

LA COORDINATION ENTRE UN CLIENT ET SON PRESTATAIRE. L'EXEMPLE DE L'OUTSOURCING DE LA R&D

MARTIN Aude

Maître de conférences, IAE de
Lille
LEM
IAE de Lille
104 Avenue du Peuple Belge
59043 Lille Cedex
tel : 03.20.12.24.51
aude.martin@iae.univ-lille1.fr

ANGUE Katia

Maître de conférences,
Université de la Réunion
Laboratoire GREGEOI-FACIREM
BP 7151
97715 Saint-Denis Messagerie Cedex 9
Membre associé de GREDEG (CNRS UMR 6227)-
Université de Nice-Sophia Antipolis
kangue@univ-reunion.fr

RESUME :

La relation qui lie une entreprise déléguant un projet de R&D et son prestataire peut être vue comme une relation asymétrique. Bien qu'il existe un caractère de subordination avec l'entreprise délévatrice, donneur d'ordres, qui « domine » et un prestataire, preneur d'ordres, qui « subit » ; ce dernier possède un avantage non négligeable puisqu'il détient des compétences supérieures à l'entreprise délévatrice en ce qui concerne le projet à mener. On se retrouve confronté à différentes problématiques couramment étudiées dans la littérature que sont la rationalité limitée, le caractère opportuniste et l'incertitude.

Pour pallier ces problèmes, trois modes de coordination sont généralement admis : le contrôle, le contrat et la confiance (CCC). C'est sur ces points que se base cette étude.

Avec des données empiriques issues d'une étude de cas menée auprès d'une grande entreprise française et l'un de ses prestataires de R&D, étude de cas pour laquelle nous avons ciblé la coordination entre ces deux parties comme unité d'analyse, les trois modes de coordination CCC seront analysés dans le cas particulier qu'est l'outsourcing de la R&D.

Nous verrons que le contrat et la confiance, comme établi dans la littérature, ont tendance à se compenser. Ainsi lorsque la confiance est absente, le contrat est fort et inversement.

Le contrôle, quant à lui, est une notion un peu plus abstraite dans l'exemple étudié, puisque aucun contrôle formel n'a été décelé. Par contre, nous nous intéresserons à un contrôle qualifié d'informel qui favorise la coordination des parties.

MOTS CLES : outsourcing, R&D, contrôle, contrat, confiance

La R&D, activité considérée comme clé par une majorité d'entreprises, ne reste plus confinée à l'intérieur de la firme et sollicite de plus en plus l'aide extérieure. Ainsi, une entreprise sur deux entretient au moins une relation de coopération dans le domaine de la recherche et développement et de l'innovation avec d'autres entreprises ou des acteurs institutionnels et ces coopérations représentent environ un quart de leur budget de R&D. Le nombre moyen de relations dépasse la dizaine, alors qu'un tiers des entreprises n'ont qu'un seul partenaire, 2% affichent plus de cent relations.

Au centre de ces relations, nous retrouvons les relations de délégation, qu'elles soient de sous-traitance ou d'externalisation, avec d'un côté une entreprise donneur d'ordres et de l'autre l'entreprise prestataire. Ces relations semblent, comme la plupart des contrats de sous-traitance et d'externalisation, nécessiter une bonne coordination des deux parties.

Dans une relation de délégation entre deux parties (que l'on parle de sous-traitance, d'externalisation, d'outsourcing¹), l'interaction entre les deux parties est centrale et fait l'objet de beaucoup d'attentions puisqu'elle est à la base de la réussite d'une délégation d'activité ou de projet. L'interaction entre deux parties est généralement cadrée par un contrat (cependant, l'enquête ministérielle ERIE sur les relations interentreprises, datant de 2003, indique que dans le cas des relations de R&D, moins de 40% de ces relations sont régies par un contrat). A ceci s'ajoute une forme de contrôle permettant pour l'entreprise délégatrice d'exercer une surveillance de l'activité ou du projet délégué et mené par le prestataire.

La notion de confiance est également intégrée dans ces problématiques et influence les mécanismes de contrôle et de contrat.

Ce papier cherchera à traiter ces différents points et à comprendre comment les trois modes de coordination apparaissent et agissent dans le cas particulier d'une relation d'outsourcing de R&D. La première partie présentera le phénomène de l'outsourcing de la R&D ainsi que les apports de la littérature concernant les différents points présentés ci-dessus. La seconde exposera la méthode d'investigation empirique choisie afin de cerner ce phénomène et enfin la dernière partie visera à présenter les principales conclusions en confrontant les apports théoriques et empiriques.

¹ Nous utiliserons ce terme d' « outsourcing » pour parler de la délégation d'un projet de R&D d'une entreprise à un prestataire

1 CONTEXTE DE LA RECHERCHE

1.1 L'OUTSOURCING DE LA R&D

1.1.1 Définitions

Nous entendons par Outsourcing de la R&D : *Une relation contractuelle par laquelle une entreprise confie à un prestataire possédant des compétences propres la responsabilité de mener à bien tout ou partie d'un projet de R&D. Le fait de déléguer un projet de R&D est une décision stratégique prenant en compte les atouts et les risques liés à une telle délégation. Une collaboration plus ou moins poussée avec le partenaire est mise en place (allant du « faire-faire » au « faire-ensemble » c'est-à-dire de la sous-traitance à l'impartition partenariale).*

5 types d'outsourcing de la R&D ont été mis en avant (Martin, 2007) :

- la sous-traitance : délégation de projets de R&D lorsque le cahier des charges est très précis
- la fourniture spéciale : cas particulier de la sous-traitance générale. Le client a un besoin spécifique, pas forcément dans son domaine de compétence, il recherche un prestataire compétent.
- l'externalisation : lorsqu'on s'intéresse à la recherche fondamentale, c'est-à-dire aux étapes amont. En effet, les entreprises qui avaient auparavant de grands centres de recherche menant toutes sortes d'activités de R&D ont externalisé la recherche amont auprès de la recherche académique. Les entreprises ne réalisent plus en leur sein ce type de recherche et préfèrent se concentrer sur des projets de R&D axés sur leur activité.
- l'impartition partenariale : lorsque le client recherche un prestataire ayant des compétences sur le sujet et lui soumet un problème ou une idée. Le prestataire dispose d'une totale liberté pour répondre à cette problématique, les deux entités sont étroitement liées pendant la durée du projet et fonctionnent comme des partenaires.
- l'impartition parentale : lorsque le prestataire est un membre du même groupe que l'entreprise délégatrice.

1.1.2. Les projets délégués

Les entreprises confient à un prestataire un projet de R&D pour différentes raisons (cf tableau 1), toutefois la recherche de compétences est de loin ce qui guide les entreprises dans leur choix. Seuls certains projets peuvent être délégués et il existe un cœur de recherche qui reste

en interne, des projets, jugés périphériques à ce cœur de métier, peuvent être réalisés par un prestataire, c'est le cas de la recherche amont, de la veille, du développement de procédés, de verrous technologiques à lever, de projets nécessitant un label ou une fourniture...

Réorganisation interne de la R&D Augmentation du nombre de projets réalisables <i>Si l'entreprise se basait sur ses propres ressources, elle serait amenée à faire un choix entre différents projets.</i> Apprentissage <i>L'entreprise acquiert de nouvelles connaissances issues des partenaires extérieurs</i> Développement des directions techniques à l'interne <i>La délégation de certains projets permet aux entreprises de se concentrer sur des projets très spécifiques en développant leur direction interne</i>
Accès au savoir-faire d'un spécialiste Recherche de compétences <i>C'est la principale raison invoquée: les entreprises ont de plus en plus recours à l'externalisation pour acquérir un savoir-faire indisponible en interne ou difficile à préserver.</i> Partage des risques <i>"Il faut partager les risques liés à la R&D en formant des partenariats ou en externalisant"</i> Limitation des coûts <i>L'outsourcing peut être choisie afin d'éviter de recruter ou d'investir. De plus, les coûts sont fixés lors du contrat.</i>
Adaptation à l'environnement Concurrence et internationalisation <i>L'adaptation au marché nécessite de confier à des prestataires et à des concepteurs locaux des projets de R&D.</i> Réactivité et souplesse <i>L'entreprise doit rapidement être réactive, être plus souple pour faire face à des demandes changeantes</i> Importance du phénomène pour les PME <i>Une PME, par l'outsourcing, s'offre un accès à des compétences de haut niveau.</i>

Tableau 1. Motifs de l'outsourcing de la R&D. (Dumoulin et Martin, 2003)

1.2 LES PROBLÉMATIQUES DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES DANS UNE RELATION D'OUTSOURCING DE R&D ET LES APPORTS THÉORIQUES

L'étude des relations interorganisationnelles est un phénomène souvent étudié dans la recherche académique. La théorie des coûts de transaction, la théorie de l'Agence, la théorie des droits de propriété, la théorie des incitations et la théorie des contrats incomplets servent

souvent de base à ces études. L'objectif ici n'étant pas de présenter l'ensemble de ces théories, nous ciblerons notre présentation sur les trois modes de coordination généralement admis pour décrire une relation entre deux organisations (le contexte de cette présentation est une relation d'outsourcing entre deux parties, le projet délégué est un projet de R&D, activité particulière) : le contrat, la confiance et le contrôle.

Dans une relation entre deux parties, des comportements spécifiques peuvent être développés.

C'est le cas du caractère opportuniste : lors d'une délégation, chaque partie va engager des ressources dans la coopération sans savoir si l'autre partie n'en profitera pas. Le caractère opportuniste de l'homme est mis en avant dans les travaux de Williamson et de la théorie des coûts de transaction. Bien sûr, un travail d'équipe et une délégation ne peuvent pas bien se passer si un des membres semble opportuniste ou si des doutes sur l'intégrité d'un ou de plusieurs membres sont perçus. Comment limiter ce caractère opportuniste ?

C'est le cas de la rationalité limitée et de l'asymétrie de l'information : le principe de rationalité limitée repose sur le fait que, même si les agents sont rationnels, ils ne peuvent prévoir l'ensemble des événements futurs. Ce principe est directement lié à l'incertitude et à la complexité de l'environnement. La TCT met également en avant une asymétrie d'information.

C'est aussi le problème de l'incertitude : les projets de R&D sont caractérisés par une incertitude élevée (Freeman et Soete, 1997) due aux résultats de ces projets qui ne peuvent être déterminés, au temps nécessaire mais non prévisible pour mener à bien le projet et à la réussite commerciale de l'innovation.

1.2.1 Le contrat

Le premier mode de coordination est un mécanisme d'autorité : le contrat. Mettre sous forme contractuelle et formelle les attentes du partenaire, les limites acceptables et les pénalités éventuelles rassure l'entreprise délégatrice mais pénalise la liberté de l'équipe, sa dynamique et sa flexibilité (et donc les échanges et les interactions) puisqu'elle cherche à ne dépasser aucune limite de ce cadre formel.

Dans son ouvrage de 1985, Williamson développe la dimension contractuelle en reprenant les trois types de contrats développés par Mac Neil en 1974 : le contrat classique, le contrat néo-classique et le contrat personnalisé. Le contrat est vu comme un cadre définissant des règles à suivre et servant de norme. Il ajoute, en 1998, que l'autorité est une forme de contrat.

La TCT donne une vision contractuelle de la firme qu'elle définit comme un système de contrats entre agents économiques individuels (Williamson, 1990), le marché étant défaillant, la forme organisationnelle hiérarchique est préférée (Coriat et Weinstein, 1995). Ces auteurs ajoutent que Williamson cherche à analyser de manière dynamique l'opportunisme et les rapports contractuels.

Williamson (1979) met en évidence 3 types de contrats reposant sur les apports de la TCT :

- Les contrats classiques basés sur des relations simples et bien délimitées, qui prévoient toutes les éventualités.
- Les contrats néo-classiques mis en œuvre dans les relations interentreprises de long terme et qui mettent l'accent sur les documents formels. Ils sont incomplets puisque toutes les éventualités ne peuvent être anticipées.
- Les contrats relationnels qui permettent de gérer des situations dans lesquelles deux entreprises sont fortement dépendantes. La confiance joue un rôle clé.

La notion d'incomplétude des contrats a déjà été largement étudiée dans la littérature notamment dans le cadre de trois théories : La théorie des coûts de transaction (TCT), la théorie de l'agence (TA) et la théorie des contrats incomplets (TCI).

Un contrat est incomplet lorsqu'il ne prend pas en compte toutes les situations possibles et l'ensemble des états futurs. En effet, le contrat incomplet est un contrat dans lequel les parties ne rajoutent pas de clauses supplémentaires, soit à cause des coûts que cela entraînerait, soit à cause de l'invérifiabilité (Hart, 1986). On peut donc conclure que tous les contrats sont incomplets. Cependant, certains contrats sont plus complets que d'autres, c'est-à-dire qu'ils donnent une définition plus précise de la transaction et des moyens de la réaliser (Saussier, 2000). Fréchet (2003, p12) ajoute que les contrats réels seraient situés sur un « continuum allant des contrats très incomplets aux contrats très peu complets ».

Dans la théorie de l'agence dont le point de départ est l'analyse de la relation d'agence², le contrat qui lie les parties est incomplet parce que (Coriat et Weinstein, 1995) :

- l'information est imparfaite, relativement à l'état de la nature et aux comportements des agents, et asymétrique (l'agent en sait normalement plus que le principal sur la tâche qu'il a à accomplir).

² Une relation d'agence peut être vue comme un contrat par lequel une (ou plusieurs) personne, nommée le principal, engage une autre personne, nommée l'agent, pour exécuter en son nom une tâche quelconque qui implique une délégation d'un certain pouvoir de décision à l'agent. Toute coopération entre agents pose des problèmes pouvant être assimilés à ceux liés à la relation d'agence (Jensen et Meckling, 1976). Dans une telle relation, la situation de l'un des individus dépend d'une action de l'autre (Coriat et Weinstein, 1995).

- Le principal n'a pas les moyens de contrôler parfaitement et sans coût l'action de l'agent.

Pour la TCT, l'incomplétude des contrats repose sur deux comportements humains qui sont l'opportunisme et la rationalité limitée. Elle met également en avant une asymétrie d'information. Le contrat est évolutif, il est capable de s'adapter à l'évolution de l'environnement.

Les contrats de R&D sont, en réalité, incomplets (Chemla, 1997). En effet, les projets de R&D sont caractérisés par une incertitude élevée (Freeman et Soete, 1997) due aux résultats de ces projets qui ne peuvent être déterminés, au temps nécessaire mais non prévisible pour mener à bien le projet et à la réussite commerciale de l'innovation (Crozier, 1998).

L'objectif d'un contrat d'outsourcing en R&D sera donc différent : il ne s'agit pas de trouver un équilibre contractuel mais de pouvoir s'adapter aux événements futurs (Williamson, 1996). Les contrats doivent donc être davantage centrés sur l'« esprit » du contrat et du projet que sur la lettre et ils doivent chercher l'équilibre entre le besoin de planification et de flexibilité (Tirole, 1993 cité par Fréchet, 2003). C'est dans cet esprit que Cœurderoy et Quélin (1998, p32) expliquent que « les contrats sont perçus comme des cadres qui donnent une bonne idée des relations entre les agents économiques, qui définissent quelques règles à suivre en cas de doute et qui servent de norme quand les relations cessent de fonctionner correctement ».

1.2.2 La confiance

Le deuxième mécanisme est la confiance. La confiance limite les doutes que peut avoir une personne sur une autre et sur son caractère opportuniste. Barney et Hansen (1994) définissent la confiance comme étant « une croyance mutuelle en ce qu'aucune partie dans l'échange ne profitera des faiblesses de l'autre » (cité par Simon, 2007, p86). Il s'agit d'une foi en l'intégrité morale et en la bienveillance de l'autre (Ring et Van de Ven, 1992) et d'une certitude qu'une partie agit dans le sens des intérêts de l'autre, en dépit des motivations économiques qui l'inciteraient à se comporter autrement (Granovetter, 2002).

Dans la théorie de l'agence, elle permet de réduire les coûts d'agence et de transaction. Deux procédures incitatives influent sur ce mécanisme : la réputation et l'ancienneté des relations. L'ancienneté des relations est une incitation puisque des relations de long terme nécessitent un contrôle moindre (Baudry, 2005) et la réputation est une incitation forte à un comportement loyal qui doit produire de la confiance (Kreps, 1990). Cet auteur ajoute que la

réputation est la mémoire des acteurs, elle s'acquiert et n'est jamais donnée d'emblée ; c'est également un moyen fiable et simple d'identifier de bons alliés (Koenig et Van Wijk, 1992).

Dans la théorie des contrats incomplets, dès qu'un contrat est incomplet, la confiance apparaît comme une composante relationnelle d'une importance essentielle et comme un élément essentiel de la coordination. La rédaction d'un contrat incomplet permet une flexibilité dans la relation qui est renforcée par une grande confiance. On retrouve ce principe dans la relation d'impartition partenariale.

Pour la théorie des coûts de transaction, la confiance est évacuée car chaque acteur peut être opportuniste.. Williamson reconnaît l'importance de la confiance dans les relations interorganisationnelles, mais la confiance reste pour la partie un moyen d'atteindre ses intérêts propres.

Bidault et Jarillo (1995) notent qu'une dimension essentielle de la confiance est la présomption que l'autre partie est dépourvue d'opportunisme. Toutefois, pour Nooteboom (1996), confiance et opportunisme cohabitent dans la coopération à long terme. Lorsque les relations de coopération de long terme reposent sur des relations personnelles de longue durée, les acteurs ne sont pas tentés de se conduire de manière opportuniste (Granovetter, 1985).

Zucker (1986) distingue trois formes de confiance : la confiance interpersonnelle, la confiance interorganisationnelle et la confiance institutionnelle.

- La confiance interpersonnelle : Zaheer, McEvily et Perrone (1998) la définissent comme la confiance placée par des individus dans d'autres individus.
- La confiance institutionnelle : elle se définit « comme une autorité supérieure au sein de la société » (Mangematin, 1999 cité par Simon, 2007, p89).
- La confiance interorganisationnelle : elle est définie par Zaheer, MacEvily et Perrone (1998) comme la confiance accordée par les membres d'une organisation à l'organisation associée.

Dupuy et Torre (2004) notent que la relation de confiance n'a de sens qu'en avenir incertain, lorsque les anticipations futures et l'information sont imparfaites. Dans le cas de la R&D et de l'outsourcing, l'avenir est incertain par nature de l'activité (on ne peut prévoir les résultats de la R&D) et l'information est asymétrique (le prestataire possède un savoir plus grand sur le projet que l'entreprise délégitrice et ce dernier possède toutes les données et donc plus d'informations que le prestataire sur le contexte du projet. Ces informations sont d'ailleurs difficiles à obtenir pour le prestataire puisque l'entreprise délégitrice a tendance à ne pas tout

dire pour se protéger), la confiance est donc essentielle. Lors d'une coopération, les agents doivent faire preuve de bonne volonté (Ring, 1996) et croire (et donc faire confiance) à la bonne volonté de l'autre.

Lors d'une première relation, l'individu est « vierge » de toute réputation (et de toute expérience précédente par définition), il n'y a donc pas de confiance préalable et au fur et à mesure des relations, il y a une logique d'autorenforcement qui l'incite à ne pas trahir (Kreps, 1990), la confiance est le résultat d'un calcul rationnel des individus.

Mayer, Davis et Schoorman (1995) expliquent que la confiance facilite la coopération, c'est le ciment des relations (Morgan et Hunt, 1994), elle permet une meilleure coordination des interactions entre les acteurs. Et inversement, la coopération est génératrice de confiance (Kouzes et Posner, 1987)

1.2.3 Le contrôle

Le troisième mécanisme est le contrôle, notamment sous la forme d'une vérification des étapes du projet et de l'avancement de celui-ci. Le contrôle est vu comme une solution au problème de l'information asymétrique. Dans le cadre de la R&D, il est délicat de mettre en place un contrôle. Le prestataire a avant tout une obligation de moyens, ce qui n'est pas simple à contrôler, et l'incertitude liée aux résultats implique aussi la difficulté de mettre en œuvre un mécanisme de contrôle.

Dans leur article, Donada et Nogatchewsky (2007) reprennent les résultats de différentes études quantitatives sur la confiance (antécédents et conséquences de la confiance). Elles mettent en avant que le lien entre confiance et contrôle est discuté par les chercheurs. Pour la plupart, la confiance est une alternative au contrôle comme pour Nooteboom, Berger et Noorderhaven (1997). Gosse, Sargis et Sprimont (2002) nuancent cette affirmation en établissant que la substitution du contrôle formel par la confiance s'explique lorsque le client ne sait pas évaluer la prestation de son fournisseur. Dans leur article, Dumoulin, Meschi et Uhlig (2000) rejettent l'hypothèse de la relation substitutive entre le contrôle et la confiance.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Adoptant une orientation interprétativiste, ce travail s'insère dans une recherche ayant pour objet l'outsourcing de la R&D. Nous avons opté pour une démarche qualitative de type

exploratoire. L'étude de cas permet de cerner les relations entre une entreprise souhaitant confier à un tiers un projet de R&D et un de ses prestataires avec lequel elle entretient une relation depuis 20 ans. Il existe différentes relations entre ces deux parties, ce qui permet d'être face à un cas multiniveaux³. L'unité d'analyse retenue pour cette étude de cas est l'interaction entre les deux entreprises.

2.1 LE CHOIX DE L'ÉTUDE DE CAS

2.1.1 L'étude d'un cas

Une étude de cas est « une recherche empirique qui porte sur un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement identifiables et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples » (Yin, 1994, p23). En 1995, Stake ajoute que l'étude de cas est le choix d'un objet à étudier, en effet, un cas doit être étudié quand il a un intérêt spécial, c'est « l'étude de la particularité et de la complexité d'un cas ». Les études de cas doivent être à la fois descriptives, analytiques et explicatives (Yin, 1994).

Eisenhardt (1989a) souligne la pertinence de l'étude de cas pour observer la dynamique d'un phénomène. En effet, un des avantages de l'étude de cas est de fournir une situation où l'on peut observer le jeu d'un grand nombre de facteurs interagissant ensemble, permettant de rendre compte de la complexité et de la richesse du phénomène étudié.

Le cas étudié peut être qualifié d'intrinsèque au sens de Stake (1995), puisqu'il suppose une analyse en profondeur des divers aspects de la situation pour en faire apparaître les éléments significatifs et les liens qui les unissent pour en saisir la dynamique particulière. Avec l'étude d'un cas intrinsèque, il y a peu d'intérêt à généraliser à l'espèce, l'intérêt principal est dans le cas particulier, avec l'objectif de comprendre comment il fonctionne.

³ La question du nombre de cas à étudier dans le cadre d'une étude de cas est au cœur d'un véritable débat. Certains chercheurs comme Eisenhardt (1989a) et Yin (1994), stipulent que les résultats doivent de préférence reposer sur plusieurs cas afin notamment d'être généralisables ; cependant, ils évoquent la possibilité de conduire une étude de cas de manière plus approfondie en considérant plusieurs niveaux d'analyse au sein de ce cas, on parle ainsi d'une étude de cas multiniveaux. Eisenhardt (1989a) évalue le nombre de cas idéal entre 4 et 10 cas. Ces chiffres ont été critiqués notamment par Dyer et Wilkins (1991) qui défendent l'idée du cas unique et illustrent leur propos d'études reconnues qui se basent sur un seul cas comme celle de Selznick (1949) et celle de la crise des missiles de Cuba (Allison, 1971). Eisenhardt (1991) reconnaît d'ailleurs que l'intérêt est de générer de nouvelles connaissances que ce soit à partir d'un ou de plusieurs cas. Wolcott (1994, p181) défend l'étude de cas unique en avançant que « le travail de terrain qui doit être conduit sur deux sites ne garantit pas une étude deux fois meilleure. Au contraire, cela diminue de moitié l'attention totale qui peut être consacrée à chacune ». Le cas observé peut être considéré comme « révélateur », c'est-à-dire que le chercheur observe un phénomène qui, sans être rare, n'a été que peu étudié précédemment.

2.1.2 Recueil des données

Les entretiens constituent la source principale de données pour une étude de cas. 21 entretiens ont été réalisés entre 2004 et 2007. Ils sont mixtes avec une partie semi-directive notamment pour une description précise de l'organisation, de la fonction de la personne interviewée et de la relation prestataire/entreprise et une partie non-directive dans laquelle l'interviewé aborde différents concepts clés.

Les entretiens (hormis le premier) avec le directeur de l'entreprise prestataire correspondaient à l'entretien en profondeur de Grawitz (1993). Plusieurs notions/ concepts sont abordés tout au long de la journée et le répondant dispose d'une grande liberté pour traiter le thème. Selon Blanchet et Gotman (1992), multiplier les interviews auprès du même acteur constitue une forme puissante de recueil de données. L'entretien devient alors véritablement narratif, argumentatif et informatif.

Il est important de souligner que le directeur de R&D de l'entreprise cliente et le directeur de l'entreprise prestataire sont aussi eux-mêmes en position d'observateurs profanes de la situation et du phénomène étudié (Arborio et Fournier, 1999).

Le directeur de R&D de l'entreprise cliente (EA) nous a permis d'entrer en contact avec les membres de son entreprise et avec le directeur de l'entreprise prestataire (S A). Ce dernier a été l'interlocuteur principal, il peut être rapproché du Doc pour Whyte, c'est un « informateur privilégié », « une espèce de tuteur » devenu un « véritable collaborateur de la recherche ». Les entretiens avec S A (hormis le premier) sont proches de la narration (vue comme une source de données, comme un ensemble d'exemples, comme « acte de raconter » (Charaudeau et Maingueneau, 2002) et non comme un outil discursif (Giroux et Marroquin, 2005)).

De nombreux documents ont pu être recueillis pendant cette étude de cas, des documents directement reçus des répondants : un CDROM, une interview radio, des présentations de projets, des documents sur les aides..., ou issus de la presse ou d'internet. Certains documents sont en notre possession et d'autres ont été consultés sur place, ils ont pour la plupart fait l'objet d'une synthèse, d'une codification et d'un mémo.

Les archives fournissent quant à elles des données rétrospectives. Le prestataire a donné accès à de nombreuses archives notamment des projets complets terminés ou non (contrat, cahier des charges, description, avancements, compte-rendu...). Des copies de ces archives ont pu être faites et elles ont été traitées de la même façon que les documents présentés ci-dessus.

2.1.3 L'analyse des données

L'analyse des données qualitatives a commencé avec le premier entretien, elle a engendré de nombreux allers-retours entre les données empiriques, les analyses précédentes et les connaissances théoriques, ce qui a permis de faire des liens avec des concepts existants.

Les entretiens ont été retranscrits, puis codés et condensés. La première phase analytique consiste à coder les données (Strauss et Corbin, 2004). Selon Peretz (1998, p97) : « Par codage, nous entendons l'inventaire exhaustif des données recueillies, leur examen systématique, leur interprétation au moyen de catégories générales, leur classement, leur insertion dans le compte rendu et la réflexion sur leur pertinence ». Les codes ont émergé du terrain et ont été regroupés dans un « dictionnaire ». Nous avons utilisé différents codages (Strauss et Corbin, 2004, p133) : codage ouvert, codage axial, le codage sélectif (ces trois codages sont souvent inter reliés) mais aussi le codage du processus. Ce codage s'attache à travailler sur les processus, c'est-à-dire sur « les séquences en évolution, les actions/interactions qui se produisent dans le temps et l'espace, se modifiant ou quelquefois demeurant semblables en réponse à la situation ou au contexte » (Strauss et Corbin, 2004, p203). A la place de s'intéresser aux propriétés des catégories et des phénomènes, l'action/interaction est observée en notant le mouvement, la séquence, le changement et l'évolution en réponse aux changements de contexte, ainsi que les conséquences de l'action/interaction.

Analyser des données qualitatives revient à examiner, classer, ordonner et recombinaison l'observation sur le terrain et les relier aux propositions de départ (Yin, 1994). Nous nous sommes principalement basée sur les outils proposés par Miles et Huberman (1991) et par Bardin (1989). Les réponses, sur un même thème, des personnes interrogées dans les différentes entreprises ont toujours été mises en perspective les unes avec les autres.

Les documents élaborés :

- Le 1^{er} document correspond à l'adaptation du « package » présenté par Schatzman et Strauss (1973).
- Les mémos (Strauss et Corbin, 2004).
- L'analyse thématique prônée par Bardin (1989).
- Le tableau des verbatims inspiré d'un exemple figurant dans l'ouvrage de Miles et Huberman (1991).

2.2 LE CAS : E ET S

2.2.1 Les entretiens

Le terrain étudié se compose d'une entreprise et de l'un de ses prestataires en R&D. L'entreprise E confie des projets de R&D de manière régulière à l'entreprise prestataire S depuis plus de vingt cinq ans. Ce terrain a été investi pendant plus de 2 ans. Les entretiens avec des membres de l'entreprise E ont alterné avec des rencontres avec des membres de l'entreprise S. Ils se sont répartis comme suit (Tableau 21 a - c):

a- auprès de l'entreprise E :

Fonction de la personne interrogée	Lieu	Nombre d'entretiens	Durée
Directeur R&D (E A)	Siège social	3	De 1h30 à 2h30
Directeur technique (E B)	Usine	1	2h00
Responsable développement produits et procédés (E C)	Siège social	1	1h30
Chef de service d'une activité de recherche (E D)	Centre de Recherche	2	1h30
Chef de projet (E E)	Centre de Recherche	1	1h30
Adjointe à la direction d'une activité de recherche (E F)	Centre de Recherche	1	1h00
Directeur d'une activité de recherche (E G)	Centre de Recherche	1	1h30
Directeur scientifique de la société mère (E2)	Siège social de la société mère	1	1h30

b- auprès de l'entreprise prestataire S (les entretiens ont été réalisés chez le prestataire) :

Fonction de la personne interrogée	Nombre d'entretiens	Durée
Directeur de l'entreprise (S A)	6	De 2h00 à 7h00
Chargé de recherche (S B)	1	1h30
Chargé de recherche (S C)	1	1h30
Chargé de recherche (S D)	1	1h30

c- un entretien a été réalisé chez un autre client de S :

Fonction de la personne interrogée	Nombre d'entretiens	Durée
Directeur R&D (E3)	1	2h00

Tableau 2 : Tableaux présentant les personnes interrogées pour l'étude de cas

2.2.2 L'entreprise cliente E

Société française du groupe E2, E est un leader mondial, du secteur F4. Elle se compose de plus de 25000 personnes réparties dans 25 pays. E est perçue comme une société d'innovation technologique qui fait beaucoup d'efforts en matière de R&D et de technologie (E C). « La R&D est un moteur de la maison » (E A).

La recherche corporate est assurée par un Centre de Recherche qui regroupe plus de 160 ingénieurs et techniciens. Il s'exécute dans six domaines principaux pour lesquels il dispose d'équipements de pointe. A côté de cela, il y a une vingtaine de centres techniques ou de R&D répartis dans le monde et un effectif qui approche les 2000 personnes. Une dernière partie de la R&D est menée dans les centres opérationnels.

La première remarque de E A lors du premier entretien a été « vous tombez mal, on fait tout à l'ancienne dans cette maison ». Pourtant lorsqu'on regarde les chiffres avancés, E réalise la majorité de sa R&D en interne mais elle confie entre 7 et 10% de sa R&D à l'extérieur (public et privé), avec près de 2% dans le privé, l'entreprise confie une part relativement importante à l'extérieur et cette externalisation peut même être considérée comme une politique puisque : « on ne peut pas avoir toutes les compétences dont on aurait besoin et même si on les avait je ne suis pas sûr que ce serait la meilleure façon d'avancer. Ce qu'on peut amener de l'extérieur, c'est du temps de libre pour nous permettre d'avancer sur des thèmes sur nos métiers » (E G), mais aussi parce que le Centre de Recherche a recours régulièrement à des organismes extérieurs : « dans la plupart des projets, il y a un intervenant extérieur privé ou public à un moment ou à un autre » (E D). Toutefois, seuls certains projets ou plutôt parties de projets sont délégués : « la R&D doit rester en interne, on ne peut déléguer qu'un minimum » (E A).

Les partenaires de E en matière de R&D sont publics (universités, CNRS, structures de recherche adossées à des écoles) et privés (toutefois, ceux-ci sont peu nombreux en France). Le recours au public se justifie parce qu'« ils ont la compétence, on ne peut pas passer à côté » (E D) et aussi parce que « c'est moins cher » et le recours à des structures privées se justifie parce que « c'est plus rapide ». Le choix s'effectue surtout par habitude mais aussi par des réseaux mis en place, des conférences...

2.2.3 L'entreprise prestataire S

S a été créée au début des années 1980 par S A. C'est une société de recherche sous contrat agréée par le ministère de la recherche, qui possède différents secteurs d'activité dont l'acoustique. S réalise des prestations de R&D pour d'autres entreprises et mène aussi des projets de R&D pour elle-même.

S A présente son entreprise de la manière suivante : « Structure ayant comme vocation la prestation d'un service scientifique finalisé qui s'organise autour d'une approche particulière d'une activité qui présente une expérience d'application très réduite, et toujours éloignée des schémas usuels d'aménagement d'une entreprise ».

Le métier est présenté de la manière suivante par S C : « c'est être capable de transférer des connaissances assez générales, de centraliser un savoir-faire, de récupérer des connaissances issues des universités et d'autres contrats et de pouvoir les appliquer pour répondre à des questions des clients industriels ». Le métier principal peut donc être vu comme « une sorte d'adaptateur d'impédance » entre la recherche et les utilisateurs de ces résultats.

L'activité de S se divise en deux :

- La recherche pour l'entreprise elle-même : la recherche menée en interne est relativement amont et pourrait être qualifiée de recherche fondamentale finalisée. Finalisée parce que « quand on fait de la recherche pour nous, il y a une idée derrière, on sait que ça va intéresser telle ou telle personne » (S B). Il y a également une activité de veille très développée. Le mélange de ces deux activités permet d'acquérir et de développer un savoir-faire interne toujours à la pointe qui permet de répondre aux besoins des entreprises clientes : « notre force, c'est qu'on est en avance, on est plus fort ; quand on transmet la technologie, nous on est déjà dans la suivante » (S A).

- La recherche pour des clients : S est une société commerciale devant vendre un produit particulier qui est la méthode scientifique. Cependant, la R&D ne peut être considérée comme n'importe quel bien ou service. Ce produit est « difficile à vendre » car « il exige une technique de communication et un outil de production pour permettre la transformation de la recherche en réalité économique » (S A). De plus, le pôle de R&D interne des entreprises peut être réticent à l'introduction d'un regard extérieur et au recours à des prestataires externes, pouvant considérer cela comme un échec de leur travail : « les manifestations pratiques de la décision d'un industriel de faire appel à une aide extérieure mettent en position

« d'affrontement amical » des services internes qui normalement travaillent le sujet avec des moyens considérables, avec une structure presque microscopique par rapport aux sociétés mères des unités techniques qui deviennent clientes ».

Ses clients sont issus de différents secteurs : les transports, l'automobile, le nucléaire, l'énergie, la chimie, l'agroalimentaire... Il y a les clients « permanents » ou réguliers et les clients occasionnels ou nouveaux. Les $\frac{3}{4}$ du chiffre d'affaires se font avec les clients réguliers : « il y a les clients chez qui on est implanté, avec qui on est en relation permanente et les autres qui viennent avec Internet ou les réseaux » (S B).

2.3 L'OUTSOURCING DE LA R&D CHEZ S ET E

2.3.1 Le projet délégué

Le projet se découpe en plusieurs phases. Le premier contact est souvent téléphonique ou par mail, « on essaie d'y répondre en posant une problématique scientifique » (SC), « après on essaie de se voir, de se rencontrer, si c'est une problématique qui est avec des données le client peut venir, si c'est une problématique sur des équipements, des procédés, des produits, c'est pratique qu'on y aille ». La première étape commence lors de cette entrevue pendant laquelle le client présente ses besoins ou ses problèmes, généralement S signe directement un contrat de confidentialité afin que « les gens se confessent » (S A) et donnent les informations utiles à la compréhension du problème. A la suite de cet échange, une étape 0 est proposée qui est assez générale. S C résume de la manière suivante cette étape : « L'étape 0 est suffisamment générale pour que les résultats de cette étape permettent de focaliser encore plus sur la problématique et sur les moyens à mettre en œuvre et sur l'enveloppe. On va proposer différents types d'actions en fonction des moyens et de l'enveloppe ». Le cahier des charges est alors modifié (ou rédigé, selon les cas) et un contrat est signé reprenant en détail l'étape suivante et présentant succinctement les prochaines étapes qui seront conditionnées par les résultats obtenus précédemment. Cette étape peut être mise en parallèle avec les coûts d'engagement de la théorie de l'agence, qui sont supportés par l'agent (ici S) afin de mettre en confiance le principal (l'entreprise E).

Comme la plupart des projets en R&D, S détaille les siens en étapes successives, la première étant l'étape 0. Leur nombre varie en fonction du projet. L'analyse des résultats d'une étape permet de définir, relativement précisément, les coûts, délais, objectifs et méthodes de travail de l'étape suivante et ainsi le contrat et le cahier des charges sont « réajustés » (SC). Contrairement à beaucoup de prestataires de service de secteurs variés qui ont une obligation

de résultat, les prestataires en R&D n'ont qu'une obligation de moyens : « Je ne peux pas vous assurer que l'on va réussir, je ne peux pas m'engager à trouver la méthode, la R&D c'est une obligation de moyens, pas de résultats. C'est comme si vous demandiez au médecin une obligation de résultat » (S A). Toutefois, S A estime avoir une obligation de résultat implicite car il doit apporter un résultat même si ce résultat est négatif et qu'il ne solutionne pas le problème posé.

Le schéma suivant (Figure 1) résume le déroulement d'un projet de R&D par S.

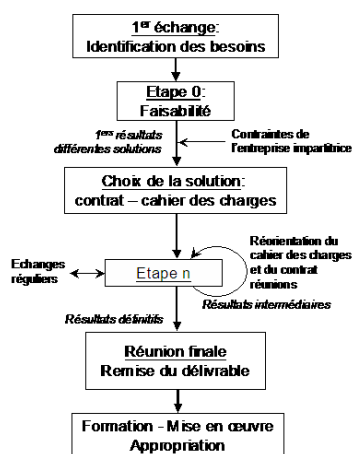


Figure 1: Un projet, selon S.

2.3.2 Les relations entre les deux organisations

La relation d'outsourcing qui relie E à S est structurelle. Ne se basant pas sur un seul projet mais au contraire sur de multiples projets présents et passés, cette relation (ou plutôt ces relations) a permis l'étude de différentes déclinaisons d'une délégation de projets de R&D entre deux structures privées.

E A reconnaît les compétences de S A dans son domaine : « trouver des gens comme S A, c'est très difficile, il est très compétent ». Il revendique son rôle quant à l'introduction de S A dans les différents pôles de recherche de l'entreprise : « pour le Centre de Recherche au départ, j'ai été un peu directif, le meilleur, c'est S A » ou encore « je dis toujours dans le groupe, nous avons au niveau corporate un expert qui est excellent, si vous avez un problème d'acoustique, je vous engage à prendre contact avec lui. Je le fais connaître mais je ne l'ai jamais imposé » (E A). E est rapidement devenu le 1er client de S.

Quatre types de relations d'outsourcing de R&D peuvent être différenciés :

- la sous-traitance : principalement menée pour des directions techniques. Les projets de sous-traitance sont ponctuels et occasionnels. E B explique qu'ils ne sont « pas des grands consommateurs de prestations externes ». Malgré tout, ils « sous-traitent des études, des mesures, des expertises » à S de manière occasionnelle.

- la fourniture spéciale : S (et particulièrement S D) fournit des « cartographies acoustiques » pour la direction sécurité du Centre de Recherche de E (E F). S D effectue des mesures et identifie les postes de bruit, lors d'une première étape, ensuite il traite l'atelier qui pose problème. Les projets sont définis annuellement (S D).

- L'externalisation : deux types d'externalisation peuvent être soulignées :

- la première concerne une activité de « veille technologique orientée ». Pendant plus de vingt ans, S a fourni des fiches idées à E. Un certain budget était alloué dans le but « de voir ce qui se passe dans le monde et de localiser, d'identifier des trucs, des principes, des idées, des appareils, des méthodes, des procédés qui pourraient servir à E » (S A).

- La seconde concerne une activité de recherche fondamentale finalisée. Des projets relativement amont sont menés avec le Centre de Recherche sur « des sujets qui n'ont pas d'application immédiate » (SA).

- L'impartition partenariale : les projets d'impartition partenariale sont les plus répandus entre les deux entreprises. Ils sont initiés principalement par le Centre de Recherche et par l'équipe de E D qui précise que « S est le prestataire privé principal du service, on n'a pas d'autres besoins pour avoir d'autres prestataires » (E D). Ce sont, en grande majorité, des projets de recherche appliquée basés sur les procédés. E E estime même que parfois l'équipe « essaie de faire coller un projet avec ce qu'ils [S] savent faire, on travaille toujours avec les mêmes grands objectifs ».

Les intérêts de cette étude de cas sont multiples :

- Il s'agit d'une délégation régulière de projets de R&D entre une entreprise ayant une activité R&D et un prestataire privé. L'activité R&D est au cœur du métier de E. Cette entreprise maintient un haut niveau de R&D malgré un secteur mature et de technologie moyenne.

- Le cas est sans doute atypique, comme le cas d'Astoria sur les innovations pédagogiques de Miles et Huberman (1991, p486), car peu d'entreprises ont une relation de client-prestataire en R&D aussi forte depuis aussi longtemps. De plus, il est de plus en plus rare de trouver un même dirigeant à la tête d'une activité pendant plus de 20 ans dans une grande multinationale, surtout disposant d'une certaine flexibilité et d'une telle reconnaissance. Mais bien qu'il

comporte des biais évidents, « le cas atypique est l'allié du chercheur » (Miles et Huberman, 1991, p485). Ces auteurs mettent en avant que c'est un extrême d'une distribution, l'intérêt étant de comprendre le « pourquoi des cas déviants ».

3 LES MODES DE COORDINATION DANS UNE RELATION D'OUTSOURCING DE R&D

3.1 UN CONTRAT POUR CHAQUE RELATION D'OUTSOURCING DE LA R&D

L'analyse des différents entretiens et des trois contrats obtenus lors de l'investigation empirique a permis de différencier trois grands types de contrats :

- le contrat dans le cas d'une sous-traitance,
- le contrat dans le cas d'une externalisation,
- le contrat dans le cas d'une coopération.

Dans le premier cas, les contrats sont relativement complets. L'interdépendance est faible. Dans ce contrat, l'identité des parties n'a que peu d'importance. Les échanges sont courts et la prestation est standardisée (comme le précise également Barthélemy, 1998). Le prestataire a une obligation de résultat : « le tout est d'obtenir le résultat demandé ». Ils sont basés sur le résultat (au sens de la théorie de l'agence) et s'apparentent aux contrats classiques de Williamson.

Le contrat d'externalisation en R&D est basé sur un thème de recherche, le prestataire a donc une obligation de moyens et non de résultat (l'acteur engage donc ses actions comme dans le contrat basé sur les comportements de la théorie de l'agence). Les recherches relèvent du long terme. Au fil du temps, les relations peuvent devenir habituelles, c'est le cas, par exemple, lorsqu'un laboratoire public de recherche travaille en amont sur la technologie qu'utilise une entreprise. Dans ce cas, les parties peuvent se baser sur le premier (ou un des premiers) contrat rédigé pour l'ensemble des clauses et en changer seulement l'objet. « Depuis 1978, c'est le même contrat avec quelques avenants... on a un accord global, après on négocie commande par commande » (E3).

Le contrat de coopération (il s'agit toujours d'un contrat d'outsourcing avec un donneur d'ordres et un preneur d'ordres mais les interactions entre les deux parties sont importantes et

leur relation est proche d'un véritable partenariat) est un contrat évolutif puisqu'il se divise en étapes successives. Il est relativement proche du contrat initial de la relation d'externalisation, cependant, il diffère surtout par le type de prestataire. En effet, dans le cas précédent, le prestataire est souvent public ou particulièrement lié (ancienne filiale par exemple), dans le cas d'outsourcing de coopération, il s'agit plus souvent d'un prestataire privé : « On n'aborde pas [les deux types de relation] avec le même état d'esprit, mais finalement les contrats ne sont pas si éloignés que ça ». La division en étapes successives est vraiment la particularité de ce contrat, le but étant à la fin de chaque étape, d'analyser les premiers résultats et de définir la suite du projet : « Dans de nombreux cas, pour ne pas avoir en amont un budget trop important, on découpe le projet en différentes phases permettant de réaliser des go no go, d'accumuler plus d'informations et d'aborder les phases suivantes de manière plus sereine. On réalise la première phase, on a eu raison ou tort, mais on a engagé moins de ressources et le donneur d'ordres aussi. C'est un gage de crédibilité pour le donneur d'ordres. Le donneur d'ordres peut décider d'arrêter là le projet ou le réorienter ». C'est un contrat basé sur les comportements (au sens de la théorie de l'agence) puisqu'en effet, « on s'engage sur les moyens » et non les résultats. Toutefois, implicitement, il y a une obligation de résultat : « on a une obligation de moyens... en fait c'est une obligation de résultat mais vous n'écrivez pas ça dans un contrat... Comme résultat, on aura parfois que ça ne marche pas » (SA). La relation est dynamique et les deux parties sont étroitement liées. Ce contrat pourrait être apparenté au contrat relationnel de Williamson.

En résumé, « il y a toujours un contrat qui définit les règles du jeu » mais selon le type de relation, il sera différent puisqu'« on ne juge pas un résultat de recherche comme on juge un résultat de développement » (EA).

3.2 LA CONFIANCE : LA BASE D'UNE RELATION D'OUTSOURCING DE LA R&D

Les expériences passées ont un poids considérable pour expliquer les relations actuelles entre E et S. Le premier projet a permis que S acquiert une bonne réputation qui s'est par la suite encore améliorée au fil des projets menés, ce qui a incité E à accorder une confiance de plus en plus grande à S. La réputation s'est répandue au sein des directions techniques et des filiales.

Lors d'un premier projet, la confiance n'existe pas ou est très faible et se base sur une réputation qui n'est qu'externe, donc le contrat est relativement complet, la première mission

est une petite mission et l'information transmise se résume à celle indispensable pour le projet (E A).

Il est reconnu que l'effort collectif est plus efficace que l'action individuelle, la coopération est donc supérieure (Duluc, 2000) à tout travail individuel. Les membres de la coopération ont donc intérêt à coopérer, à la fois sur le plan personnel afin d'acquérir le plus de compétences et de savoirs, et sur le plan professionnel afin de faire aboutir le projet rapidement. La relation peut acquérir une certaine stabilité grâce à la bonne volonté (goodwill) de chacun (Richardson, 1972).

Kouzes et Posner (1987) estiment que la coopération est génératrice de confiance. Mais la confiance est aussi un mécanisme coordinateur de la coopération, « c'est un composant critique du réseau » (Powell, 1990, p301).

Dans le cas étudié, S A n'avait aucune réputation directe auprès de E A, mais l'ami commun a transmis une partie de la confiance qu'il avait envers S A, et comme E A avait confiance en l'ami, il a abordé la première relation avec une certaine confiance.

La relation entre E et S (et entre chaque personne de ces deux entreprises) tend plutôt à reposer en premier lieu sur la confiance technique ou de compétences avant de reposer sur la confiance intentionnelle (non pas que E ait le moindre doute sur l'intégrité de S mais si ce dernier n'avait pas la capacité de répondre aux besoins, E ne déléguerait pas de projet de R&D à S malgré une confiance intentionnelle forte).

La confiance n'est pas sans limite. L'absence de confiance est une raison majeure de l'apparition de conflits dans les partenariats (notamment d'innovations) (Fréchet, 2002). E C relativise la confiance accordée à S : « c'est une relation qui repose sur la confiance, on prend des risques, si notre confiance est trahie, on sera déçu, on ne travaillera plus avec lui », tout comme S C : « on ne travaille bien qu'avec les gens en qui on a confiance. Pour moi ce n'est pas spécifique à l'industrie ni à la R&D ; si vous achetez un pain et qu'il n'est pas bon vous changez de boulanger, s'il est bon vous revenez. Là c'est pareil, on travaille avec des gens : si le travail est bon et que les relations humaines sont satisfaisantes, on continue, sinon le client va voir ailleurs ». En plus d'alléger les clauses contractuelles, la confiance amenuise les mécanismes de contrôle (Dyer, 1997).

3.3 LA QUESTION DU CONTRÔLE

Dans le cas étudié, aucun contrôle n'a été décelé, mais E est parfaitement capable d'évaluer la prestation de S. Lorsque aucun mécanisme de contrôle formel n'est décelé, la confiance est toujours avancée comme justificatif de cette absence. En R&D, il est difficile de mettre en place des mécanismes de contrôle car le prestataire n'a souvent qu'une obligation de moyens, plus difficile à évaluer. En effet, il semble difficilement concevable de mettre en place des mécanismes de contrôle formels, comme le prévoit le contrôle organisationnel.

Par conséquent, on peut se demander si aucun mécanisme de contrôle ou de surveillance ne doit être mis en place (ou si aucun mécanisme n'existait empiriquement). Il semble que la décomposition du contrat en étapes et les échanges répétés peuvent être considérés comme des mécanismes de contrôle de type informel.

Pour parfaire cette affirmation, nous nous sommes appuyée sur le travail de Schreyögg et Steinmann (1987). Ces auteurs présentent une nouvelle perspective du contrôle stratégique en soulignant le caractère incertain et complexe du management stratégique. Ils détaillent trois étapes de contrôle présents, de la formulation de la stratégie à la fin de la mise en œuvre :

- « Premise control » (p96) : il débute en même temps que la formulation de la stratégie et se poursuit dans le temps. Il s'intéresse à la ligne directrice de l'action et a pour objectif de vérifier systématiquement et continuellement si les prévisions faites pendant la planification et le processus de mise en œuvre sont toujours valides. Il s'agit d'un « contrôle adaptatif » qui a lieu aussi souvent que possible.
- « Implementation control » (p97) : il débute plus tardivement que la première étape, au moment de la mise en œuvre. En se basant sur les résultats déjà obtenus, ce contrôle a pour but d'estimer si l'ensemble de la lignée stratégique devrait être changée.
- « Strategic surveillance » (p97) : Il se met en place dès le début de la formulation et se poursuit dans le temps. Il permet de surveiller la gamme entière d'événements qui surviennent à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise et qui sont susceptibles de menacer l'action stratégique. Il ne repose pas sur une liste de problèmes prédéfinis car son but est de prendre en compte l'ensemble des événements, même les événements imprévisibles et non détectés au début de la formulation.

Un parallèle peut être effectué entre ces trois étapes de contrôle stratégique et le contrôle (ou plus exactement les contrôles) qui pourrait exister lors d'une délégation d'un projet de R&D.

Les procédures détectées empiriquement comme mécanisme de contrôle informel (projet par étapes...) correspondent principalement au « implementation control » décrit par Schreyögg et Steinmann. En effet, les résultats intermédiaires servent d'indicateurs pour le succès de la stratégie de long terme. Les auteurs mettent en avant le « stop/go ». Le projet est détaillé en étapes successives et à la fin de chaque étape, les résultats sont étudiés en vue d'une poursuite du projet, d'une réorientation ou d'un abandon (à la fin de chaque étape, la question du « go no go » est posée).

Les échanges réguliers et le travail en équipe exercent une partie des deux autres étapes de contrôle, en ce sens qu'ils permettent de vérifier continuellement (ou au moins de manière régulière) la ligne directrice fixée puisque la décision de départ était limitée par l'incertitude et la complexité de l'environnement (en ce qui concerne la R&D, l'incertitude du futur et la complexité des éléments à considérer ne sont pas sujettes à débat). De plus, de par leur expérience personnelle mais aussi leur expérience commune, les deux parties peuvent détecter les premiers signaux qui seraient synonymes de problèmes et y faire face.

Toutefois, bien que nécessaires et adéquats, ces trois mécanismes de contrôle (projet par étapes avec des décisions de « go no go », travail en équipe et échanges réguliers) ne couvrent pas toute l'étendue des trois étapes de contrôle détaillées par Schreyögg et Steinmann. De plus, ils restent relativement flous et varient en fonction du projet et des parties.

Le contrat est dans le cas de l'outsourcing un élément clé permettant de cadrer la relation en définissant les données, les règles principales et la manière dont les relations vont être menées. S'engager contractuellement à deux pour coopérer sur le long terme implique nécessairement la confiance dans la mesure où chacun des partenaires ne dispose que d'une connaissance limitée de l'autre et qu'il ne peut par conséquent prédire avec certitude toutes ses actions futures (Neuville, 1997). Au bout d'un certain temps, « le contrat peut s'effacer devant la confiance » (Fréchet, 2002, p109), et prendre la forme d'un engagement moral (Brousseau, 1997). La confiance prise en compte ici est la confiance interpersonnelle de type intentionnelle et la confiance interorganisationnelle. En effet, le degré de liberté accordé au prestataire dans la relation va dépendre de ces deux niveaux de confiance. Même s'il existe peu de relations d'outsourcing de la R&D où aucun contrat n'est établi, avec la confiance, le contrat est de plus en plus incomplet (quand la durée des relations s'allonge, le formalisme diminue (Gulati, 1995)), laissant une marge de manœuvre supérieure. Il s'agit d'un contrat relationnel qui pour E et S est devenu implicite. Gulati (1995) souligne qu'un haut niveau de

formalisme nuirait à l'entente cordiale des partenaires. L'outsourcing prend, dans ce cas, les mêmes caractéristiques que la relation de partenariat, ainsi l'outsourcing peut être considérée comme un contrat relationnel (au sens de Macneil). De plus, le contrat est plus fort et plus précis (et donc l'importance accordée à la confiance est moindre) dans le cas d'une relation de sous-traitance.

Pour gérer une délégation de projets de R&D, des dispositifs de contrôle et de surveillance doivent être mis en place, ceux-ci mériteraient une étude spécifique reposant sur de multiples études de cas (et mettant en parallèle des cas de coopérations en R&D par exemple) afin d'établir un cadre des dispositifs et mécanismes de contrôle.

Cette étude se concentre sur les trois modes de coordination (contrat, confiance, contrôle) de manière indépendante. Différents facteurs favorisant la coordination ont été mis en avant dans cette étude et devront être développés et contextualisés, il s'agit de la proximité, de l'apprentissage, de la réputation, des expériences communes et de la dimension humaine.

Références:

- ALLISON, G.T., *Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*. Boston, MA : Little Brown & Co, 338p. 1971.
- ARBORIO, A.M., FOURNIER, P., *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*. Paris : Nathan Université, 125p. 1999.
- BARDIN, L., *L'analyse de contenu*. Paris : PUF le psychologue, 291p, 1989.
- BARNEY, J.B., HANSEN, M.H., Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, vol 15, p175-190. 1994.
- BARTHELEMY, J., La dimension contractuelle de l'outsourcing: analyse théorique et étude de quinze cas informatiques français. *VIIème Conférence AIMS*. Louvain. 1998
- BAUDRY, B., *L'Economie des relations interentreprises*. Paris : Editions La Découverte, 123p. 2005.
- BIDAULT, F., JARILLO, J.-C., La confiance dans les transactions économiques. In BIDAULT F., GOMEZ P.-Y., MARION G. (eds), *Confiance, Entreprise et Société*. Paris : Eska, p109-123. 1995.
- BLANCHET, A., GOTMAN, A., *L'enquête et ses méthodes: l'entretien*. Paris : Nathan Université, 125p. 1992.
- BROUSSEAU, E., GEOFFRON, P., WEINSTEIN, O., Confiance, connaissances et relations interfirmes. In GUILHON B., HUARD P., ORILLARD M., ZIMMERMAN J.-B.(eds), *Economie de la connaissance et Organisations*. Paris : L'Harmattan, 481p. 1997.
- CHARAUDEAU, P., MAINGUENEAU, D., *Dictionnaire d'analyse du discours*. Paris : Editions du seuil, 661p. 2002
- CHEMLA, G., Théorie de la firme et contrats incomplets. *Revue d'économie politique*, n°107 (3), 295-330. 1997.
- COEURDEROY, R., QUELIN, B., La théorie des coûts de transaction : fondements théoriques et implications managériales. In : Laroche H., Nioche J.-P., *Repenser la stratégie: fondements et perspectives*. Paris : Vuibert, p25-60. 1998.
- CORIAT, B., WEINSTEIN, O., *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Paris : Le livre de poche, 1995
- CROZIER, M., A propos de l'innovation, *Education Permanente*, n°134. 1998.
- DUPUY, C., TORRE, A., Confiance et proximité. In PECQUEUR B., ZIMMERMANN J.-B., *Economie de proximités*. Paris : Lavoisier, 264p. 2004.
- DONADA, C., NOGATCHEWSKY, G., La confiance dans les relations interentreprises: une revue des recherches quantitatives, *Revue Française de Gestion*, n°175, p111-124, 2007.
- DULUC, A., *Leadership et Confiance*. Paris : Dunod, 224p. 2000.
- DUMOULIN, R., MESCHI, P.-X., UHLIG, T., Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises- Etude empirique de 55 réseaux d'alliances, *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.3/2. 2000.

DYER, J.H., Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value, *Strategic Management Journal*, vol.18, n°7, p535-556. 1997.

DYER, J.W.G., WILKINS, A.L., Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt, *Academy of Management Review*, vol.16, n°3, p613-619, 1991.

EISENHARDT, K. M., Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. *Academy of management review*, Vol.16, n°3, p620-627, 1991.

EISENHARDT, K.M., Agency theory: an Assessment and Review, *Academy of Management Review*, vol.14, n°1, p57-74, 1989.

FRECHET, M., Les conflits dans les partenariats d'innovation: essai de propositions, *XIIème Conférence de L'Association Internationale de Management et de Stratégie*, Les côtes de Carthage. juin 2003.

FRECHET, M., *Les conflits dans les partenariats d'innovation*. Thèse de doctorat IAE Toulouse, 345p. 2002.

FREEMAN, C., SOETE, L., *The Economics of Industrial Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press, 470p. 1997.

GIROUX, N., MARROQUIN, L., L'approche narrative des organisations, *Revue Française de Gestion*, n°159, novembre-décembre, 380p. 2005

GOSSE, B., SARGIS, C., SPRIMONT, P.-A., Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation : le cas d'une entreprise industrielle, *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol.5, n°1, p101-128, 2002.

GRANOVETTER, M., Economic action and social structure : the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, n°91, p481-510. 1985.

GRAWITZ, M., *Méthodes des sciences sociales*. Paris: Dalloz. 870p. 1993.

GULATI, R., Does familiarity breed trust ? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, *Academy of Management Journal*, vol.38, n°1, p85-112. 1995.

HART, S.L., A natural based-view of the firm, *Academy of Management Review*, n°20, 1986.

KOENIG, C., VAN WIJK, G., *Interfirm Alliances: the Role of Trust*. International Conference on joint-ventures and Strategic Alliances, the Pennsylvania State University. 1992.

KOUZES, J., POSNER, B., *The Leadership Challenge*. San Francisco, CA: Jossey Bass Inc. Publisher. 1987

KREPS, D.M., Corporate culture and economic theory. In ALT J., SHEPSLE K. (dir), *Perspective on positive political economy*. Cambridge: Cambridge University Press, 268p. 1990.

MACNEIL, I., The many futures of contracts. *Southern California Law Review*, vol.47. 691-816. 1974

MAYER, R.C., DAVIS, J.H., SCHOORMAN, D.F., An integrative model of organizational trust, *Academy of Management review*, vol.20, n°3, p709-734, 1995.

MILES, M.B., HUBERMAN, A.M., *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck, 1991. Traduit de *Analysing Qualitative Data : a source book for new methods*. Bervely Hills, CA, Sage, 1984.

MORGAN, R.M., HUNT, S.D., The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, vol.58, p20-38. 1994.

NEUVILLE, J.-P., La stratégie de confiance. Le partenariat industriel observé depuis le fournisseur., *Sociologie du travail*, n°3, 1997.

NOOTEBOOM, B., Trust, Opportunism and Governance : a process and control model, *Organization Studies*, vol.17, n°6, p985-1010. 1996.

NOOTEBOOM, B., BERGER, H., NOORDERHAVEN, N.G., Effects of trust and governance on relational risk, *Academy Management Journal*, vol.40, n°2, p308-338. 1997.

PERETZ, H., *Les methodes en sociologie: l'observation*. Paris : La Découverte, 123p, 1998.

POWELL, W.W., Neither Market nor Hierarchy, *Research in Organizational Behavior*, vol.12, p295-336. 1990.

RICHARDSON, G.B., The organization of industry, *Economic Journal*, n°82, p883-896. 1972.

RING, P.S., Fragile and Resilient Trust and their roles in Economics exchange, *Business and Society*, vol.35, n°2, p148-175. 1996.

RING, P.S., VAN DE VEN, A.H., Structuring Cooperative Relationships Between Organizations, *Strategic Management Journal*, vol.13, n°7, p483-498. 1992.

SAUSSIER, S., Transaction costs and contractual incompleteness: the case of Electricité de France, *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol.42, n°2, p189-206. 2000.

SCHATZMAN, L., STRAUSS, A., *Field Research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 149p. 1973.

SCHREYÖGG, G., STEINMANN, H., Strategic control: a new perspective, *Academy of Management Review*, vol. 12, N°1: 91-103. 1987

SELZNICK, P., *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization*. Berkeley, CA: University of California Press, 274p. 1949.

SIMON, E., La confiance dans tous ses états, *Revue Française de Gestion*, n°175, p83-94. 2007.

STAKE, R.E., *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 175p. 1995.

STRAUSS, A.L., CORBIN, J., *Les fondements de la recherche qualitative: techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Fribourg : Academic Press Fribourg, 342p. 2004.

WILLIAMSON, O.E., Transaction Cost Economics: How it works; Where it is Headed, *De Economist*, n°146, p23-58. 1998.

WILLIAMSON, O.E., *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O.E., The firm as a Nexus of Treaties: an Introduction. In AOKI M., GUSTAFSSON B., WILLIAMSON O.E., *The firm as a Nexus of Treaties*. London: Sage Publications. 1990.

WILLIAMSON, O.E., *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press, 450p. 1985.

WILLIAMSON, O.E., Transaction cost economics: the governance of contractual relations, *Journal of Law and Economics*, n°22, p233-261. 1979.

WOLCOTT, H.F., *Transforming qualitative data: description, analysis and interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 431p. 1994.

YIN, R.B., *Case study research design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1994.

ZAHEER, A., MC EVILY, B., PERRONE, V., Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance, *Organization Science*, vol.9, n°2, p141-159. 1998.

ZUCKER, L.G., Production of Trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920, *Research in Organizational Behavior*, vol.8, p53-111. 1986.