfelt (1984, 1989, 1995) est que les ressources sont de nature hétérogène au contraire de ce qui est délibéré auparavant en considérant les ressources comme un bien homogène (Rugman et Verbeke, 2002 ; Barney, 1991). Cette hétérogénéité des ressources et leur répartition entre les organisations selon la TR est le point crucial de différenciation entre les entreprises (Barney, 1991; Watjatrakul, 2005). Le positionnement externe et le jeu des forces auquel l'entreprise est soumise ne sont pas les seules moteurs conduisant à avoir un avantage compétitif, mais les ressources disponibles en la seine est une autre condition nécessaire pour obtenir au moins un avantage compétitif temporaire, dit la TR (Bouattour, 2004).

En effet, l'unité de base d'analyse de la TR demeure comme son nom indique : les ressources et sont définies selon Wernerfelt (1984, p.172) : « *By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are*

*ted semipermanently to the firm* ». D'une autre manière, les ressources de l'entreprise indiquent tous les actifs tangibles et intangibles contrôlés par l'entreprise, et qui la permettent de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies susceptibles d'accroître son efficacité et son efficacité (Barney, 1991). La firme se représente dès lors comme un ensemble unique de ressources définie à partir de ce qu'elle est capable de faire (Grant, 1991 ; Wernerfelt, 1984). Ainsi, force est de citer que les ressources n'ont pas le même degré d'importance en entreprise. Les ressources stratégiques sont celles qui sont capables de fournir un avantage concurrentiel durable grâce à une exploitation judicieuse de celles-ci (Arrègle, 1996 ; Coff, 1999). Ces ressources qui peuvent être classées d'après Barney (1991) et Peteraf (1993) en ressources à capital physique (technologie, usine et équipement, localisation géographique), ressources à capital humain (formation, expérience, intelligence), et ressources à capital organisationnel (structure formelle, planification formelle et informelle, contrôles) doivent avoir simultanément les caractéristiques suivantes :

- Une valeur élevée : une ressource a une valeur élevée si elle permet à l'entreprise d'exploiter des opportunités, de neutraliser une menace extérieure, d'accéder à un grand nombre de marchés, et d'avoir un avantage concurrentielle ;

- Une rareté : une ressource rare en elle-même ou dans sa façon d'être bien exploitée est celle qui est possédée par un nombre limité de firmes ce qui réduit l'intensité de la concurrence pour l'entreprise qui les détient;

- Une difficulté à être imitée : la ressource doit être difficilement imitable afin d'empêcher les concurrents d'essayer de l'imiter car son imitation peut conduire à une perte dans sa valeur même pour l'entreprise originale ;

- Une difficulté à être substituée : une ressource non-substituable est celle qui n'a pas un substitut aisément accessible ou n'ayant pas d'autres ressources satisfaisant les mêmes besoins pour les entreprises.

#### 7. *La théorie fondée sur les ressources et la décision d'externalisation*

L'entreprise se caractérise souvent par son incapacité à satisfaire ses besoins tactiques et stratégiques en matière de ressources. Pour cela, une exploitation rationnelle des ressources s'impose comme la seule solution possible qui permet à l'entreprise de ne pas se concentrer que sur les activités principales. Dans cette situation, la concentration sur les ressources stratégiques devient un enjeu stratégique. L'entreprise doit bien consacrer ses ressources dans des activités créatrices de valeur et conduisant à avoir un avantage concurrentiel. Cependant, les ressources qui s'avèrent non-stratégiques et qui sont exploitées pour réaliser des activités de support peuvent être transformées et adaptées à une nouvelle exigence ou même créées facilement par le recours à l'externalisation si elles s'avèrent insuffisantes (Arrègle, 1996). En effet l'externalisation se représente comme un choix rationnel permettant d'obtenir les ressources de seconde importance. Et donc, la non-disponibilité d'une ressource sur le marché ou l'impossibilité de la développer en interne est la raison principal selon la TR de recourir à un prestataire externe (Gosse et al., 2001). Le prestataire a la possibilité de fournir des compétences nouvelles et des ressources complémentaires exploitées dans des activités de support visant à soutenir les activités principales. En bref, l'approche fondée sur les ressources considère l'externalisation comme une décision stratégique permettant de combler l'écart existant entre les ressources tangibles et intangibles dont l'entreprise dispose actuellement et celles dont elle a besoin (Teng et al., 1995). Plus les ressources ne sont pas de nature stratégique, plus l'externalisation pourra mieux combler la lacune entre ce que l'entreprise possède en réalité et ce qu'elle a effectivement besoin pour réaliser une activité. Réciproquement, plus les ressources

sont stratégiques plus l'externalisation deviendra défavorable voire impossible (Mahoney et Pandian 1992).

### Conclusion

Après cette analyse théorique de la question de l'externalisation, il s'avère que chacune de ces trois principales théories proposent un raisonnement spécifique sur ce qui conduit l'entreprise à recourir à l'externalisation. L'aspect économique de l'externalisation dans ce travail est représenté par la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence qui stipulent que l'entreprise confie une activité ou plus à un prestataire spécialisé en vue de réduire les coûts. Si les coûts de transactions déterminés par les hypothèses comportementales et les attributs de la transaction sont faibles, la TCT sollicitera l'externalisation (Williamson, 1988, 1991, 1999). Si les coûts d'agence engendrés par la relation d'agence entre l'entreprise cliente en tant que principal et le prestataire en tant qu'agent sont faibles, la TA sollicitera l'externalisation. Tandis que la vision stratégique de l'externalisation traitée par la théorie fondée sur les ressources propose les ressources comme l'unité de base d'analyse. L'externalisation selon la TR est une démarche par laquelle l'entreprise arrive à combler la carence existante entre ce qu'elle possède de ressources et ce qu'elle a besoins pour réaliser une activité, à condition que les ressources obtenues ne sont pas de nature stratégique (Teng et al., 1995). Cette tendance se traduit par la volonté de l'entreprise externalisatrice de concentrer les ressources stratégiques dans des activités de bases (Quinn et Hilmer, 1995). En dernier, il faut noter qu'émergent actuellement beaucoup de tentatives académiques qui ont pour mission d'associer deux analyses théoriques distinctes pour former une nouvelle explication de l'externalisation basée sur deux principaux courants théoriques comme une séquelle naturelle de multiples critiques et suggestions d'une telle ou telle théorie (Demsetz, 1988 ; Hennart, 1993). A titre d'exemple, beaucoup de recherches récentes exposent l'interférence entre la TCT et la TR pour analyser la question des frontières de l'entreprise (Poppo et Zenger, 1998 ; Leiblein et Miller, 2003,...). Selon ces chercheurs, l'externalisation ne doit pas être considérée comme une démarche purement économique ou purement stratégique, mais le caractère très spécifique de l'externalisation d'être une modification organisationnelle des frontières de l'entreprise dépasse ce raisonnement pour inclure des approches économiques, stratégiques, technologiques, réglementaires..., etc. (Jacobides et Winter, 2005).

### Référence

Arrègle J.L (1996), Analyse Resource-Based et Identification des Actifs Stratégiques, *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, pp. 25-36.

Aubert, B.A., Rivard, S., et Patry, M. (1996), A transaction cost approach to outsourcing behavior : Some empirical evidence, *Information & Management*, , vol.30, n°2, pp.51-64.

Aubert B.A., Rivard S., Patry M., (2004), A transaction Cost Model Of IT Outsourcing, *Information and Management*, pp.921-932.

Barney B. (1991), Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 : 1, pp. 99-120.

Barthélemy J. (2000), L'outsourcing : une approche par les coûts de transaction et par les ressources, *Gestion 2000*, pp.91-109.

Barthélemy J., Quelin B., (2001), Contractual Agreement And Outsourcing: A Modified Transaction Cost Analysis, *Groupe HEC*.

Barthélemy J., (2006), La renégociation des contrats d'externalisation: une analyse empirique, *Finance-Contrôle-Stratégie*, Volume 9, N° 2, pp. 6-29.



Battacherjee, A., (1998), Managerial Influences on Interorganizational Information Technology Use: A Principal-Agent Model. *Decision Sciences*, Vol. 29, No. 1, pp.139-162.

Baudry B., (1999), L'apport de la théorie des organisations à la conception néoinstitutionnelle de la firme. Une relecture des travaux d'O.E Williamson, *Revue économique*, Volume 50, Numéro 1, pp.45-69.

Bouattour S., (2004), Déterminants de l'externalisation informatique au sein des banques tunisiennes, XIIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Vallée de Seine 2, 3 et 4 Juin2004.

Brousseau E., (1997), Analyse économique des pratiques liées à l'externalisation, *Colloque : Aspect Juridiques de l'Externalisation*, Centre de Droit des Contrats (Université de Lille II) - Département de Sciences Juridiques (Groupe EDHEC) / 21/11/1997.

Chanson G., (2003), Analyse positive et normative de l'externalisation par la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence, *Les Cahiers de la Recherche CLAREE*, Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, UPRESA CNRS 8020.

Coase R. (1937), The nature of the firm, *Economica*, Vol. 4, pp. 386-405.

Coase, R. H. (1960). The problem of social cost, *Journal of Law and Economics*, 3 (October), p. 1-44.

Coff W. (1999), When Competitive Advantage doesn't lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power, *Organization Science*, 10 : 2, pp. 119-133.

Demsetz H. (1988), The Theory of the Firm Revisited, *Journal of Law Economics and Organization*, 4, pp.141-161.

Eisenhardt, K.M. (1989) Agency theory : An assessment and review. *Academy of Management Review*, vol.14, n°1, pp.57-74.

Faye, E.H. (2003), Les contre-performances des entreprises publiques sénégalaises : Un problème de gouvernement ? *Revue Africaine de Gestion*.

Ghertman M., (2003), Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction, *Revue française de gestion*, N° 142, ISSN 0338-4551, pp.43-63.

Gosse, B., Sargis, C. et Sprimont, P.A. (2001), Les frontières de l'entreprise : Opérationnalisation dans le cadre d'une stratégie d'externalisation. *10ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Laval, Québec.

Grant, R. M. (1991), The resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation, *California Management Review*, vol. 33, No 3, pp.114-135

Grossman, S. et Hart, O. (1986), The Costs and benefits of Ownership: A Theory of Lateral and Vertical Integration. *Journal of Political Economy*, 94, pp.691-719.

Hennart, J.F. (1993), The Swollen Middle. *Organization Science*, Vol. 4, No. 4, November, pp.529-547.

Jacobides M., Winter S. (2005), The co-evolution of capabilities and transaction costs : explaining the institutional structure of production, *Strategic Management Journal*, 26, pp.395-413.

Jensen, M. et Meckling W.H. (1976), Theory of the firm : managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, vol.3, n°4, pp.305-360.

Leiblein M.J. et Miller D.J. (2003). An empirical examination of transaction- and firm-level influences on the vertical boundaries of the firm. *Strategic Management Journal*, 24, pp.839-859.

Mahoney J.T., Pandian J.R. (1992), The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 13, pp. 363-380.

Ménard C., (2004), L'économie des organisations, 2ème édition, La découverte, Paris.

Ngwenyama O. et Bryson N., (1999), Making the information systems outsourcing decision: A transaction cost approach to analyzing outsourcing decision problems, *European Journal of Operational Research*, pp.351-367.

Patry, M., (1994), Faire ou faire faire: La perspective de l'économie des organisations. *CIRANO Papers*, N0. 94c – 1, Montréal.

Poppo L., Zenger T., (1998), Testing Alternative Theories Of The Firm: Transaction Cost, Knowledge based, And Measurement Explanations Form Make Or Buy Decisions In Information Services, *Strategic Management Journal*, pp.853-877.

Quélin B., (2003), Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle, *Revue française de gestion*, N° 143, pp.13-26.

Quinn J.B., Hilmer, F.G. (1995), Strategic outsourcing. *The Mckinsey Quarterly*, n°1, pp.48-70

Richmond, W., Seidman, A. et Whinston, A., (1992), Incomplete Contracting Issues In Information Systems Development Outsourcing, *Decision Support Systems*, 8, pp.459-477.

Rugman A., Verbeke M., (2002), Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management, *Strategic Management Journal*, 23 : 8, pp. 769-780.

Sappington, D. E. (1991), Incentives in Principal-Agent Relationships, *Journal of Economics Perspectives*, Vol. 5, No. 2, pp.45 – 68.

Teng, J., M. J. Cheon et V. Grover (1995), Decisions to outsource systems functions : testing a strategy-theoric discrepancy model, *Decision Science*, vol. 26, pp.75-103.

Watjatrakul, B. (2005), Determinants of IS sourcing decisions : A comparative study of transaction cost theory versus the resource-based view. *The Journal of Strategic Information Systems*, vol.14, n°4, pp.389-415.

Williamson O.E. (1979a), Transaction-cost economics: The governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics*, vol. 22, octobre, p. 3-61.

Williamson O.E. (1981b), The economics of organization: The transaction cost approach, *American Journal of Sociology*, vol. 87, novembre, pp.548-77.

Williamson O. (1988), the Logic of Economic Organization, *Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 4, No. 1, pp. 65-93

Williamson, O.E. (1991), Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, N°2, juin, pp.269-296.

Williamson O.E. (1998), Transaction Cost Economics: How It Works ; Where it is Going, *De Economist*, Vol. 146, April, pp. 23-58.

Williamson, O.E. (2010), Transaction Cost Economics: The Natural Progression, *American Economic Review*, Vol.100, June, pp. 673-690.

Wernerfelt B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, pp. 171-180.

Wernerfelt B. (1989), From Critical Resources to Corporate Strategy, *Journal of General Management*, 14 : 3, pp. 4-12.

Wernerfelt B. (1995), The Resource-Based View of the Firm : Ten Years After, *Strategic Management Journal*, 16, pp. 171-174.