Le management des prestataires : vers une approche personnalisée de la relation ?

Aline BOISSINOT
Allocataire-Moniteur de Recherche

Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II)
Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique (CRET-LOG)
413 Avenue Gaston Berger
13625 Aix-en-Provence Cedex

E-mail : boissinotaline@yahoo.fr

RESUME

Sous la pression de la mondialisation et dans un contexte de forte concurrence, les organisations modifient leurs frontières pour multiplier les liens entres elles dans le but d'être plus compétitives. Aujourd'hui, les prestataires participent activement à la vie de l'entreprise. Ils contribuent à la création de valeur et sont de véritables leviers d'amélioration, c'est pourquoi l'organisation du contrôle des prestataires revêt de multiples enjeux. En effet, l'étude menée par le cabinet Ernst et Young en 2005 démontre la forte croissance du nombre de prestataires au sein de l'organisation. L'augmentation se perçoit tant au niveau du nombre de prestataires qu'au niveau des activités qui leurs sont confiées. L'organisation est alors confrontée aux problématiques relatives au management de ses différentes externalisations. Cette communication s'intéresse aux procédures mises en place pour piloter les prestataires d'une organisation. La question qui est soulevée à travers ce travail est la suivante : les organisations peuvent-elles manager chaque prestataire selon les mêmes modalités ?
Pour aborder ce thème des relations nous mobilisons, la théorie des coûts de transaction et particulièrement les recherches s'appuyant sur l'opportunisme des agents économiques pour mieux comprendre les modes de gouvernance des donneurs d'ordre vis-à-vis de leurs prestataires. Aussi les travaux de Wathne et Heide (2000) sur l'opportunisme dans les relations entre organisations occupent une place centrale. Nous nous appuyons sur les stratégies de management identifiées par ces auteurs pour synthétiser les variables à intégrer en vue de construire un outil d'aide à la décision pour le pilotage des prestataires.

MOTS CLES

Relations inter-organisationnelles, Externalisation, Mécanisme de contrôle, Opportunisme.

INTRODUCTION

Selon le Baromètre Outsourcing 2005, quatre entreprises sur cinq externalisent six fonctions ou plus. Les études menées en 2003 puis 2005 révèlent que les organisations manifestent de plus en plus d'intérêt aux prestations externes en confiant à des entreprises des missions de manière plus récurrente et portant sur des fonctions de plus en plus proches de leur cœur de métier. L'externalisation peut alors se définir « *comme le recours à un prestataire externe, pour une activité qui était jusqu'alors réalisée au sein de l'entreprise. Il s'accompagne fréquemment d'un transfert de ressources matérielles et/ou humaines vers un prestataire chargé de se substituer aux services internes dans le cadre d'une relation de moyen ou long terme* » (Barthélemy, 1992). La progression rapide des fonctions externalisées amène les gestionnaires à se questionner sur cette réalité managériale : entre outil de management, culture d'entreprise, évolution économique et sociale, réductions des coûts ou nécessité pour se développer ; nombreux sont les motifs qui poussent les entreprises à recourir à de telles manœuvres.

Le panel des prestations externalisées est vaste et porte sur des activités support allant du nettoyage ou de la restauration, à des actions stratégiques touchant le cœur de métier comme la recherche et développement ou encore la production. Certaines entreprises adoptent un schéma organisationnel totalement nouveau et poussent à l'extrême leur demande de prestation qui revêt une forme nouvelle où l'entreprise ne dispose quasiment plus de moyens physiques propres : elles sont alors appelées entreprises virtuelles. Elles « *construisent leur prestation en mobilisant des ressources auprès de sous-traitants spécialisés, et en assurent la cohérence par une totale maîtrise des flux d'information* » (Fulconis et Paché, 2005). L'objectif de ce travail est de s'interroger sur la manière dont les entreprises gèrent ces multiples prestataires, compte tenu qui participent désormais directement aux résultats de l'entreprise. Or, ces relations à gouverner sont complexes. D'une part elles sont multiples, et nécessitent d'autre part des connaissances spécifiques, telles que des notions de droit pour l'établissement du contrat par exemple. Cette contribution est une réflexion sur la conception, l'adaptation et l'évolution d'une relation entre un donneur d'ordre et un prestataire. Ne plus se focaliser sur la question de faire ou faire-faire mais sur comment faire-faire, semble au regard des préoccupations managériales actuelles plus pertinent et cohérent.

Pour cela, la première partie de cette communication introduit l'externalisation à la lumière de la théorie des coûts de transaction pour en extraire une nouvelle voie de recherche : le pilotage des prestataires. Elle suppose de s'intéresser aux mécanismes de contrôle comme

fondement pour la construction de la relation personnalisée entre un donneur d'ordre et un prestataire. L'article de Wathne et Heide (2000) présente les premières pistes du management de l'opportunisme. Nous enrichirons ce travail, dans la seconde partie, au travers la littérature du contrôle formel ou informel. Enfin, nous synthétiserons dans une dernière partie les éléments essentiels à mobiliser pour la construction d'un outil d'aide à la décision pour le pilotage des prestataires.

1. MIEUX CONCEVOIR LES RELATIONS D'EXTERNALISATION

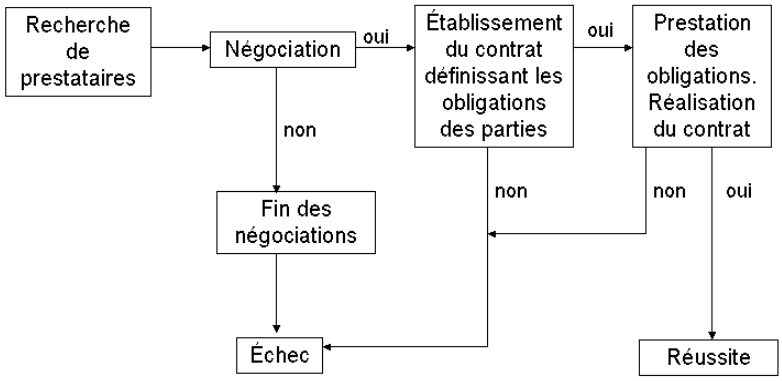
De nombreuses recherches depuis des décennies portent sur le choix entre « faire ou faire-faire ». Les entreprises peinent à se détacher de certaines activités ayant peur de perdre le contrôle dans une majorité des cas. Mais entraînées et contraintes par le contexte économique, par la recherche toujours plus poussée d'économies, les entreprises se questionnent sur le meilleur choix à faire. Deux théories ont permis d'éclairer les gestionnaires sur cette question : la théorie des coûts de transaction et la théorie des ressources. L'une observe l'externalisation sous l'angle des coûts et l'autre sous l'angle de l'acquisition de ressources. Ce travail s'attachant uniquement au pilotage des prestataires, seule l'approche néo-institutionnelle a été retenue puisque nous ne cherchons pas à justifier le fait que certaines entreprises dégagent des profits de façon durable (objectif de la théorie des ressources). Dans un premier point nous retracerons les principes la théorie des coûts de transaction (TCT). Elle nous permettra d'aborder la question du pilotage des prestataires à travers l'une de ses composantes : l'opportunisme, développé dans un second point. Pour finir, nous aborderons la vision de Wathne et Heide (2000) portant sur les différentes stratégies pour manager l'opportunisme.

1.1 LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION ET L'EXTERNALISATION

Williamson (1975) a formalisé la théorie des coûts de transaction en retenant le programme de recherche de Commons (1934). Selon lui, la transaction doit être l'unité fondamentale d'analyse économique. Williamson s'est également basé sur un article intitulé « la nature de la firme » dans lequel Coase (1937) explique l'existence de la firme par les défaillances du marché et l'existence de coûts de transaction. Pour Williamson (1975), il existe deux formes d'organisation : soit le marché, échange de contrats, soit la hiérarchie, relation d'ordre. Après d'abondantes critiques notant que de nombreux modes de gestion d'entreprise se trouvent en pratique entre marché et hiérarchie, Williamson (1994) a complété son approche de la TCT

en évoquant une nouvelle forme d'organisation, la forme hybride. La transaction est présentée par Williamson (1975, 1994) comme l'unité d'analyse de sa théorie, et est définie comme un échange économique, le transfert de biens ou de services entre deux activités. Une transaction se compose de plusieurs étapes, décrites dans la figure 1 suivante.

Figure 1 : Décomposition des étapes d'une transaction



Source : adaptée d'Allix-Desfautaux, 1992.

Le coût de cette transaction est décrit par Allix-Desfautaux et Joffre (1997) comme étant « *le prix du face à face entre deux agents économiques, individuels ou collectifs. Il constitue une source d'incertitudes « comportementales » dans les transactions économiques* ». Cette analyse des coûts de transaction permet de faire le choix entre : le marché, la hiérarchie et une forme hybride.

La TCT considère l'activité de l'entreprise comme un agrégat de contrats qui représentent des coûts pour l'entreprise. Une entreprise désireuse de réduire ses coûts (recherche de fournisseur, négociation, élaboration du contrat, contrôle…) doit alors modifier sa structure. Plus elle adoptera une structure hiérarchique, moins les coûts liés aux contrats seront élevés. A contrario, plus une entreprise fera appel au marché, plus les coûts de transaction s'élèveront.

La théorie des coûts de transaction a permis de justifier l'appel aux prestataires pour accomplir des activités que l'entreprise réalisait auparavant par elle-même. Au-delà de justifier l'externalisation à travers des coûts, la théorie de Williamson a placé les comportements opportunistes au centre de sa recherche. Pour lui, la hiérarchie permet non seulement d'économiser le coût du face à face mais surtout d'éviter les manifestations de tels comportements. Prenons l'exemple d'une grande entreprise qui a décroché un marché portant sur l'acquisition de produits fabriqués en France. L'origine du produit est d'une grande importance pour le client. L'entreprise ne pouvant pas fabriquer ces produits en France au

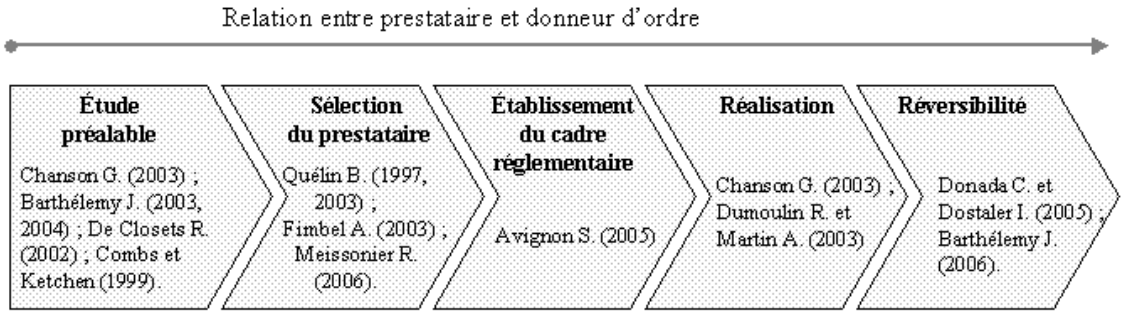
prix indiqué sur le contrat, décide de les faire assembler en Chine et de les re-conditionner dans son usine. Au-delà de la fraude notable, l'entreprise a fait preuve d'un opportunisme, de type *hold-up* (selon la typologie de Williamson), que le client ne pouvait pas vérifier. Comment se prémunir de telles actions de la part de ses prestataires ? Ce questionnement nous permet de comprendre l'importance que revêt la notion de contrôle dans les relations interorganisationnelles.

1.2 L'OUVERTURE VERS DE NOUVELLES PROBLEMATIQUES ?

Le champ de l'externalisation s'est rapidement porté sur les questions de contrôle du prestataire, notamment sur la notion du contrat comme mécanisme central de pilotage. Seulement à lui seul, le contrat ne peut piloter l'ensemble du processus d'externalisation et répondre aux préoccupations des organisations sur la relation à établir avec les prestataires.

Le processus d'externalisation contient cinq étapes (Meissonier, 2006), comme le présente la figure 2 suivante. Les recherches ont permis d'investiguer le champ de l'externalisation à chacune de ces étapes. Un premier constat révèle que les travaux abordent l'externalisation en tant que décision et omettent la réalisation du contrat.

Figure 2 : Le processus d'externalisation



Source : inspiré de Meissonier, 2006.

Ce découpage en phases ne permet pas l'observation des changements temporels, ni la compréhension de l'élaboration de la relation ainsi que sa mise en œuvre. Le contrat d'externalisation s'inscrit dans la durée, les prestataires sollicitent un engagement sur trois ou cinq ans, durée moyenne du retour sur investissements (Baromètre Outsourcing, 2005). Il ne peut donc être traité comme un acte ponctuel de sous-traitance. Le choix de confier une activité à un prestataire doit être réfléchi tout en répondant à la stratégie de l'organisation. Même si la reprise de l'activité est toujours réalisable, des « coûts de réintégration » très élevés devront être supportés par l'entreprise. C'est pourquoi les organisations s'interrogent

aujourd'hui sur la gestion, la mise en œuvre de la « nouvelle organisation », le nombre de prestataires à retenir ou encore sur les moyens d'atteindre leurs objectifs. En d'autres termes, les entreprises souhaitent acquérir des outils pour réussir leurs projets d'externalisation.

La TCT permet au travers de l'opportunisme, un des sept aspects constitutifs du coût de la transaction, de justifier l'élaboration d'un management des prestataires. En effet, les différentes formes d'opportunisme poussent les acteurs à gérer leur relation en anticipant les comportements néfastes de la part des prestataires qui entacheraient la bonne marche du contrat et auraient des conséquences sur l'entreprise. Selon Williamson (1985), l'opportunisme peut être défini comme « *la recherche de l'intérêt personnel avec ruse. Ceci inclut, sans être exhaustif, les formes les plus flagrantes telles que le mensonge, le vol et la tromperie [...]. Plus généralement, l'opportunisme se réfère à la divulgation d'une information tronquée ou déformée, à tout effort calculé pour induire en erreur, désinformer, déguiser, obscurcir, autrement dit rendre confus* ». Le postulat explicite est que, en général, tout être humain a si peu de scrupules (« *weakly moral* ») qu'il n'hésitera jamais à tromper autrui s'il y trouve un intérêt immédiat ou différé. Williamson (1985) distingue alors trois types d'opportunisme :

1) *L'opportunisme sous forme de sélection adverse*. Il équivaut à une tricherie avant la signature du contrat, ce qui correspond à un opportunisme *ex-ante*. Cette forme est rendue possible par la présence d'asymétries informationnelles, et a été théorisée dans l'article d'Akerlof (1970) consacré au marché des « citrons » (véhicules d'occasion) aux Etats-Unis. En effet, l'un des acteurs de la relation profite de la mauvaise connaissance de l'autre partie (sur l'état du marché, des technologies, des fournisseurs ou clients alternatifs, etc.) pour lui vendre un produit ou service dans des conditions dégradées.

2) *L'opportunisme sous la forme du hold up*. De manière simplifiée, il se définit comme un comportement différent de ce qui avait été prévu et anticipé par les partenaires, par exemple une diminution de la qualité des prestations rendues (Klein *et al.*, 1978), le *hold up* se présentant ainsi sous la forme d'un opportunisme *ex-post*. Le risque que l'un des partenaires tire profit de la relation est ici plus élevé quand l'autre partenaire supporte une grande spécificité des actifs, et donc des coûts irrécouvrables importants en cas de cessation de la relation. Ce risque est aggravé si le nombre d'acteurs présents sur le marché est réduit, offrant de fait peu d'alternatives.

3) *L'opportunisme sous forme de hasard moral*. Variante de l'opportunisme sous forme de sélection adverse, il se présente comme une tricherie pendant la phase d'exécution du contrat, tricherie rendue possible par l'incomplétude des contrats (incapacité à prévoir toutes les

situations pendant la durée d'une relation d'échange). Le hasard moral se développe quand un agent économique mène une action à caractère opportuniste ignorée par son partenaire, et qu'il est impossible ou trop coûteux pour ce dernier de savoir s'il en a été ainsi. Considéré comme la manifestation d'un opportunisme *ex-post*, le hasard moral tend aisément à se propager quand la transaction nécessite, pour son exécution, de nombreux coûts de contrôle et de surveillance (Koenig, 1993).

Les trois formes d'opportunisme reflètent la diversité des comportements opportunistes auxquels les entreprises peuvent être confrontées au cours d'une transaction avec les prestataires. L'opportunisme intervient aux différentes étapes d'une transaction et constitue une menace tout au long de la relation. Il est alors difficile d'éviter de tels comportements. Pour maîtriser l'opportunisme, la seule négociation d'un contrat est insuffisante. Le donneur d'ordre instaure un mécanisme, ou une combinaison de mécanismes de contrôle pour piloter l'action de ses prestataires.

1.3 LES STRATEGIES DE MANAGEMENT DE L'OPPORTUNISME

Dans les recherches récentes consacrées à la manifestation de l'opportunisme dans les relations inter-organisationnelles comme le sont les externalisations, la contribution de Wathne et Heide (2000) occupe une place importante. Dans un premier temps, les deux auteurs synthétisent les travaux sur les comportements opportunistes, ils préconisent alors aux organisations de déployer des ressources pour contrôler et piloter les prestataires si le risque d'opportunisme est suffisamment élevé.

Pour définir les formes de management de l'opportunisme, Wathne et Heide (2000) se sont intéressés aux « failles » qui permettent la présence de tels comportements. Dans le premier cas, la surveillance, a pour objectif de réduire la présence de l'asymétrie d'information décrite par Akerlof (1970). Seulement pour gouverner de la sorte, il est nécessaire préalablement d'établir un contrat explicite ou implicite qui légitime la surveillance auprès des acteurs. L'incitation, quant à elle, permet d'agir *ex-ante* en ajustant les intérêts de chacun et en réduisant la dépendance des acteurs. Ce type de management permet d'éviter de se retrouver en situation « d'otages » avec le prestataire. Les auteurs développent également la stratégie dite de sélection, c'est à dire, établir une liste de critères pour choisir les prestataires. Les résultats de cette stratégie sont fortement liés aux critères préalablement retenus. Enfin, la dernière stratégie présentée par Wathne et Heide est la socialisation. A travers ce terme, les auteurs entendent l'action de promouvoir des objectifs convergents entre les différentes parties. Un but commun permet de guider l'ensemble des acteurs et d'éviter de se mettre en

relation avec un prestataire qui n'a pas la même conception de l'action. Toutefois l'efficacité de la socialisation dépend de l'implication des parties dans la relation.

Les quatre stratégies à mettre en place pour manager l'opportunisme des acteurs sont détaillées dans le tableau suivant :

Figure 3 : Stratégie pour manager l'opportunisme

Stratégie	Objectifs généraux	Pré-requis	Effets directs sur l'opportunisme	Effets de second ordre
Surveillance	Réduire l'asymétrie d'information	Identification des critères pertinents	Limiter les informations opportunistes	Effets de sélection
	Facilité le déploiement des initiatives	Contrat implicite ou explicite qui légitime la surveillance	Les initiatives sont plus efficaces	
Incitation	Réduire les profits provenant de l'opportunisme	Pouvoir de négociation *ex-ante*	L'efficacité de l'opportunisme dans ces nouvelles circonstances est limitée par l'individu imposant le contrat	Situation « d'otage » comme avantages productifs
	Faire coïncider les intérêts de tous	Coûts directs (primes) Disponibilité de l'information		Signaux de qualité
Sélection	Réduire l'asymétrie d'information	Pertinence des critères Imposer des coûts de sélection aux partenaires	L'efficacité dépend de la pertinence de la sélection des critères	Signaux du client
	Tenir compte de l'auto sélection	Risque d'auto sélection partial Disponibilité des informations		
Socialisation	Promouvoir les objectifs convergeant de toutes les parties	Efforts maximums de socialisation	L'efficacité dépend de l'application des rôles à travers les situations	Signaux du client Effets de sélection

Source : traduit de Wathne et Heide, 2000.

Chacune des stratégies développées provoque deux effets sur l'opportunisme. Un effet direct qui agit sur la « faille » permettant l'apparition de comportements déviants. Et les effets de second ordre agissent au-delà d'une relation particulière. Par exemple, la surveillance efficace d'un prestataire peut dissuader les autres prestataires de l'organisation de manifester des comportements opportunistes.

L'opportunisme est présenté comme un comportement déviant pouvant être combattu. Cependant chaque acteur doit être conscient de l'existence de tels comportements et doit également les détecter et les évaluer pour les supprimer. L'article de Wathne et Heide (2000) ne préconisent pas l'utilisation d'une stratégie plutôt qu'une autre selon les périodes de la relation (*ex-ante* ou *ex-post*), en cela réside leur principale limite. Effectivement, les risques d'opportunisme varient selon l'activité : opérationnelle ou stratégique ainsi que selon l'évolution de la relation, les mécanismes mis en place doivent logiquement s'adapter.

Les organisations peuvent utiliser ces stratégies simultanément ou même de façon variable selon les situations auxquelles elles font face. Les activités opérationnelles telles que le nettoyage ou la restauration nécessitent moins de suivi que les activités jugées stratégiques puisqu'elles n'impactent pas directement le donneur d'ordre. La bonne connaissance des activités externalisées et du niveau d'exigence que l'on attend du prestataire sont des éléments essentiels.

Face à la spécificité des activités externalisées et les multiples comportements opportunistes, plusieurs mécanismes de contrôle doivent être mis en place, « *la variété des situations rencontrées dans la vie d'une organisation et la multiplicité des acteurs et des forces en présence font qu'aucun outil de contrôle ne peut seul canaliser tous les comportements* » (Burlaud et al., 2004). Une grande diversité de mécanismes de contrôle est développée par les organisations, nous aborderons dans la partie suivante les principaux liés à l'apparition de comportements opportunistes.

2 LES MÉCANISMES DE CONTRÔLE : UNE DIVERSITÉ D'EXISTENCE…

La présence d'opportunisme dans la relation induit généralement la mise en place d'un contrôle par l'une des parties. Fenneteau et Naro (2005) expliquent que les entreprises membres d'une chaîne de création de valeur (comme pour les relations d'externalisation) ne peuvent s'organiser que si les buts poursuivis par chacune des parties sont homogènes et cohérents. Autrement dit, les objectifs des organisations doivent être semblables et compatibles entre eux. Cela nécessite l'instauration de dispositifs de contrôle pour piloter et amener les entreprises à atteindre ces objectifs. Le contrôle poursuit trois missions : une mission d'efficacité, d'efficience et d'économie (Bouquin, 2005). En somme, le contrôle doit inciter à gérer les ressources de manière productive (efficience) ; il doit également provoquer

des comportements cohérents avec les objectifs (efficacité). Enfin, il doit procurer des baisses de coûts pour l'organisation (économie). Le but des mécanismes de contrôle est donc de réajuster les actions avec les objectifs poursuivis. Il est relativement difficile de contrôler des comportements opportunistes, la majorité de ceux-ci étant cachés. Dans ce contexte comment gérer les différents prestataires ? Chacun ayant des caractéristiques différentes, quels mécanismes de contrôle sélectionner ? La littérature présente diverses classifications des mécanismes de contrôle. Nous avons retenu la dichotomie formelle/informelle. En effet la distinction des deux types de mécanismes nous permet de traiter d'un large panel d'outils manifestement utiles pour piloter les prestataires et les comportements opportunistes. A travers le terme de méthode formelle, nous voulons souligner dans un premier temps que des mécanismes de contrôle peuvent avoir un caractère visible. Ce terme regroupe à la fois l'aspect explicite, autoritaire, formulé et répressif. Dans un deuxième temps, le contrôle informel sera détaillé. Il se réfère à une approche relationnelle qui s'oppose donc à l'approche contractuelle ou légale. L'influence incertaine de ces mécanismes sera abordée ainsi que leur difficile pilotage souvent qualifié de subtil (Nogatchewsky, 2003).

2.1 LES MECANISMES FORMELS : FONDEMENT DES RELATIONS

Au niveau de la relation d'externalisation, trois principaux mécanismes formels attirent l'attention pour réduire l'opportunisme, à savoir : le contrat, les audits et enfin la forme organisationnelle choisie. Ce travail ne revêt pas un caractère exhaustif mais explore quelques solutions.

2.1.1 Le contrat

Le premier mécanisme de contrôle mis à disposition des acteurs est le contrat considéré comme : « *accord de volonté entre deux ou plusieurs personnes et faisant naître des obligations entre elles* » (Petit Robert). Il est au cœur de la TCT, et encadre les attentes et les conditions de la relation d'échange. A ce titre, le contrat constitue un des moyens de contrôle des structures inter-organisationnelles (Parkhe, 1993). Il vise à réduire l'incertitude quant aux comportements des partenaires, à minimiser les coûts de fonctionnement de la relation et fixe de manière légale la structure de la relation. Il servira de base en cas de recours en justice. Le processus du contrat se décline en deux grandes phases, *ex-ante* (la conception) et *ex-post* (la réalisation). Le contrat permet d'éclaircir les intentions de chacune des parties en détaillant les besoins, les attentes, les manières de travailler et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre

les objectifs. La période de rédaction du contrat permet ainsi aux parties de se connaître. Enfin, la phase *ex-post* consiste en la réalisation du contrat. Les contrats peuvent contenir toutes les clauses possibles que les parties souhaitent y voir figurer. Toutefois les acteurs ont une rationalité limitée, ce qui ne leur permet pas de rédiger des contrats complets. Cette incomplétude permet l'émergence de comportements opportunistes.

Le contrat permet de contrôler l'opportunisme une fois ce dernier conclu. Il ne peut donc pas gérer l'opportunisme *ex-ante*. Le contrat agit sur la phase de réalisation, son impact est ciblé sur les objectifs à atteindre. Un contrat bien rédigé permet de réduire l'opportunisme du prestataire, en prévoyant toutes les actions qu'il devra réaliser sous peine de contre-parties financières, et d'assurer le prestataire d'avoir une rémunération régulière. Le contrat est donc un outil indispensable pour gérer les situations de *hold up* et de hasard moral. Néanmoins, le contrat peut apparaître comme étant figé et coûteux, engendrant de nombreux coûts *ex-ante* tels que la recherche du prestataire ou la négociation.

A terme, il ne s'adapte pas à toutes les situations imprévues et aux modifications de l'environnement puisque ce dernier est « statique », figé à un instant « t » de la relation (Brulhart et Favoreu, 2006). C'est pourquoi les gestionnaires ont développé d'autres mécanismes comme l'audit.

2.1.2 L'audit

L'audit est né dans les années 60 avec le développement du contrôle de gestion et de la nécessité de vérifier le bon fonctionnement de la comptabilité (Gerbaix, 2003). C'est l'une des formes de contrôle les plus populaires (Burlaud et al., 2004). Il se définit comme « *l'activité qui applique en toute indépendance des procédures cohérentes et des normes d'examen en vue d'évaluer l'adéquation et le fonctionnement de tout ou partie des opérations menées dans une organisation par référence à des normes* » (Becour et Bouquin, 1991). Selon le Petit Robert, l'audit comprend la procédure de contrôle de la comptabilité et de la gestion d'une entreprise. Plus généralement, c'est une mission d'examen et de vérification de la conformité (aux règles de droit, de gestion) d'une opération, d'une activité particulière ou de la situation générale d'une entreprise.

L'audit peut modifier l'apparition de comportements opportunistes pendant la phase de réalisation du contrat. La peur du contrôle et de la répression poussent les acteurs à agir dans le sens voulu par le contrat. La limite de l'audit réside dans son caractère « non-réactif ». Le résultat de l'audit apparaît une fois la mission réalisée, un laps de temps conséquent peut se

passer entre l'apparition et la révélation d'un comportement opportuniste. Pour cela, l'audit peut être classé comme un mécanisme de contrôle *a posteriori*, et réduit l'opportunisme pendant l'exécution du contrat. Néanmoins, Lecler (1992), attribue aux audits un autre effet. Ils constituent, selon elle, une phase d'apprentissage des relations mutuelles. Ils amènent le client à mieux exprimer ses besoins et le fournisseur à suggérer des améliorations du fait de son savoir-faire spécifique. Ce travail d'audit oblige les partenaires à prendre du recul, à se remettre en question afin d'améliorer l'efficacité de la relation. L'audit permettrait donc de favoriser la socialisation et la confiance, deux autres mécanismes de contrôle. Mais il ne peut à lui seul gérer tous les comportements. Il ne se substitue pas mais arrive en complément et renforce les mécanismes traditionnels tels que la confiance, le contrat et les démarches de socialisation (Boulay et Isaac, 2007).

2.1.3 La forme organisationnelle

La forme organisationnelle présente des caractéristiques certaines pour le contrôle du prestataire. Si Williamson (1994) privilégie la hiérarchie au marché pour se prémunir de l'opportunisme, c'est qu'il considère les acteurs plus actifs dans leur opportunisme sur le marché. La maîtrise par le pouvoir hiérarchique entraîne une réduction de l'apparition de ces comportements. Sans aller jusqu'à la hiérarchie, des mécanismes organisationnels permettent de contrôler le prestataire au travers de mécanismes financiers comme les participations (Conso et Hémici, 2006). Une société A prend une participation au capital d'une société B. Ceci entraîne une prise de pouvoir de la société A dans les décisions de B. Le contrat ne permettant pas de cerner l'opportunisme, une troisième forme organisationnelle est apparue, permettant de lutter contre l'opportunisme : la forme hybride (réseau, coopération ou autre). *« Le réseau offre des moyens informels de lutte contre l'opportunisme stratégique : il facilite les transferts d'information, soutenant un effet de réputation, et permet la mise en place d'un mécanisme de sélection »* (Chaserant, 2003*).*

La forme hybride présente les avantages des deux modes de gouvernance, hiérarchie et marché. Les organisations essaient de créer des relations durables. Pour cela, les comportements opportunistes ne sont pas tolérés. De plus, si un partenaire du réseau fait preuve de mauvaise conduite, le réseau peut facilement se séparer de lui pour choisir un nouveau partenaire.

Si le contrôle formel semble être largement utilisé par les organisations, d'autres dispositifs les soutiennent pour contrôler à moindre coût et pouvant atteindre des objectifs similaires.

Notre réflexion s'est focalisée sur trois mécanismes informels que sont les nouvelles technologies, la confiance et la socialisation.

2.2 LES MECANISMES INFORMELS : OUTILS PUISSANTS DIFFICILEMENT MESURABLES

Les mécanismes informels ont l'avantage de d'agir sur les marges de manœuvres laisser possibles par les mécanismes formels (Nogatchewsky, 2003). Au niveau de la relation d'externalisation, trois principaux mécanismes informels attirent l'attention pour réduire l'opportunisme, à savoir : les nouvelles technologies, la confiance et enfin socialisation.

2.2.1 Les nouvelles technologies

Les nouvelles technologies peuvent apparaître comme un moyen de lutter contre l'opportunisme. Dans le sens où, partagées entre plusieurs entreprises, elles créent une sorte de rapprochement physique. « *Les NTIC ont permis de recréer les conditions de fonctionnement des marchés pré-industriels, de limiter le coût de l'opportunisme en annulant sa faiblesse originelle : la contrainte géographique* » (Joffre, 2000). Les entreprises qui travaillent régulièrement ensemble sont amenées à partager leurs systèmes d'information et de ce fait communiquer davantage. Les technologies de l'information ont pour caractéristique d'abaisser les coûts de transaction entre les membres d'une relation par le développement de la confiance s'opposant à l'opportunisme.

Les technologies de l'information complètent le panel de mécanismes mis à disposition des organisations pour contrôler leurs partenaires. Elles conduisent à trois apports principaux : renforcement de la structure des relations (par le biais d'investissements spécifiques pour mettre en place la technologie) ; équilibre des pouvoirs (à travers le partage de l'information entre acteurs) ; visibilité des comportements par une plus grande transparence.

Les nouvelles technologies permettent de réduire l'asymétrie d'information et donc l'apparition de l'opportunisme dès la mise en place du dispositif. Un système commun permet avant tout le partage de l'information. De plus sa mise en place positionne les acteurs dans une relation de coopération plus que dans une relation purement transactionnelle. Les acteurs peuvent mieux se connaître et développer des mécanismes de confiance.

2.2.2 La confiance

Face à la polysémie de la notion de confiance, une synthèse de la littérature en gestion s'avère être une tâche délicate. La confiance peut être caractérisée en fonction de plusieurs critères : son origine, son objet et ses composantes (Brulhart, 2002). La confiance est définie par Chiles

et McMakin (1996) comme « *l'anticipation qu'un partenaire n'adoptera pas un comportement opportuniste, même en présence d'incitations compensatrices à court terme et d'une incertitude sur les bénéfices à long terme* ». La définition donnée par ces auteurs place clairement la confiance comme outil de lutte contre l'opportunisme. La confiance peut être perçue comme un mode de contrôle social. Elle peut être opposée à l'opportunisme bien que ces deux notions puissent se compléter, l'une ne rejetant pas l'autre. Les divergences sur le rôle attribué à la confiance dans les relations inter-organisationnelles demeurent réelles (Lepers, 2005). Les premières recherches ont été menées dans le champ de la psychologie pour se diffuser aux sciences humaines en général (sociologie, gestion…), ce qui explique la diversité de conceptions. Brulhart et Favoreu (2006) perçoivent la confiance « *comme une conviction ou une certitude partagée par les différentes parties selon laquelle aucun des partenaires n'agira de manière opportuniste ou malhonnête et n'essaiera pas d'exploiter les faiblesses de l'autre au nom de la satisfaction de son intérêt personnel* ». La confiance a vocation à diminuer la perception du risque et diminue la probabilité d'apparition des comportements opportunistes.

De plus, la culture, l'histoire, la religion, les catégories socioprofessionnelles influent sur la confiance (Bréchon, 2003). Ceci explique les difficultés que peuvent rencontrer les externalisations dites d'outsourcing dans des pays culturellement très distants. Le travail de Bréchon (2003) cite l'exemple des pays de l'ancien bloc communiste. Sous le régime communiste, « *se méfier de son voisin pouvait éviter certains ennuis* » et depuis, la confiance est moins présente dans ces pays. Il convient d'en conclure que les mécanismes de contrôle fondés sur la confiance ne pourront pas se développer dans toutes les relations d'externalisation.

D'après Koenig et Van Wijk (1992), la confiance est un processus qui met en œuvre des anticipations et des obligations entre deux parties. La confiance est à la fois *ex-ante*, intégrité, capacité à assumer ses obligations (Sako, 1992), et une confiance *ex post* qui est construite (Calvi, Le Dain et Harbi, 2000). Elle permet de réduire l'apparition d'opportunisme tout au long de la relation et la réalisation du contrat.

La confiance a un contrôle partiel sur les activités et ne permet pas d'imposer des directives. Il est nécessaire que la perte soit plus importante que le gain pour qu'il soit crédible d'évoquer le terme de confiance (Hosmer, 1995), sinon il s'agirait simplement de rationalité économique et non de confiance. Elle comporte également des limites, et à elle seule ne peut gérer l'opportunisme. « *En ce qui concerne les fournisseurs, leur stratégie est de créer une confiance de nature affective. Leur objectif est de tisser un lien étroit, de créer une complicité*

avec les managers en hypermarché afin d'obtenir des informations mais aussi et surtout pour parvenir à augmenter le chiffre d'affaires » (Lepers, 2005).

L'intensité de la confiance apparaît comme contingente à une socialisation de l'échange au sens de Granovetter (1985). « *Dans le cadre d'un échange entre les organisations, la confiance interpersonnelle ne s'immisce souvent dans une relation que grâce à l'encastrement des individus dans un réseau de personnes partageant les mêmes normes de loyauté et de réciprocité (Macaulay, 1963). Cette production de normes propres à un réseau s'inscrit dans le prolongement de la théorie de l'encastrement de Granovetter (1985) sur l'encastrement où des valeurs contingentes à des groupes spécifiques naissent face à une vision sur ou sous socialisée que critique Granovetter* » (Lepers, 2005).

2.2.3 La socialisation

Un prestataire ne se comportera pas de façon opportuniste pour pouvoir continuer à travailler avec son client mais aussi pour préserver les liens sociaux et les relations interpersonnelles (Granovetter, 1985 ; Uzzi, 1997). La notion d'encastrement, introduite par Granovetter (1985), permet d'analyser le comportement en prenant en compte les relations sociales courantes qui exercent sur eux de très fortes contraintes. Selon Granovetter, les individus sont sensibles aux opinions des autres et ils obéiraient « aux pressions » des normes et des valeurs de la société. Mais les théories économiques classiques ne considèrent pas ces relations sociales entre les acteurs. Elles ne les considèrent pas comme pouvant entraver le fonctionnement des relations des organisations « *même les économistes qui reconnaissent l'importance des relations sociales négligent systématiquement leur histoire et la manière dont elles se situent par rapport à d'autres relations* » (Granovetter, 1985).

Les décisions des acteurs ne sont donc pas indépendantes du contexte, et les acteurs ne prennent pas toujours les décisions les plus rationnelles, « *les actions qu'ils entreprennent sont encastrées dans un système concret, continu de relations sociales* » (Granovetter, 1985).

La socialisation est un point à ne pas négliger dans le déroulement des activités économiques. « *Le fait que les gens préfèrent en général échanger avec quelqu'un dont ils connaissent la réputation montre bien que rares sont les individus qui accepteraient de s'en remettre simplement au sens moral universel ou à des arrangements institutionnels pour éviter tout problème lors d'une transaction* » (Granovetter, 1985). Les acteurs tentent le plus possible d'échanger et d'entretenir des activités commerciales avec des personnes connues, pour éviter l'opportunisme. L'homme a peur de l'inconnu et la connaissance de l'acteur joue un rôle important dans l'apparition ou non de comportements opportunistes.

Crozier et Friedberg (1977) soulignent que dans une organisation, l'homme ne peut pas être considéré seulement comme une main, ce que supposaient les schémas d'organisation de Taylor. L'acteur est aussi et avant tout une *tête*, en d'autres termes c'est « *un agent autonome qui est capable de calcul et de manipulation et qui s'adapte et invente en fonction des circonstances et des mouvements de ses partenaires* ». L'organisation est donc un lieu où se confrontent des relations de pouvoir, d'influence, de marchandage et de calcul.
La socialisation des acteurs permet donc aux acteurs de créer un climat de confiance et de réduire l'opportunisme au cours de la relation, autant pendant la phase de négociation que pendant la phase d'exécution du contrôle.

3 … POUR DES RÉPONSES VARIÉES

3.1 CONTROLER LES COMPORTEMENTS : REALITE OU ILLUSION ?

Les mécanismes revêtent des conséquences variées. C'est pourquoi les activer de manière variable selon les objectifs souhaités par le donneur d'ordre semble nécessaire.
Les mécanismes formels et informels peuvent être complémentaires et leur alliance permet d'être plus efficace et/ou moins coûteux. Aucun mécanisme ne permet à lui seul de maîtriser tous les types de comportements opportunistes. Les combinaisons de méthodes plus adaptées aux spécificités de chaque prestataire permettraient d'être à la fois efficace et efficient dans leur management, deux notions primordiales en gestion. En effet, la multiplication du contrôle au sein d'une organisation augmente les coûts dits de surveillance. Le coût de surveillance est souvent négligé dans les études d'externalisation alors qu'il augmente le coût total de l'opération. Koenig (2000) note ainsi que la focalisation sur l'opportunisme engendre l'augmentation des coûts de coordination à travers la conception et la mise en place du contrôle. Ce coût du contrôle est d'ailleurs considéré par Barthélemy (2001) comme l'un des principaux coûts cachés (*hidden costs*) pouvant réduire les retours financiers d'une externalisation. La théorie des coûts de transaction fonde son analyse sur les coûts constitutifs d'une relation sur le marché. En dehors des coûts d'achat du service, il subsiste des coûts « cachés » liés à l'externalisation. Ils sont de trois ordres : la recherche du prestataire, la rédaction du contrat et la surveillance. Les coûts de surveillance sont souvent omis dans la décision d'externalisation, ils font pourtant partie intégrante de la relation. Ils comprennent à la fois le temps passé à concevoir et choisir les mécanismes, la mise en place et la surveillance au quotidien. Plus de 21 % des entreprises externalisatrices mettent en place une fonction

spécialisée dans l'entreprise pour piloter les contrats externalisés (Baromètre Outsourcing, 2005). La création d'un poste spécifique permet de dégager du temps et des moyens pour construire des relations avec les prestataires. Ainsi, dans une période de négociation, il est souhaitable de développer la socialisation, alors que pendant la phase de réalisation du contrat, l'audit prendra le relais pour vérifier l'atteinte des objectifs.

Chacune des solutions proposées représente un coût pour l'entreprise. Pour réduire les coûts de surveillance, une réflexion peut se réaliser sur les comportements tolérés ou acceptés par les uns et les autres. La nécessité de contrôler tous les comportements opportunistes est remise en cause par Fulconis et Paché (2007) expliquent que les comportements opportunistes ne sont pas systématiquement défavorables aux organisations et peuvent être vecteurs de meilleures performances. La littérature donne de l'opportunisme l'image d'un comportement se situant entre la déviance et la normalité. La réflexion sur les comportements tolérés sera d'autant plus discutée que l'activité externalisée sera stratégique. Il apparaît alors nécessaire d'adapter le contrat, le contrôle, la gestion en fonction des attentes et de la stratégie de l'organisation envers chacun de ses prestataires.

La renégociation des contrats permet de réduire l'apparition de l'opportunisme mais engendre à son tour des coûts *ex-post*. La question soulevée par Barthélemy (2006) est de connaître la précision du contrat originel. Selon lui, un contrat doit être régulièrement remanié pour limiter l'apparition de comportements opportunistes. Alors pourquoi ne pas rédiger des contrats incomplets et les renégocier fréquemment plutôt que d'attacher tous les moyens à la rédaction d'un contrat complet au début de la relation et ne plus y revenir ? La question du coût est primordiale. En effet, les entreprises externalisent dans une majorité des cas pour accroître leur compétitivité. Si le coût du contrôle est trop élevé, demande un travail trop fastidieux ou est synonyme de difficulté, les entreprises seront réticentes à externaliser. Le contrat doit donc être assez complet pour encadrer le prestataire et en même temps, il ne doit pas être trop onéreux quitte à le renégocier ultérieurement et le remettre « au goût du jour ».

La renégociation est influencée par cinq facteurs (Barthélemy, 2006) : le caractère spécifique des actifs utilisés, l'incertitude entourant l'activité, la difficulté de mesure de la performance, le caractère stratégique de l'activité et la confiance qui caractérise la relation avec le prestataire. Les cinq déterminants de la renégociation des contrats sont fortement corrélés à l'apparition de l'opportunisme. Comme le souligne Barthélemy (2006) « *les renégociations contractuelles sont provoquées par l'existence de problèmes comme une qualité insuffisante, des coûts excessifs […]* ». Ce ne sont pas toujours des cas avérés d'opportunisme mais inconditionnellement, la renégociation contractuelle existe pour combattre de tels

comportements. Les renégociations sont coûteuses et les entreprises ont tout intérêt à recourir à cette éventualité au cas par cas, selon les besoins (caractère stratégique de l'activité externalisée).

L'objectif des mécanismes de contrôle est de canaliser les comportements pour amener les partenaires à adopter une posture souhaitée. Le contrôle doit donc s'exercer pour amener l'opportunisme à des actions positives. L'objectif des mécanismes de contrôle est double, à la fois de réduire la nocivité de l'opportunisme tout en permettant à l'organisation de rester compétitive en maîtrisant ses coûts. Il convient donc pour l'entreprise de trouver son juste milieu et de s'ajuster aux comportements opportunistes des acteurs. Les manageurs sont donc amenés à s'interroger sur l'existence d'un point d'équilibre entre le « trop » de contrôle et le « trop » d'opportunisme.

L'identification des différentes variables est une première étape à la construction d'un outil pour choisir le management adapté en fonction du prestataire. Guider les acteurs dans leur recherche d'équilibre entre contrôle et opportunisme est un défi lancer à la recherche en gestion aujourd'hui.

3.2 EFFECTUER LE CHOIX ENTRE LES MECANISMES

Dans un premier temps, l'externalisation ne revêt pas toujours le même objectif. Pour certaines organisations, la recherche d'une spécialisation primera sur le coût tandis que d'autres choisiront les prestataires dans le but de se recentrer sur leur cœur de métier. A chaque objectif, les externalisations n'impliqueront pas les mêmes conséquences organisationnelles. C'est pourquoi, il est indispensable de connaître la spécificité de chaque externalisation ainsi que sa phase (*ex-ante*, exécution du contrat ou *ex-post*) pour appliquer les meilleurs mécanismes contrôlant les différents comportements opportunistes. En somme, quatre grandes catégories d'éléments doivent être impliquées dans le choix des mécanismes. La question temporelle, pour contrer l'opportunisme de Williamson (*hold up*, sélection adverse, et hasard moral). La seconde dimension à prendre en compte est la spécificité de l'externalisation ainsi que les coûts de surveillances induits. Enfin les variables identifiées par Wathne et Heide (2000).

Figure 4 : Mieux concevoir les relations entre acteurs d'une externalisation

Variables	**Informations complémentaires**	**Management induit sur l'opportunisme**
Asymétrie d'information	Variables issues des travaux de Wathne et Heide (2000)	Surveillance
Gains procurés par la manifestation de comportements opportunistes		Incitation
Connaissances du prestataire		Sélection
Objectifs de l'organisation		Socialisation
Nature de l'activité externalisée	Activité support	Une activité support n'occupe pas une place primordiale dans la chaîne de valeur de l'organisation. Un management formel (contrat, audit et tableaux de bord) permet de suivre l'activité. Les comportements opportunistes peuvent être tolérés.
	Activité stratégique	Activité proche du cœur de métier qui nécessite une grande attention. Un mixage des mécanismes pourra se révéler indispensable pour confier ses activités en réduisant à minima les risques d'opportunisme.
Le niveau de l'externalisation	Activité ou Fonction	Plus le niveau d'externalisation sera important, plus le mixage des mécanismes permettra de palier aux différents types d'opportunisme.
La localisation	Distance entre les acteurs	La distance géographique soulève deux problèmes : la différence culturelle et le management à distance. La différence culturelle peut se piloter par des mécanismes informels tels que la socialisation. Pour le pilotage à distance des mécanismes formels sont des outils indispensables.
Phase du contrat	Deux phases se distinguent : - *ex-ante*, - *ex-post*.	Manifestations différentes de l'opportunisme décrites dans les travaux de Williamson. Présence indispensable des mécanismes informels, durant la phase *ex-ante*, les seuls à pouvoir être activés. Pendant l'exécution du contrat, le management doit être varié selon les comportements observés.
Antériorité de la relation	Passé commun entre deux organisations	Permet de développer plus aisément des mécanismes informels (peu coûteux) comme la socialisation et la confiance
La tolérance à l'opportunisme	Comportements acceptés	La tolérance à l'opportunisme permet de réduire les coûts de surveillance sans remettre en cause l'existence de la relation (Lapointe et Pageau, 2000).

Source : élaboration personnelle

L'objectif de cette communication est de révéler la nécessité pour les organisations de développer un programme de gestion des prestataires. Chaque prestataire revêt des spécificités, des activités, une histoire, une valeur pour l'entreprise. Il est certain que les externalisations ne constituent pas un fait nouveau, mais ces dernières années, les entreprises délèguent plus facilement des activités stratégiques, cette pratique organisationnelle devient un phénomène marquant (Barthélemy, 2001). Il s'agit alors d'étendre, d'adapter ou de créer des mécanismes ou des combinaisons de mécanismes pour répondre aux besoins spécifiques de ce type d'externalisation. C'est pourquoi, nous avons proposé un premier travail sur ce thème avec un tableau de synthèse sur les variables à intégrer pour aborder la question du management personnalisé des prestataires.

CONCLUSION

Face à la multiplication rapide des activités externalisées par les organisations, de nouvelles problématiques de gestion se sont développées. Les questions du management, de l'encadrement et du pilotage des prestataires sont aujourd'hui des perspectives de recherche intéressantes. Dans un premier temps nous avons cherché un éclairage théorique à cette problématique. Nous avons pu relever la nécessité d'ouvrir les recherches la mise en place du contrôle entre un donneur d'ordre et son prestataire. Ce travail a pour objectif de pointer du doigt les avantages que revêt un management personnalisé des prestataires à la fois en fonction de l'activité (support ou stratégique), de la phase de l'externalisation (rédaction ou réalisation du contrat) dans l'optique de se prémunir de comportements opportunistes des acteurs. Une introduction à une nouvelle problématique de recherche, à savoir le moyen de créer une relation satisfaisante avec le prestataire est nécessaire. Selon le Baromètre Outsourcing 2005, seuls 12 % des entreprises interrogées se déclaraient très satisfaites par leurs prestataires. Un management personnalisé des prestataires pourrait être une première réflexion pour élever ce taux de satisfaction.

Les principaux outils qui ont été développés, sont à la fois le contrôle formel (contrat ou l'audit) et le contrôle informel (la confiance ou la socialisation). L'étude de ces mécanismes

nous a permis de relever l'importance de combiner les mécanismes selon la situation rencontrée par le prestataire.

Cette recherche devra être poursuivie par la conception d'un outil permettant aux donneurs d'ordre de faciliter le choix des mécanismes à mettre en place en fonction de son prestataire et des circonstances de la relation. De nombreuses questions sur le thème des externalisations restent encore à traiter. L'existence de l'opportunisme ne remet-elle pas en cause le développement de certaines formes d'externalisation ? La traçabilité des produits est-elle assurée entre une chaîne mutli-acteurs de plus en plus longue ? Est-il possible de contrôler un prestataire localisé à plus de dix milles kilomètres ?

BIBLIOGRAPHIE

AKERLOF G. (1970), « The market for lemons : quality uncertainty and the market mechanism », *Quarterly journal of economics*, Vol. 84, n° 3, pp. 488-500.

ALLIX-DESFAUTAUX E. (1992), *Comportements opportunistes et négociations d'affaires internationales : une approche par la théorie des coûts de transaction*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Caen, juillet.

ALLIX-DESFAUTAUX E. et JOFFRE P. (1997), « Coûts de transaction », art 37, in *L'encyclopédie de gestion*, Economica, 2ème édition, tome 1, pp. 750-775.

AVIGNON S. (2007), « Quels rôles pour le contrat dans la stratégie d'externalisation logistique ? », in Paché, G., et Spalanzani, A. (éds.), *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble, pp. 221-232.

BAROMETRE OUTSOURSING (2005), *Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France*, Réalisation par le cabinet Ernst and Young en collaboration avec l'IFOP.

BARTHELEMY J. (1992), *L'outsourcing : analyse de la forme organisationnelle et des ressources spécifiques externalisées : test d'un modèle issu de la théorie des coûts de transaction et de l'approche par les compétences*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

BARTHELEMY J. (2001), « The hidden costs of IT Outsourcing », *MIT Sloan Management Review*, Spring 2001, pp 60-69.

BARTHELEMY J. (2003), *Stratégie d'externalisation*, Dunod, coll. "Stratégies et management", Paris.

BARTHELEMY J. (2004), « Comment réussir une opération d'externalisation », *Revue française de Gestion*, Vol. 30, N° 151, pp. 9-30.

BARTHELEMY J. (2006), « Externaliser pour innover : trois grandes approches », *les Echos*, dossier l'art de l'innovation, 01/06/06.

BECOUR J-C. et BOUQUIN H. (1996), *Audit opérationnel : efficacité, efficience ou sécurité*, Economica, 2ème édition, Paris, pp. 418.

BOULAY J. et ISAAC H. (2007), « Contrôler les réseaux d'entreprises avec les technologies de l'information », *Revue Française de Gestion*, N° 170, pp. 103-115.

BOUQUIN H. (2005), *Les fondements du contrôle de gestion*, Presses universitaires de France, Coll. Que sais je ?, 2ème édition, Paris, pp. 127.

BRECHON P. (2003), « Confiance à autrui et sociabilité : analyse européenne comparative », *Revue Internationale de Politique Comparée*, Vol. 10, n°3, pp 397-414.

BRULHART F. (2002), Les facteurs clés de réussite des partenariats verticaux logistiques : le cas de la relation chargeur agro-alimentaire – prestataire logistique, *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion*, Université de la Méditerranée.

BRULHART F. et FAVOREU C. (2006), « Le lien contrôle - confiance - performance dans les relations de partenariat logistique inter firmes », *Finance Contrôle et Stratégie*, Vol 9, n° 5, p. 59-96.

BURLAUD A et al. (2004), *Contrôle de gestion*, Vuibert, Paris, pp. 361.

CALVI R. et al. (2000), « Le pilotage des partenariats client-fournisseur dans l'industrie », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol 19, n°1, pp 5-15.

CHANSON G. (2003), « Externalisation et performance dans la relation client-prestataire », *Revue Française de Gestion*, Vol. 29 , N° 143, pp 43-54.

CHASERANT C. (2003), « La coopération se réduit-elle à un contrat? », *La documentation française*, Problème économique, n°2.808, pp. 7-13.

CHILES T.H. et MCMAKIN J.F. (1996), « integratingg variable risk preferences, trust and transaction cost economics », *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp 73-99.

COASE R.H. (1937), « The nature of the firm », in *The firm, the market and the law*, The University of Chicago Press, London, pp. 33-55.

COMBS J. et KETCHEN D. (1999), « Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics », *Strategic management Journal*, Vol. 20, pp 867-888.

CONSO P. et HEMICI F. (2006), *L'entreprise en 20 leçons*, Dunod, 4ème édition, Paris, 490p.

CROZIER M. et ERHARD F. (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris : Éditions du Seuil, p. 436

DE CLOSETS R. (2002), « L'externalisation : les nouvelles frontières de l'entreprise », *Magasine Outlook*, Vol XIV, N°2.

DONADA C. et DOSTALER I. (2005), « Fournisseur, sois flexible et tais-toi ! », *Revue Françoise de gestion*, n°158, pp 89-104.

DUMOULIN R. et MARTIN A. (2003), « Une approche exploratoire de l'externalisation de la R&D : vers une modélisation des paramètres nécessaires », *XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Les Côtes de Carthage, Tunisie.

FENNETEAU H. et NARO G. (2005), « Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle : illustrations logistiques », *Revue Française de Gestion*, Vol. 31, N° 156, pp. 203-219.

FIMBEL E. (2003), « Nature et enjeux stratégiques de l'externalisation », *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, N°143.

FULCONIS F. et PACHE G. (2005), « Piloter des entreprises virtuelles. Quel rôle pour les prestataires de services logistiques ? », *Revue française de gestion*, n° 156, p. 167-186.

GERBAIX S. (2003), *Le contrôle de gestion*, Presses universitaires de France, Coll. Que sais je ?, Paris, pp. 123.

GOSSE B., SARGIS-ROUSSEL C, SPRIMONT P-A (2002), « Les changements organisationnels liés aux stratégies d'externalisation », Finance Contrôle Stratégie, Vol. 5, n°1, pp. 101-128.

GRANOVETTER M. (1985), « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n°3, pp. 481-510.

JOFFRE P. (2000), « Innovations et réduction des coûts de transaction : vers des réseaux marchands », in Wickham Sylvain, Aurégan Pascal et Joffre Patrick (2000), *Le marché demain*, 2ème édition actualisée, Ed. Management et société, collection Gestion en liberté, pp. 227

KLEIN, B., CRAWFORD, R., et ALCHIAN, A. (1978), « Vertical integration, appropriable rents and the competitive contracting process », *Journal of Law and Economics*, Vol. 21, n° 2, pp. 297-326.

KOENIG C. et VAN WIJK G. (1992), « Inter-firm alliances : the role ok the trust », *International conference on joint ventures and strategic alliances*, The Pennsylvania State University.

KOENIG G. (1993), *Les théories de la firme*, Economica Gestion Poche, Paris.

LAPOINTE A. et PAGEAU S. (2000), « Les réseaux d'entreprises : saisir l'opportunité, ou être saisi d'opportunisme ? », *Actes du 5e Congrès International Francophone sur la PME*, Lille, pp. 1-17.

LECLER Y. (1992), « Partenariat et transfert de compétences: une comparaison France Japon », *Revue Française de Gestion Industrielle*, n°1, pp.5-48.

LEPERS X. (2005), « Le concept de confiance à l'épreuve des faits : le cas de la relation entre l'enseigne Auchan et ses fournisseurs », *Actes de la XIVe Conférence de l'AIMS*, Angers, pp. 1-29

MEISSONIER R. (2006), *Externaliser le système d'information : Décider et Manager*, Economica, coll connaissance de la gestion, Paris, pp. 138.

NOGATCHEWSKY G. (2003), « L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur », *Revue Française de Gestion*, Vol. 298, N°147, pp. 173-183.

PARKHE A. (1993), « Partner Nationality and the structure performance relationship in strategic alliances », *Organization Science*, vol.4.2.

PENROSE E.T. (1963), *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques.

PRAHALAD C.K et HAMEL G. (1990), « The core competencies of the corporation », *Harvard Business Review*, Vol. 68, n° 3, pp. 79-92.

QUELIN B. (2003), « Externalisation stratégique et partenariat de la firme patrimoniale à la firme contractuelle? », *Revue Française de Gestion*, Vol. 29, N°143, pp 13-26.

SAKO M. (1992), « Does trust improve business performance ? », *Trust in and between organisations*, Lane C. and Backmann R., Oxford University Press, 1998.

UZZI B. (1997), « Social structure and competition in interfirm networks », *Administrative Science Quarterly*, n°42, pp. 35-67.

WATHNE, K., et HEIDE J. (2000), « Opportunism in interfirm relationships : forms, outcomes, and solutions », *Journal of Marketing*, Vol. 64, n° 4, pp. 36-51.

WILLIAMSON O. E. (1975), « Market and Hierarchies », *Free Press*, New York.

WILLIAMSON O. E. (1994), *Les Institutions de l'économie*, InterEditions, Paris.

WLLIAMSON O. E. (1985), « The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting », *New York (NY): The Free Press*.