



LE CONTRÔLE DES ACTIVITES EXTERNALISEES : LE CAS DES OFFICES NATIONAUX MAROCAINS

Hicham SEBTI

Doctorant (Allocataires de recherche), DRM-CREFIGE, Université Paris-Dauphine, Place du
Maréchal de Lattre de Tassigny, 75775 Paris cedex 16

06 21 09 23 09

sebtihicham@yahoo.fr

Résumé :

Cet article présente les résultats d'une recherche menée, sur les modes de contrôle des activités externalisées et les facteurs de contingence qui les sous-tendent, auprès d'entreprises publiques marocaines. Nos résultats suggèrent le recours à des combinaisons des modes de contrôle identifiés par Ouchi (1980). Une première combinaison associant le contrôle par le marché au contrôle bureaucratique et une seconde associant le contrôle clanique au contrôle bureaucratique. Ces modes de contrôle sont contingents à des facteurs d'ordres institutionnels, économiques, stratégiques, et liés à la complexité du contrôle.

Mots clés : Externalisation ; modes de contrôle, offices nationaux, facteurs de contingence.

Abstract:

The aim of this article is to identify management control archetypes in an outsourcing context and contingency factors that underlie them. The exploratory case study, carried upon three Moroccan publicly owned offices indicates that two combinations of Ouchi's (1980) management control archetypes (control by the market and the bureaucracy and control by the clan and the bureaucracy) are used. Results also suggest that those inter-organizational control archetypes are linked to the institutional, economic and strategic context of the relation and also to the control system complexity and cost in each outsourcing context.

Keywords: *Outsourcing; Management control archetypes; Publicly owned offices; Contingency factors.*

INTRODUCTION

L'externalisation constitue l'une des pratiques organisationnelles marquantes des dernières années. Le « Baromètre Outsourcing 2005 » d'Ernst & Young, révèle que plus de 65% des entreprises françaises ont externalisé, au moins une activité. L'externalisation, encore appelée « outsourcing », peut être définie comme « le fait de confier une activité à un prestataire extérieur après l'avoir réalisée en interne » (Barthélémy, 2004) sur une durée contractuelle pluriannuelle (Channon 1997 ; Wilson 1998). L'externalisation relève d'une décision stratégique qui engage l'organisation sur une durée plus ou moins importante et qui se traduit par la recherche d'un prestataire, la conclusion d'un contrat de délégation et le suivi de ce contrat. Le phénomène de l'externalisation n'est pas nouveau, les organisations ont, depuis les années 1980, externalisé des activités comme les services généraux (nettoyage, sécurité, surveillance, restauration...). Mais le fait marquant des dix dernières années est que « les entreprises semblent hésiter de moins en moins à externaliser des activités dites sensibles » (Barthélémy, 2001 ; Ernest & Young 2005) comme l'informatique, la logistique, la distribution, les ressources humaines, la production et les services administratifs comptables et financiers. Un mouvement qui, selon le « Baromètre Outsourcing 2005 », devrait se poursuivre et s'intensifier dans les années à venir.

Ce mouvement d'externalisation, touchant de plus en plus des activités sensibles, pose la question de son impact sur les organisations, des risques que l'externalisation de telles activités peuvent impliquer et donc du contrôle de celles-ci et des prestataires qui les prennent en charge. Il s'agit alors d'étendre le contrôle en dehors du périmètre juridique de l'organisation (Bouquin 2005). Or le « Baromètre Outsourcing 2005 » suggère que dirigeants et managers avouent manquer de compréhension et d'outils de contrôle des activités externalisées. Ceci est d'autant plus vrai que, contrairement à d'autres champs des sciences économiques et des sciences de gestion (le management stratégique en particulier), la recherche en contrôle a relativement peu investi le champ des relations inter organisationnelles (Van der Meer-Kooistra et Vosselman 2000 ; Langfield-Smith et Smith 2003 ; Nogatshewsky 2003 ; Dekker 2004 ; Kamminga et Van der Meer-Kooistra 2006).

Cette littérature naissante du contrôle inter-organisationnel s'appuie sur deux paradigmes, tantôt opposés, tantôt complémentaires, l'un dit transactionnel, l'autre relationnel. Le paradigme transactionnel prend ses sources dans la théorie des coûts de transactions orientée vers l'étude des structures de gouvernance des transactions : le marché, la hiérarchie et la gouvernance hybride. Centré sur le contrat, les mécanismes incitatifs et le système de sanction, le paradigme transactionnel laisse peu de place à des mécanismes organisationnels de contrôle spécifiques à la relation (Kamminga et Van der Meer-Kooistra 2006). Le paradigme relationnel axe, quant à lui, le contrôle sur la confiance, les normes relationnelles, les valeurs culturelles et l'échange d'informations entre les partenaires. La littérature en contrôle inter organisationnel s'appuie sur les travaux en contrôle organisationnel, qui servent de base à l'étude et à la compréhension des modes et des processus de contrôle inter organisationnel (Dumoulin 1997, Langfield-Smith et Smith 2003, Dekker 2004). La typologie des modes de contrôle d'Ouchi (1980), identifiant un contrôle par le marché, un contrôle bureaucratique et un contrôle clanique, est l'une des plus mobilisées.

En nous appuyant sur cette littérature en contrôle inter-organisationnel ainsi que sur la description du processus de contrôle associé à la relation entreprise externalisatrice – prestataire de service, nous chercherons dans cet article à identifier les modes de contrôle mis en œuvre dans un contexte d’externalisation ainsi que les facteurs explicatifs de ces modes de contrôle. Nous réalisons pour cela une étude qualitative auprès de trois offices nationaux marocains ayant entrepris depuis le début des années 2000 de vastes programmes d’externalisation. Nous identifions dans cette étude deux modes de contrôle inter organisationnel, qui se présentent sous la forme de deux combinaisons des modes de contrôle d’Ouchi. Une combinaison du contrôle par le marché et du contrôle bureaucratique d’une part et une combinaison du contrôle clanique et du contrôle bureaucratique d’autre part. Nous identifions par ailleurs quatre facteurs explicatifs de ces modes de contrôle, d’ordres institutionnels, économiques, stratégiques et de complexité du contrôle.

Après un retour sur la littérature en contrôle inter-organisationnel ainsi que sur les travaux en contrôle organisationnel sur lesquels nous nous appuyons, nous présentons notre étude empirique avant d’en présenter et d’en interpréter les résultats.

CONTRÔLE DES RELATIONS INTER ORGANISATIONNELLES : ENTRE LE CONTRAT ET LA CONFIANCE

La littérature sur les relations inter organisationnelles et leur contrôle, est dominée par deux paradigmes qui s’appuient sur deux approches des relations inter organisationnelles. Le paradigme transactionnel et le paradigme relationnel.

L’approche transactionnelle : le contrat pour réduire l’opportunisme

Le paradigme transactionnel est depuis le début des années 1980 le paradigme dominant dans le champ des relations inter organisationnelles. S’appuyant sur la théorie des coûts de transaction (Williamson 1980), où les relations inter organisationnelles et l’externalisation en particulier, relèvent d’un mode de gouvernance « hybride » justifié par son efficience économique. L’approche transactionnelle propose un contrôle centré sur le contrat optimal (Sartorius et Kirsten 2005) et orienté vers la diminution de l’opportunisme et de l’incertitude. En effet, comme le signalent Das et Rahman (2001), l’un des problèmes majeurs affectant la bon fonctionnement des relations inter organisationnelles est celui de l’opportunisme des partenaires. Ils avancent que près de 50% des opérations d’externalisation se traduisent par un échec essentiellement imputable à l’opportunisme. Etant donné ce constat, prévenir l’opportunisme des partenaires, en orientant les comportements est capital pour assurer l’efficacité et le bon fonctionnement de la relation et en éviter une rupture prématurée souvent dommageable à la partie en situation de dépendance. Pour Sauvage (2004), le risque d’opportunisme génère chez les acteurs « un besoin de formalisme et de procédures contractuelles de nature à prévenir l’apparition de litiges » menant à un contrôle centré sur le contrat. Dans cette approche contractuelle, le contrat, à travers sa formalisation et la mise en place de mécanismes complexes d’incitation, de coercition et de surveillance, est à même de supprimer toute incertitude, toute velléité d’opportunisme et donc d’assurer la bonne gouvernance de la relation de coopération en créant « les conditions nécessaires et suffisantes

à l'émergence et à la stabilité de la coopération inter organisationnelle » (Nogatchewsky, 2003).

Cette conception purement économique des relations inter organisationnelles a reçu son lot de critiques et a été largement remise en cause. Ainsi plusieurs auteurs récusent la vision réductrice de l'approche transactionnelle faisant des relations inter organisationnelles le résultat d'un simple arbitrage entre les coûts de réalisation internes et externes dont l'unique objectif est l'efficacité économique (Van der Meer-Kooistra et Vosselman 2000 ; Quélin 2003; Dragonetti Dalsace et Cool 2003), ou encore une forme homogène d'organisation intermédiaire s'inscrivant entre deux pôles caricaturaux (le marché et la hiérarchie) (Nogatchewsky, 2002), niant l'hétérogénéité des formes de relations inter organisationnelles et de leurs logiques (Dekker, 2004).

Cette remise en cause de l'approche transactionnelle passe aussi par une remise en cause de certains fondements de la théorie des coûts de transactions. La prise en compte de la transaction comme unité d'analyse, conduit cette théorie à ignorer la temporalité des relations inter organisationnelles et à les appréhender de façon statique « négligeant les mécanismes organisationnels en œuvre dans la gouvernance de ces relations » (Dekker, 2004). L'hypothèse d'opportunisme des agents est elle aussi mise à mal, comme le suggèrent Hollard et Llerena (2004) qui considèrent que « le comportement des entreprises contredit les résultats obtenus par la théorie standard, les entreprises se soucient aussi des résultats obtenus par les autres entreprises du même système productif ». Ou encore Jap (2001) qui avance que les entreprises engagées dans des relations de partenariat s'appuient sur des principes d'équité et/ou d'égalité dans le partage de valeur créée par leur collaboration. Enfin, les objectifs du contrôle et sa mise en œuvre font eux aussi l'objet d'une remise en cause. En effet, comme le signale Dekker (2004), la théorie des coûts de transactions est insuffisante pour expliquer de façon adéquate la gestion et le contrôle des relations inter organisationnelles. Centré sur la lutte contre l'opportunisme et la minimisation des coûts, le contrôle dans l'approche transactionnelle, tant à ignorer la variété des objectifs du contrôle tels que la coordination, l'atteinte de buts communs ou encore l'apprentissage, ainsi que la dimension sociale du contrôle, dans un contexte d'encastrement des relations inter organisationnelles, dans un social riche et influant (Dekker, 2004).

L'approche relationnelle : le contrôle pour et par la confiance

La critique de l'approche transactionnelle conduit à envisager les relations inter organisationnelles sous un nouvel angle, celui de l'approche relationnelle. Pour les tenants de cette approche, la compréhension des relations inter organisationnelles et de leur contrôle, passent non seulement par celle des caractéristiques de la transaction en jeu mais aussi par celle des caractéristiques des partenaires de la relation (Das et Teng 1998 ; Van der Meer-Kooistra et Vosselman 2000 ; Tomkins 2001 ; Langfield-Smith et Smith 2003 ; Nogatchewsky 2003 ; Dekker 2004 ; Kamminga et Van der Meer-Kooistra 2006). Les relations de coopération ne sont plus conçues comme une succession d'épisodes disjoints mais comme ayant une histoire passée, présente et future où les normes relationnelles, « la réciprocité, l'accent mis sur de bonnes relations interpersonnelles et la coopération fondée sur la confiance procurent le contrôle et la coordination nécessaires » (Nogatchewsky, 2002) permettant « à chacun de se concentrer sur les bénéfices à long terme de la relation plutôt que de vérifier au jour le jour l'engagement du partenaire » (Nogatchewsky, 2003). Dans ce

contexte où prévalent les normes relationnelles, la confiance devient un élément central du contrôle. Cette confiance est à la fois une confiance, *ex-ante*, en les compétences du partenaire (*competences trust*), en son intégrité (*goodwill trust*) et en capacité à assumer ses obligations (*contractual trust*) (Sako 1992) et une confiance *ex-post*, construite (Calvi, Le Dain et Harbi 2000), où le système de contrôle joue un rôle majeur dans cette construction (Dupuy et Guibert 1997 ; Tomkins 2001). Tout en s'appuyant sur les normes relationnelles de confiance, de réciprocité et d'inter personnalité, le paradigme relationnel intègre les dimensions de pouvoir et de dépendance dans les relations inter organisationnelles (Nogatschewsky et Donada 2005 ; Kamminga et Van der Meer-Kooistra 2006). Inspirées de la théorie de la dépendance sur les ressources (Pfeffer et Salancik 1978), ces deux dimensions suggèrent que le pouvoir de négociation de chacun des partenaires (directement lié à sa dépendance à l'autre) impacte directement le contrôle mis en œuvre dans la relation.

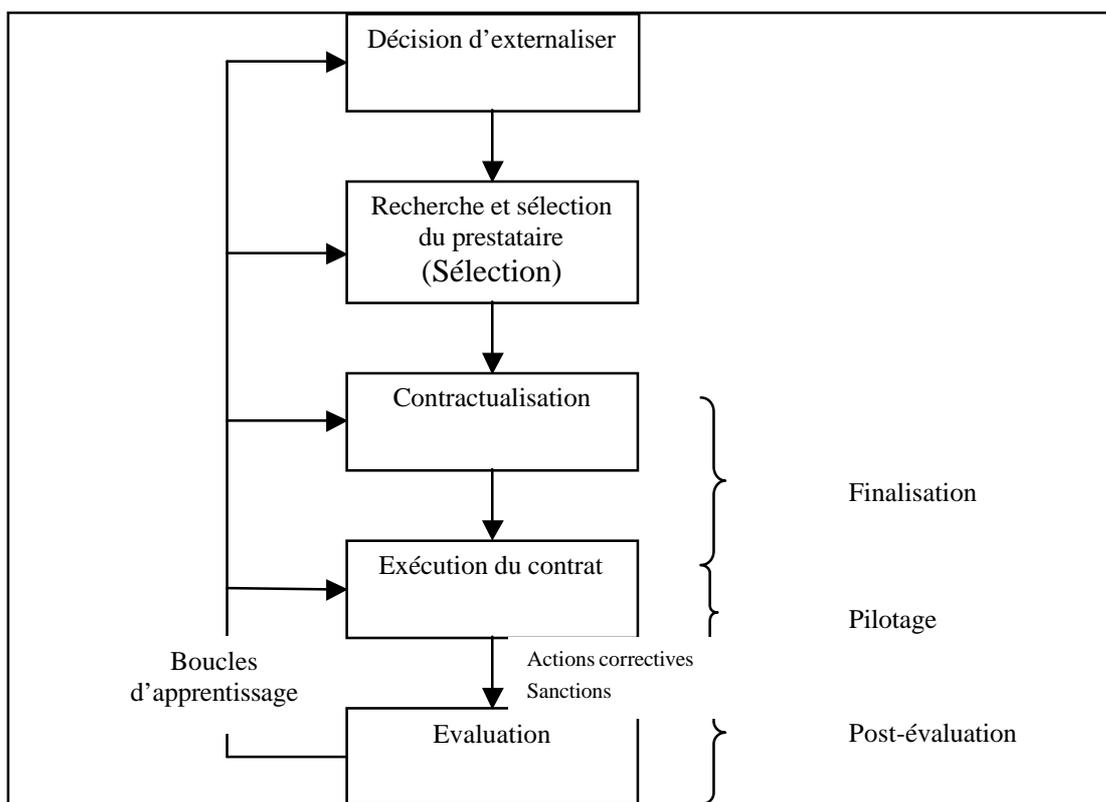
Les apports du contrôle organisationnel

Les relations inter organisationnelles constituent un levier de création de valeur (Wilson et Jantrania 1994 ; Grönross 1997 et 2000 ; Lappierre 2000 ; De Vera 2003 ; Möller et Törrönen 2003 ; Ulaga 2003 ; Lindgreen et Wynstra 2005 ; Ulaga et Eggert 2006) auquel les entreprises prêtent une attention de plus en plus importante. Paradoxalement la recherche en contrôle, dont la création de valeur est au cœur des préoccupations, n'a prêté que peu d'attention à ces nouvelles formes d'organisations. Dans la lignée des travaux de l'approche contingente du contrôle, invitant à le penser comme une pratique protéiforme et indissociable du contexte économique, social et institutionnel de l'organisation, les chercheurs en contrôle inter organisationnel ont développé des typologies inspirées de la typologie des modes de contrôle d'Ouchi (1980) distinguant le *contrôle par le marché*, le *contrôle bureaucratique* et le *contrôle clanique*. En effet, la théorie des coûts de transaction, étant le référentiel théorique le plus utilisé dans l'explication des frontières de l'organisation et de l'externalisation en particulier, son adaptation organisationnelle (Nogatchewsky et Beaujolin-Bellet 2005 ; Kamminga et Van der Meer-Kooistra 2006) proposée par Ouchi (1980) constitue une typologie de référence et un point de départ pour de nombreux chercheurs en contrôle inter organisationnel. Sans oublier que la notion d'interdépendances (incontournables dans des relations inter organisationnelles) est étroitement liée à celle de contrôle chez Ouchi, comme le rappelle Bouquin (2005) résumant les travaux d'Ouchi. Ainsi, Dumoulin (1997) applique cette typologie aux réseaux stratégiques considérés en fonction de la turbulence de leurs environnements. Van der Meer-Kooistra et Vosselman (2000) s'appuient sur les caractéristiques de la transaction, de l'environnement et des parties pour proposer une typologie qui distingue un « modèle basé sur le marché », un « modèle basé sur la bureaucratie » et un « modèle basé sur la confiance » chacun s'appliquant dans les trois phases de la relation (le contact, le contrat et l'exécution). Langfield-Smith et Smith (2003), en s'appuyant sur les mêmes facteurs de contingence que Van der Meer-Kooistra et Vosselman, proposent eux une typologie où le contrôle peut être basé sur le marché, basé sur la bureaucratie ou basé sur la confiance. Enfin Dekker (2004) propose lui des mécanismes de contrôle *ex ante* et *ex post* orientés vers le contrôle des résultats, le contrôle des comportements et le contrôle social.

Quelque soit la forme de contrôle exercé, il repose sur un processus de fixation d'objectifs à atteindre, de pilotage des actions menant à la réalisation des objectifs et

d'évaluation de l'atteinte des objectifs fixés. C'est le processus de *finalisation, pilotage* et *post-évaluation* (Bouquin 2004).

Dans le contexte de l'externalisation, la finalisation s'étend sur les phases de contractualisation et post-contractuelle. Durant la phase de contractualisation, la finalisation concerne les engagements des parties et les moyens qu'ils s'accordent à mettre en œuvre pour répondre à leurs engagements. Selon le mode de contrôle qui sera associé à la relation, cette phase de contractualisation sera plus ou moins longue et le contrat sera plus ou moins détaillé. Durant la phase post-contractuelle, la finalisation est l'occasion d'une définition ou d'une redéfinition plus précise des objectifs à atteindre. Ces objectifs sont alors, contrairement au contrat, chiffrés et délimités dans le temps. La finalisation est régulière dans le temps (annuelle, semestrielle...). Le pilotage concerne quant à lui la phase post-contractuelle, impliquant les mécanismes, les structures et les instruments de suivi de la relation avec le prestataire. Ce pilotage se traduit par des instruments formels mais aussi par des moyens informels. Enfin la post-évaluation concerne deux des phases de l'externalisation que nous repérons, la phase post-contractuelle d'exécution du contrat et la phase d'évaluation finale au terme de la durée du contrat. Dans la première, la post-évaluation est régulière et suit le même cycle que la finalisation. Elle se traduit par des actions correctives et des sanctions (positives ou négatives). La seconde est l'occasion d'une évaluation finale de l'action du prestataire au terme du contrat. Cette évaluation est sanctionnée par une reconduction ou non du contrat avec le prestataire. Le cycle est alors bouclé par une courbe d'apprentissage qui permet un retour et une réflexion sur chacune des phases de l'externalisation. Ce processus de contrôle est schématisé dans la figure 1, avec en amont du processus décrit, les phases de décision d'externalisation et de sélection du prestataire.



Source : adaptée de Bouquin (2001, p 69)

Figure 1 :

Le processus de contrôle de gestion appliqué aux différentes phases de l'externalisation.

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Contexte de la recherche

Afin d'identifier les modes de contrôle des activités externalisées et les facteurs de contingence qui y sont associés, nous avons mené au mois de juin 2005 (avec un retour au mois de juillet 2006), une étude qualitative exploratoire auprès de trois Office Nationaux Marocains ayant externalisé une ou plusieurs activités : l'Office National de l'Electricité (ONE), l'Office National de l'Eau Potable (ONEP) et l'Office National Des Aéroports (ONDA). L'ONE, l'ONEP et l'ONDA sont des « établissements publics à caractère industriel et commercial » auxquels l'Etat assigne des missions de services publics. Les axes stratégiques de développement adoptés par l'Etat marocain depuis le début des années 2000 mettent ces établissements publics dans une situation de double contrainte (injonctions contradictoires), car devant assumer d'une part une forte croissance de leurs activités (achèvement de l'électrification des régions du royaume pour l'ONE, l'extension de l'accès à l'eau potable aux zones rurales pour l'ONEP et le soutien au « plan 2010 » de développement du secteur touristique pour l'ONDA) et d'autre part participer à l'effort de réduction de la masse salariale de l'état exigé par les bailleurs de fonds internationaux (la Banque Mondiale et le FMI en particulier). L'externalisation est perçue, dans ce contexte, comme le moyen de

soutenir la croissance de l'activité tout en répondant aux restrictions imposées en terme de recrutement.

Depuis 1996, l'Office National de l'Electricité (ONE), a adopté une stratégie de recentrage sur les activités de production, de transport et de distribution de l'électricité, qui constituent son cœur de métier et les missions de services publics confiées par l'Etat. Il a ainsi entamé une politique d'externalisation progressive d'activités périphériques, comme la maintenance des installations de production, la gestion du parc de véhicules et du matériel bureautique, la surveillance des locaux, le nettoyage industriel et des locaux ... La décision d'externalisation étant conditionnait par le caractère périphérique (par rapport au cœur de métier) de l'activité, le redéploiement potentiel du personnel de l'office sur d'autres activités, l'existence sur le marché d'entreprises en mesure de prendre en charge l'activité dans les meilleurs conditions de concurrence et enfin l'amélioration significative, pour l'ONE, des coûts ou/et des services après externalisation.

Au milieu des années 1990, l'Etat marocain a adopté un plan visant à alimenter l'ensemble des zones rurales du royaume en eau potable. L'ONEP, dont les missions sont la production, le transport et la distribution de l'eau potable ainsi que la veille sur la qualité de cette eau, est en première ligne dans ce plan. Au début de cette politique, les centres de distribution, créés étaient gérés directement par l'ONEP via les différentes directions régionales. Mais face à l'extension du réseau de distribution et à sa complexification, cette politique n'était plus tenable. L'office a donc fait le choix en 2001 d'externaliser la gestion de ces centres. Deux programmes d'externalisation furent adoptés. Le premier appelé « programme micro entreprises » a débuté en 2001 et concerne les centres situés en milieu rural alimentant une population faible et très dispersée et dont la taille réduite ne suscite pas l'intérêt des opérateurs privés en place. Dans ce programme, l'ONEP joue un rôle d'incubateur aidant à la création de petites structures locales privées et leurs confiant la gestion d'un centre. Le deuxième a débuté en été 2005 et concerne les centres périurbains dont la population est plus importante et dont la gestion a été confiée à des opérateurs privés sélectionnés par appels d'offres.

Enfin L'Office National des Aéroports (ONDA) a entamé en mai 2004, un projet d'externalisation d'une activité faisant partie des missions confiées par l'Etat, celle du *handling*. «Le *handling* comprend toutes les tâches liées à L'embarquement, le débarquement, le transit et l'acheminement à terre des voyageurs, des marchandises et du courrier transporté par air ainsi que tous les services destinés à la satisfaction des besoins des usagers et du public ». Historiquement, l'activité *handling* était prise en charge conjointement par les agents de la Royal Air Maroc et de l'ONDA. Suite à une directive de la Commission Européenne, relative à la gestion du ciel Européen (« *Open-Sky* » auquel le Maroc est associé), recommandant l'introduction de la concurrence dans l'activité *handling*, l'ONDA a choisie d'externaliser le *handling* qu'elle assurait jusqu'à présent, s'alignant ainsi sur les standards européens. Cette activité à été confiée à MAR-Handling, consortium de deux opérateurs espagnoles et portugais, présent dans plusieurs aéroports européens, avec un financement marocain.

Recueil et analyse des données

Nous nous sommes appuyer dans cette recherche sur deux types de données : des entretiens semi-directifs et des documents internes aux offices. Nous avons ainsi interrogé au

cours d'entretiens semi-directifs des responsables, dans les trois Offices, ayant ou ayant eu des responsabilités liées à une activité externalisée. Au total 10 entretiens ont été réalisés en juin 2005 et 2 autres en juillet 2006.¹ Les entretiens s'appuyaient sur un guide d'entretien en cinq phases, où nous avons cherché à contextualiser chaque cas d'externalisation (notamment les raisons de l'externalisation) avant d'aborder les quatre phases de l'externalisation (sélection du prestataire, contractualisation, exécution du contrat et évaluation) identifiées dans la figure 1. Outre les entretiens, nous avons aussi eu accès à des documents internes (copies des contrats et des cahiers des charges, cahiers des prescriptions spéciales CPS, plans de développements stratégiques, rapports d'activités, modèles de réponse à des appels d'offres fournis par des prestataires...) dont l'étude (particulièrement les cahiers des charges et les contrats) nous a permis d'isoler ce qui relève du formel de ce qui relève de l'informel dans le discours des managers interviewés.

À partir de notre revue de la littérature, nous avons construit une grille d'analyse reprenant les thèmes majeurs de l'étude :

- Le contexte et les caractéristiques de l'externalisation (l'activité externalisée, motivations de cette externalisation, caractéristiques des activités externalisées, proximité de ces activités du cœur de métier de l'organisation et caractéristiques du marché du prestataire).
- Le processus de contrôle (sélection, finalisation, pilotage et post-évaluation)
- Les modes de contrôle (marché, bureaucratie et clan).

Chacun de ces thèmes a été intégré à la grille en les regroupant par entreprise. Nous avons ensuite rapproché les trois groupes de thèmes afin de repérer les liens entre les phases du contrôle et les modes de contrôle ainsi que les liens entre les caractéristiques de l'externalisation et les modes de contrôle associés à ces caractéristiques.

PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Notre étude nous conduit à caractériser les pratiques de contrôle des activités externalisées en les rapprochant de la typologie des modes de contrôle d'Ouchi (1980) et à identifier les liens éventuels entre le contexte de la relation organisation externalisatrice - prestataires de services et les pratiques de contrôle.

Deux modes de contrôle pour les trois situations observées

Pour caractériser les modes de contrôle adoptés par les trois offices, nous avons rapprochés les pratiques de contrôle révélées par l'analyse des entretiens et des documents complémentaires, des caractéristiques des modes de contrôle inter organisationnel proposés par la littérature. L'élément majeur qui ressort de notre analyse, est que celle-ci admet la combinaison entre différents modes de contrôle de la relation organisation – prestataire de service. Cette conclusion est cohérente avec celles d'Adler (2001) et de Nogatchewsky (2004), selon lesquelles, les modes de contrôle par le marché, bureaucratique et clanique ne sont pas exclusifs les uns des autres. Plus précisément, nous relevons deux « combinaisons » de contrôle mise en œuvre par l'ONE, l'ONEP et l'ONDA pour contrôler leurs activités

¹ Ce retour avait pour objectif de mieux appréhender le programme de L'ONEP, relatif aux centres de taille supérieure, qui était en phase de démarrage lors de la première série d'entretiens.

externalisées. La première est une combinaison des modes de contrôle par le marché et par la bureaucratie, la seconde une combinaison du contrôle clanique et du contrôle bureaucratique.

L'association du marché et de la bureaucratie

Cette combinaison du marché et de la bureaucratie dans le contrôle du prestataire de services, caractérise les pratiques de contrôle exercées par l'ONE pour l'ensemble de ses activités externalisées et par l'ONEP dans le cadre du programme des centres de taille supérieure.

Dans ces deux situations, le contrôle par le marché se traduit par une volonté de mise en concurrence des prestataires potentiels et par un contrôle centré sur les résultats. A travers une sélection par appels d'offres concurrentiels, ces organisations cherchent à tirer partie au mieux de la mise en concurrence des prestataires en terme de qualité mais aussi (et surtout) en terme de coût. Un cadre de l'ONE nous a affirmé que une amélioration significative des coûts pour l'office était une condition *sine qua non* dans l'externalisation d'une activité et dans le choix du prestataire. Cette recherche du coût le plus faible n'est pas moins présente à l'esprit des responsables de l'ONEP en charge du programme des centres de taille supérieure. D'autre part, cette mise en concurrence est régulière, ainsi à l'ONE la reconduction des contrats des prestataires ne peut se faire sans appel d'offres concurrentiel, même si cette procédure tant à introduire des dysfonctionnements liés à la période de transition entre deux prestataires. Les critères économiques de réduction des coûts semblent alors prévaloir sur des critères de continuité et de stabilité de la relation avec le prestataire comme nous le signalait un cadre de l'ONE :

« C'est un système qui a ses qualités et ses défauts. Il nous permet de pouvoir remettre en concurrence les différents prestataires et de revoir notre cahier des charges. Le problème est que dans un tel contexte on ne peut pas construire un réel partenariat avec le fournisseur qui suppose d'avoir une vision à long terme [...] Dans le cas d'un changement de prestataire à la fin du contrat nous devons repasser par une phase de flottement. »

La phase post-contractuelle est, elle, marquée par un contrôle centré sur les résultats. Les différents responsables des offices (les directions fonctionnelles pour l'ONE et les directions régionales pour l'ONEP) effectuent un suivi des prestataires à travers une série d'indicateurs orientés vers des objectifs qualitatifs et de coûts. Les résultats retracés par ces indicateurs conditionnent d'ailleurs le niveau de rémunération finale du prestataire. Cette indexation est prévue dans le contrat qui est, aux yeux des responsables de l'ONE et de l'ONEP, un élément fondamental de la relation. Cette importance du contrat dans la relation, nous renvoie à un mode de contrôle bureaucratique.

Comme le signalent Langfield-Smith et Smith (2003), le contrôle bureaucratique se traduit par un contrôle sur les résultats et les procédés et une intervention directe de l'organisation externalisatrice dans les procédés de travail du prestataire. Le contrat y est détaillé et décrit les comportements à adopter par le prestataire, les objectifs à atteindre ainsi que les mécanismes de sortie du contrat. Dans leurs relations avec leurs prestataires de services, l'ONE et l'ONEP placent le contrat au cœur de la relation. Ainsi les cahiers des charges ou les cahiers des prescriptions spéciales (CPS), considérés comme des parties intégrantes du contrat, décrivent de manière très détaillée les tâches à prendre en charge par le prestataire ainsi que la manière dont ces tâches doivent être effectuées. Ainsi, pour des tâches de maintenance du réseau de distribution de l'eau potable de l'ONEP, le CPS détaille les tâches à

effectuer pour cette maintenance, l'ordre dans le lequel elles doivent l'être, les outils et instruments à utiliser par les agents du prestataire ainsi que les différents points de contrôle à réaliser sous la forme d'une « *check-list* ». Cette description détaillée des tâches et des comportements est particulièrement importante pour l'ONEP qui reste responsable vis-à-vis des autorités et des bénéficiaires de l'eau potable, de tout dysfonctionnement ou tout problème affectant le réseau et l'eau qui y est distribuée. Le détail des tâches à réaliser permet aussi de détailler la rémunération. La rémunération du prestataire est ainsi calculée, contractuellement, par la somme des rémunérations perçues pour chacune des tâches. Ce détail permet selon les responsables interviewés de négocier les prix tâche par tâche et de réduire ainsi le coût total de la prestation (ceci nous renvoyant là encore à un contrôle par le marché). Comme nous l'avons indiqué plus haut, le contrat prévoit aussi les règles de suivi de la relation et les indicateurs servant à l'évaluation de l'action du prestataire, dont la rémunération est en partie indexée sur les résultats.

Le contrôle des activités externalisées par l'Office National de l'Electricité et l'Office National de l'Eau Potable, s'effectue donc essentiellement à travers des mécanismes formels de contrôle. Avec une sélection concurrentielle, un contrat détaillé et un suivi des comportements et des résultats avec une attention particulière portée aux coûts. Ce contrôle allie le contrôle par le marché au contrôle bureaucratique.

L'association de la bureaucratie et du clan

L'ONDA et l'ONEP ont recours à cette complémentarité pour contrôler respectivement le prestataire de service *handling* et les chefs de centres du programme micro-entreprises. Comment ces deux modes de contrôle et leur complémentarité se traduisent-ils dans les faits ?

Reprenant la typologie d'Ouchi (1980), Bouquin (2004 ; p 150) présente le contrôle par le clan comme « faisant appel à la socialisation des individus qui agissent au sein de l'organisation : un contrôle par la culture d'entreprise, par la solidarité, c'est-à-dire par l'informel, l'invisible ». Dans le cas de l'ONDA et de l'ONEP, le contrôle clanique se traduit par le développement de relations interpersonnelles dans le cadre d'une coopération visant le long terme où le contrôle ne sert pas tant à réduire l'opportunisme et les coûts qu'à favoriser le dialogue entre les personnes, leur socialisation, l'apprentissage de la coopération et le développement de la confiance. Ce mode de contrôle se traduit dès la phase de sélection par la recherche de ce que Sako (1992) et Calvi, Le Dain et Harbi (2000) appellent une confiance *ex-ante*. Cette confiance *ex-ante* s'appuie sur une sélection non seulement sur des critères de compétences et de savoir faire (« *competence trust* ») mais aussi sur des critères d'intégrité et de responsabilité (« *goodwill trust* »). Cette confiance passe, comme dans tout processus de sélection ou de recrutement, par la recherche d'une cohérence entre les systèmes de valeurs des futurs partenaires (ici, la conviction que les personnes sélectionnées sont animées par l'esprit du service public dans le cas de l'ONEP et la reconnaissance du prestataire *handling* sur le plan européen dans le cas de l'ONDA). Des cadres en charge d'activités externalisées à l'ONDA et à l'ONEP nous caractérisaient la phase de sélection comme suit :

« Le futur prestataire devait être marqué par la culture aéro (aéronautique) avec toutes les exigences qu'elle implique [...] nous avons évidemment contacté des partenaires et collègues européens pour nous en assurer. »

« nous devons (ONDA) non seulement nous assurer que les candidats disposaient des moyens techniques, humains et financiers pour assurer les missions prévus par le contrat mais également que nous étions compatibles, capables de travailler ensemble. [...] le but est d'éviter les *clashes* dans le futur »

« La sélection des entreprises a été en réalité une sélection de personnes. La question qui se posait à nous était : à qui allons nous offrir notre aide pour créer son entreprise et confier la gestion du réseau de distribution d'un centre rural ? Nous voulions des personnes qui aient à la fois les compétences minimales requises pour gérer un centre de distribution, des qualités d'entrepreneur mais aussi cette volonté de servir et cet esprit du service public. »

Le suivi post-contractuel est marqué dans les deux cas par une volonté de socialisation à travers la multiplication des occasions de rencontre et d'échange, que ce soit par la fixation commune des objectifs, la communication des résultats du système de suivi ou par la résolution des problèmes, comme nous l'indique un responsable de l'ONDA

« Il s'agit d'un moment très important car c'est à travers la multiplication de ce type de réunions que se construit la coordination entre nous et le prestataire. C'est un canal de communication primordial pour la bonne marche de la relation ».

Ces échanges sont favorisés par un management de proximité à travers des interlocuteurs opérationnels présents dans chaque aéroport pour l'ONDA et le suivi par les directions régionales pour l'ONEP.

Le partage de valeurs communes est aussi un élément fondamental du contrôle exercé par les deux offices. Si les valeurs de service public sont au cœur de la culture que cherche à partager les deux offices avec leurs prestataires, d'autres valeurs sectorielles ou locales viennent s'y greffer. Ainsi les valeurs très spécifiques du secteur aéronautique dont l'ONDA et MAR-Handling sont imprégnées, forment un lien informel qui facilite la gouvernance de la relation. Ce lien est amplifié, dans le contexte de l'ONDA, par l'obligation contractuelle faite à MAR-Handling de recruter des agents marocains, lauréats du centre de formation de la Direction de l'Aviation Civile (DAC), partageant avec les agents de l'ONDA le même système de valeurs nationales, religieuses et sectorielles ainsi que par la confrontation de l'opérateur aux mêmes compagnies aériennes dans les aéroports marocains et internationaux. « Un contrôle par les pairs (contrôle par le clan selon Ouchi) qui joue rôle important, comme facteur de dissuasion de l'opportunisme » Bouquin (2004 ; p 204). L'ONEP partage aussi des valeurs spécifiques avec ses prestataires. Les anciens agents de l'office, devenus chefs de centres grâce au programme micro-entreprises, partagent la culture d'entreprise de l'office, et les autres chefs de centres originaires des villages et centres ruraux concernés par le programme partagent avec les responsables des directions régionales des valeurs locales et sont marqués par la volonté de servir des zones rurales trop longtemps négligées. Enfin le rôle d'incubateur de l'ONEP permet de maintenir une relation de proximité et de transmettre la culture et les valeurs de l'office à ses prestataires à travers la formation qu'il leur assure.

Comme dans la première combinaison de modes de contrôle, l'exercice d'un contrôle bureaucratique par l'ONDA et l'ONEP se traduit par un contrat détaillé et une description des comportements et des procédés de travail à adopter par le prestataire. Ainsi plusieurs articles du cahier des charges joint au contrat de délégation du *handling* de l'ONDA sont consacrés à la description des tâches déléguées, à la description des rapports que doivent entretenir les agents du prestataire avec différents intervenants dans les aéroports (police, douane, agents de l'office, agents des compagnies aériennes...), une description détaillée est aussi fournie des

procédures de sûreté et de sécurité à mettre en œuvre par les agents du *handler* (port du badge, limitation des zones de déplacement au sein des aéroports...). Pour les mêmes raisons que celles avancées dans le cas des centres de distribution de taille supérieure, les contrats signés dans le cadre du programme micro-entreprises comprennent une description détaillée des actions et des procédés de travail à adopter par les chefs de centres concernant les activités qui leurs ont été déléguées (l'extension des branchements dans le périmètre du centre, la maintenance et l'entretien du réseau de distribution, la réparation des pannes, la vérification de la qualité de l'eau et la gestion de la distribution aux bénéficiaires branchés au réseau du centre). Ici encore, les rémunérations et les règles de suivi sont prévus dans les contrats. Le suivi s'appuie aussi sur les résultats et les comportements à travers une batterie d'indicateurs prévus dans les contrats.

Associant les mécanismes formels aux mécanismes informels, le contrôle exercé par l'ONDA et l'ONEP (pour le programme micro-entreprises) s'appuie sur un contrat détaillé, des indicateurs de suivi mais aussi sur les normes relationnelles, l'échange et le partage d'informations et d'une culture commune.

Notre analyse des modes de contrôle exercés par les trois offices, révèle donc le recours à des modes de contrôle « hybrides », ne relevant pas d'un contrôle par le marché, bureaucratique ou clanique tels qu'ils sont décrits dans la littérature inter organisationnelle, mais de combinaisons de ces modes de contrôle. Ainsi le contrôle exercé par l'ONE et l'ONEP associe le contrôle par le marché à un contrôle bureaucratique alors que l'ONDA et l'ONEP (pour le programme micro-entreprises) associent le contrôle clanique au contrôle bureaucratique. Comment expliquer ces modes de contrôle ? Pourquoi le contrôle bureaucratique est-il présent dans les deux combinaisons ?

En nous appuyant sur les facteurs de contingence, du contrôle inter organisationnel, soulevés dans la littérature, nous tenterons, dans la partie suivante, d'apporter des réponses à ses questions.

Des combinaisons qui traduisent la multiplicité des facteurs de contingence

L'analyse des pratiques de contrôle des offices révèle le recours à des combinaisons de modes de contrôle alliant d'une part le contrôle par le marché au contrôle bureaucratique et d'autre part le contrôle clanique au contrôle bureaucratique. Ces combinaisons sont les réponses de ces organisations aux différents contextes économiques, sociaux et institutionnels dans lesquels s'inscrivent les cas d'externalisations présentés et aux caractéristiques mêmes des activités externalisées.

La bureaucratie au cœur du contrôle de gestion des offices

Comment expliquer la présence d'un contrôle bureaucratique dans les deux combinaisons de contrôle ? L'influence de *l'esprit bureaucratique de l'Etat* semble être une explication plausible. Dans sa typologie des organisations, Mintzberg (1982) présente les caractéristiques de l'organisation bureaucratique mécaniste. Pour Mintzberg, l'une des caractéristiques marquantes de ces organisations est « l'obsession du contrôle » qui se traduit par la routinisation des tâches opérationnelles et leur spécialisation, par la formalisation des

procédures et des procédés de travail, par la multiplication des règles, la centralisation du pouvoir et une structure administrative relativement élaborée. Cette obsession du contrôle est le reflet du désir de ces organisations d'éliminer l'incertitude et de contenir les conflits potentiels ». Pour Mintzberg, les « organisations gouvernementales » sont des exemples typiques de bureaucraties complètes. Les offices nationaux, objets de notre étude, évoluent dans l'environnement des administrations publiques et sont souvent dirigés par un management constitué de hauts fonctionnaires marqués par l'esprit bureaucratique. Il nous semble cohérent que ces offices adoptent (en partie) ce style mécaniste dans la gestion de leurs relations avec les prestataires de services. Dans leur quête de légitimité, les dirigeants des offices répondent pressions institutionnelles qu'ils subissent (Powell et DiMaggio 1983) en adoptant un management (partiellement) bureaucratique, se conformant ainsi aux règles et aux normes en vigueur dans les administrations. L'isomorphisme institutionnel serait donc une explication de l'omniprésence du contrôle bureaucratique dans les relations inter organisationnelles qu'entretiennent ces offices.

Si la bureaucratie est omniprésente, elle est combinée à d'autres modes de contrôle, le marché et le clan, qui trouvent eux leurs explications dans les caractéristiques économiques et stratégiques des activités externalisées.

La substituabilité des prestataires

La substituabilité désigne le nombre de prestataires en mesure de prendre en charge l'activité externalisée, traduisant la capacité qu'aura une organisation à changer de prestataire. Le caractère substituable des prestataires résulte, d'une part, de la structure concurrentielle du marché² (plus un marché est concurrentiel et plus la substituabilité des prestataires devrait être importante) et d'autre part à la spécificité des actifs à mettre en œuvre dans la relation (la substituabilité étant alors une fonction décroissante de la spécificité des actifs qu'ils soient physiques ou humains). Cette spécificité des actifs est, avec la fréquence et l'incertitude, l'un des facteurs de contingence du contrôle inter organisationnel les plus utilisés dans la littérature, (Van der Meer-Kooistra et Vosselman 2000 ; Langfield-Smith et Smith 2003, Dekker 2004). Il faut toutefois noter que, même si cette substituabilité peut être opérationnalisée à travers l'estimation de la valeur des actifs spécifiques et du nombre de prestataires concurrents (nombre de souscriptions aux appels d'offres), elle reste souvent une perception des managers, qui peuvent en avoir une vision erronée. Comment la substituabilité des prestataires, se traduit elle en terme contrôle ?

Dans une situations où les prestataires sont perçus comme substituables, comme cela est le cas pour l'ONE et l'ONEP (pour les centres de taille supérieure), le contrôle par le marché (associé au contrôle bureaucratique) est à même de gouverner efficacement la relation. La faible spécificité des actifs associée à la concurrence sur le marché du prestataire réduit la captivité de l'organisation externalisatrice (risque de « *hold up* »³) et donc la nécessité d'un engagement fort dans une relation de long terme. La menace de rupture ou de non

² Selon l'activité, l'étendue géographique du marché « pertinent » sera plus ou moins importante. Dans le cas du programme micro-entreprises de l'ONEP, par exemple, la substituabilité des prestataires doit être évaluée sur le marché local de chacun des centres ruraux à gérer.

³ Risque de forte dépendance de l'organisation externalisatrice qui se retrouve dans l'impossibilité de changer de prestataires même au terme du contrat.

renouvellement du contrat devrait alors suffire à brider l'opportunisme du prestataire qui n'est pas en position de force, comme nous le signalait un responsable à l'ONE :

« Nous n'hésitons pas à résilier les contrats même si cela peut entraîner, momentanément, des dysfonctionnements dans l'activité. Les activités externalisées à l'Office étant des activités de services pour lesquelles il existe plusieurs prestataires, un nouvel appel d'offres est lancé pour remplacer l'ancien prestataire. »

Au contraire, la faible substituabilité est caractéristique des situations connues par l'ONDA et l'ONEP (dans le cadre du programme micro-entreprises). En effet, d'une part, les structures de marchés des prestataires sont oligopolistiques pour le *handling* et monopolistiques⁴ pour l'ONEP, et d'autre part, les actifs engagés dans la relation sont spécifiques. Dans ce contexte, la sélection et de façon plus générale, la gestion de la relation, ne peut s'appuyer sur une mise en concurrence régulière des prestataires. Enfin, la menace de rupture ou de non renouvellement du contrat n'est pas tenable. Seule, une acceptation des règles et des procédures définies dans le contrat et le partage d'informations, d'une culture et d'un système de valeurs communes, peuvent assurer un contrôle efficace.

La diversité des relations inter organisationnelles, amène les chercheurs en contrôle à s'intéresser aux caractéristiques des transactions pour expliquer les modes de contrôle (Van der Meer-Kooistra et Vosselman 2000 ; Langfield-Smith et Smith 2003, Dekker 2004). Dans le paragraphe suivant nous nous intéressons aux caractéristiques des activités externalisées. Nous soutenons que la proximité de l'activité externalisée du cœur de métier de l'organisation et la complexité du contrôle de cette activité, sont favorables à un contrôle du type clanique.

La proximité du cœur de métier

Dans la théorie des ressources et des compétences, le cœur de métier d'une organisation désigne la (ou les) activité(s) pour laquelle (ou lesquelles) elle dispose de ressources et de compétences pouvant donner lieu à un avantage concurrentiel, ce sont en outre les activités les plus créatrices de valeurs. En terme d'externalisation, la théorie des ressources recommande que seules les activités ne faisant pas partie du cœur de métier d'une organisation, peuvent être externalisées. Or les recherches montrent que des activités de plus en plus proches des cœurs de métiers des organisations sont externalisées⁵ (Van der Meer-Kooistra et Vosselman 2000 ; Langfield-Smith et Smith 2003, Barthélémy 2004, Ernst & Young 2005). La proximité de l'activité externalisée du cœur de métier aura un impact sur le mode de contrôle auquel l'organisation aura recours. Dans le cas des offices nationaux de notre étude, les activités de *handling* et de distribution de l'eau potable externalisées respectivement par l'ONDA et l'ONEP font partie de leurs cœurs de métiers. Ces activités étant vitales pour la vie de ces organisations, ces dernières auront tendance à privilégier une relation de coopération de long terme, fondée là encore sur les normes relationnelles, le partage d'informations, de valeurs et d'une culture communes ainsi que sur des relations inter personnelles de proximité et d'engagement mutuel. A l'inverse, pour des activités relativement éloignées du cœur de métier, comme cela est le cas pour l'ONE, la relation

⁴ Comme nous l'avons déjà signalé, il faut considérer le marché pertinent au niveau local. Dans le cas des centres ruraux, il n'y a pas d'autre prestataire, par centre, que ceux créés dans le cadre du programme micro-entreprises.

⁵ Dans notre étude nous remarquons que des activités faisant partie intégrante du cœur de métier des offices nationaux, figurant dans leurs statuts comme missions déléguées par l'Etat, ont été externalisées.

s'inscrit non pas dans la durée mais ce présente comme une succession d'épisodes disjoints. Un contrôle par le marché, où la relation est ponctuelle convient à ce type de contexte.

Cela étant dit, comment expliquer que l'ONEP ait recours à deux combinaisons de contrôle différentes (marché / bureaucratie et clan / bureaucratie) pour contrôler respectivement les chefs de centres de taille supérieure et les chefs de centres de taille réduite, alors qu'il s'agit dans les deux situations de la même activité (gestion des centres de distribution) au cœur des missions de l'office ? La réponse à cette question nous amène à envisager un dernier facteur de contingence, le coût et la complexité du contrôle.

Le coût du contrôle

Par coût du contrôle, nous désignons le coût financier, humain et en temps nécessaire au suivi de l'activité externalisée. Ce coût du contrôle est d'ailleurs considéré par Barthélémy (2001), comme l'un des principaux coûts cachés (*hidden costs*) pouvant réduire les retours financiers d'une externalisation. Plus le coûts de ce contrôle est important et plus un contrôle par le clan est préférable pour gouverner la relation entre l'organisation externalisatrice et son (ou ses) prestataire(s). Ainsi dans le cas de l'ONEP, les deux programmes d'externalisation de la gestion des centres de distribution diffèrent par la complexité du réseau généré par chacun des programmes. Le programme micro-entreprises, a été conçu pour la gestion de centres de distribution de petite taille, caractérisés par leur nombre (plus de 200 en fin 2004) et leur éparpillement géographique. Dans ce contexte, le coût généré par le système de suivi est très important, et le contrôle clanique trouve toute sa justification comme nous le signale un responsable de l'office :

« L'éclatement géographique des centres et leur multiplication rend le suivi de plus en plus complexe et lourd. L'ONEP compte sur un autocontrôle des chefs de centres et sur leur adhésion à l'esprit de service public qui anime le programme ».

À l'inverse, le programme des centres de taille supérieure de l'ONEP caractérisé par un nombre réduit de centres délégués ainsi que les activités externalisées par l'ONE, ne souffrent pas de la lourdeur et du coûts du suivi des résultats dont souffre le premier programme. Le contrôle par le marché, basé sur le suivi des performances, est efficace pour gouverner la relation dans ce contexte.

La figure 2 résume les facteurs de contingence identifiés dans le paragraphe précédent

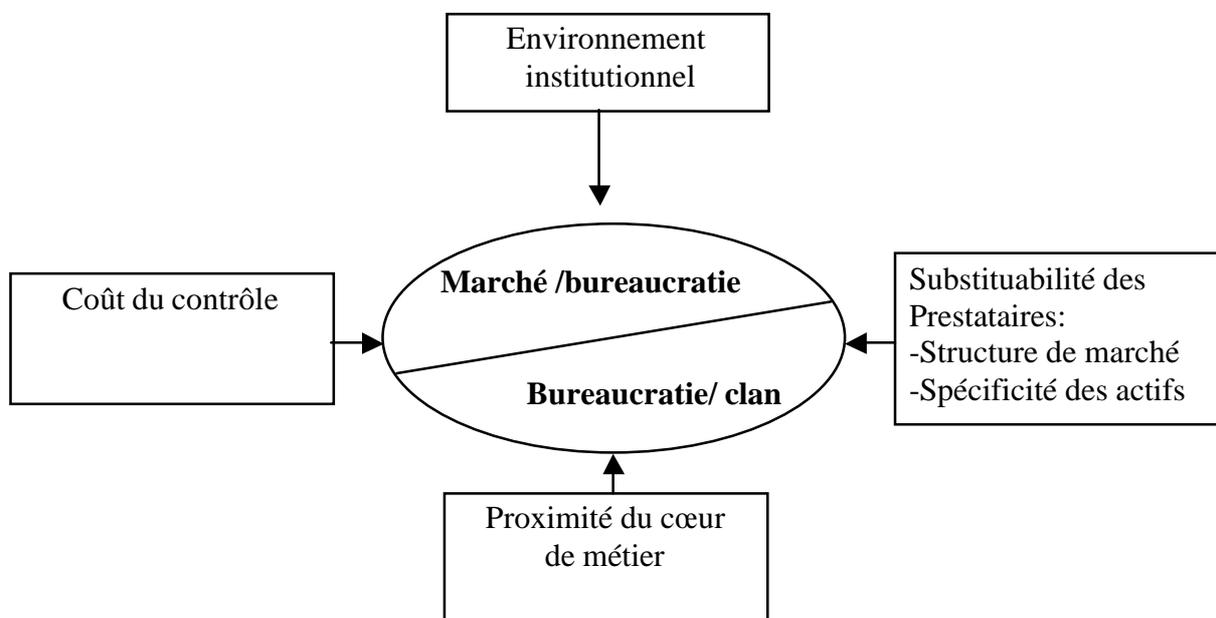


Figure 2 :

Facteurs de contingence des modes de contrôle des prestataires dans les offices nationaux marocains

CONCLUSION

En considérant que, les pratiques de contrôle sont les fruits d'un environnement économique, social et institutionnel, dans lequel elles naissent et peuvent évoluer, nous avons exploré les pratiques de contrôle des activités externalisées mises en œuvre par trois offices nationaux marocains : l'Office National de l'Electricité (ONE), l'Office National de l'Eau Potable (ONEP) et l'Office National Des Aéroports (ONDA). Nous nous sommes appuyés sur les travaux de recherche en contrôle organisationnel pour analyser les pratiques de contrôle dans les relations inter organisationnelles, notamment sur les typologies de Bouquin (2004) sur les phases (ou les moments du contrôle) ainsi que la typologie d'Ouchi (1980) sur les modes de contrôle organisationnel et les typologies qui s'en inspirent. Nous avons ainsi mis en évidence que le contrôle des relations inter organisationnelles admettait des combinaisons des modes de contrôle organisationnel. En particulier, dans le contexte des offices nationaux marocains, deux combinaisons de modes de contrôle émergent des pratiques des offices, une combinaison du contrôle par le marché et du contrôle bureaucratique et une combinaison du contrôle clanique et du contrôle bureaucratique. Notre étude fait aussi apparaître la coexistence de pratiques de contrôle différentes au sein d'une même organisation (l'Office National des Eaux Potables) pour des contextes d'externalisations différents : le programme micro entreprises et le programme des centres de taille supérieure. D'autre part, notre démarche exploratoire nous a mené à identifier les facteurs de contingence des modes de contrôle dans les offices nationaux marocains. Quatre facteurs explicatifs ont été ainsi identifiés. Le premier, d'ordre institutionnel, permet d'expliquer la présence du contrôle bureaucratique dans les deux combinaisons de modes de contrôle par l'appartenance des trois offices au giron de l'état. Le deuxième facteur d'ordre économique, renvoie au rapport de force entre les partenaires à travers la substituabilité des prestataires et donc à la captivité de l'organisation externalisatrice. Le troisième facteur d'ordre stratégique, traduit la nécessité

pour une organisation d'engager des relations de long terme quand elle externalise des activités proche de son cœur de métier. Enfin, le quatrième facteur associe le coût financier, humain et en temps du système de contrôle au mode de contrôle exercé. Ainsi plus le suivi du prestataire sera coûteux et complexe à mettre en oeuvre et plus contrôle par le clan sera préféré.

Notre étude n'en est pas moins porteuse de certaines limites. Dans cette étude, nous nous sommes concentrés sur les pratiques de contrôle mises en œuvre par les organisations externalisatrices. Nous avons donc interrogés au cours d'entretiens semi directifs des managers des organisations externalisatrices exclusivement, sans prendre le point de vu des prestataires de services. Or dans son modèle d'analyse, Chiapello (1996) recommande l'analyse la « la réaction du contrôlé ». De plus, le caractère statique de notre étude, ne permet pas de révéler les évolutions possibles des modes de contrôle. Ainsi si les relations s'inscrivent dans la durée, l'évolution possible du contexte économique, social et institutionnel pourrait entraîner une évolution des pratiques de contrôle. De plus, en révélant les pratiques de contrôle à un moment « t », l'étude élude les apprentissages inhérents au système de contrôle, notamment l'apprentissage du travail ensemble et la construction de confiance qui s'en suit (Dupuy et Guibert 1997 ; Calvi, Le Dain et Harbi 2000,).

Enfin cette étude, en soulevant certaines questions, ouvre le champ à d'autres travaux. Le premier concerne la validation de nos conclusions faisant état de combinaisons entre différents modes de contrôle. Une autre source de questionnement est liée à la relation, dans une même organisation, entre le contrôle intra organisationnel et le contrôle inter organisationnel. Ou plus précisément, l'impact du contrôle de gestion de l'organisation externalisatrice sur le contrôle des activités externalisées. Le cas particulier de l'*offshoring*, qui désigne le recours à des prestataires étrangers, soulève lui aussi des questions. Comment la distance géographique peut – elle impacter l'exercice du contrôle du prestataire ? Comment gérer les différences de cultures qui peuvent exister dans de pareilles situations ? Un contrôle par le clan est il toujours envisageable ? Enfin, notre dernière question nous est inspirée par l'expérience d'incubateur de l'ONEP dans le cadre du programme micro-entreprises. Durant les dernières années, la communication institutionnelle des entreprises s'est souvent appuyer sur les thématiques de la responsabilité sociale des entreprises, du développement durable et de la promotion de l'emploi à travers la promotion de l'entrepreneuriat et de la petite entreprise. Qu'en est il de la concrétisation de ces discours dans le cadre de relations inter organisationnelles ?

Autant de questionnements qui font du contrôle inter organisationnel un champ prometteur de recherche, d'autant qu'il reste relativement peu investi.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler P.S. (2001), Market Hierarchy and trust: the knowledge economy and the future of capitalism, *Organization Science*, Vol. 12, pp 215-234.
- Barthélémy J. (2001), The hidden costs of IT outsourcing, *MIT Sloan Management Review*, spring 2001b, pp 60-69
- Barthélémy J. (2004), Comment réussir une opération d'externalisation, *Revue Française de Gestion*, n° 153, Vol 29, Novembre Décembre 2004, pp 9-30.
- Barthélémy J. Quélin B. (2002), Competences, specificity and outsourcing: impact on the complexity of the contract, working paper, HEC, n° 759
- Bouquin H. (2001), *Le Contrôle de Gestion*, « Gestion », 6° éd, PUF, Paris.
- Bouquin H. (2005), *Les fondements du contrôle de gestion*, 3° éd., PUF, Paris
- Bouquin H. (2005), William G. Ouchi : Du contrôle à la théorie Z : Un cadre conceptuel, dans Bouquin (dir.), *Les grands auteurs en contrôle de gestion*, EMS, Colombelles, pp 174-186
- Calvi R. Le Dain M-A. Harbi S. (2000), Le pilotage des partenariats clients fournisseurs dans l'industrie, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 19, n°1, pp 5-14
- Channon D.F. (1997), Outsourcing, in Channon D.F. (Dir.), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Strategic Management*, Vol. 2, Ed Blackwell Business, Oxford, p 182
- Charreire S. (2002), Jeffrey Pfeffer et Gerald Salancik : La dépendance des ressources est stratégique, Dans Charreire S. Huault I. (dir.) *Les grands auteurs en management*, EMS, Caen, pp 151-166
- Chiapello E. (1996), Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature, *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 2, Vol 2, Septembre 1996, pp 5174.
- Das T.K. Rahman N. (2001), Partner misbehaviour in strategic alliances: guidelines for effective deterrence, *Journal of General Management*, Vol 27, n° 1, pp 43-70.
- Das T.K. Teng B.S. (1998), Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances, *Academy of Management Review*, Vol 23, n° 3, pp 491-512.
- De Vera J.C. (2003), création de valeur par les centres de services partagés et l'externalisation, *Echanges DFCG*, n° 196, Février 2003.
- Dekker H. C. (2004), Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, *Accounting Organizations and Society*, Vol 29, pp 27-49.
- Dragonetti N. C. Dalsace F. Cool K. (2003), A comparative test of the efficiency, focus and learning perspectives of outsourcing, working paper, HEC, n° 776
- Dumoulin R. (1997), Marché, bureaucratie et clans dans les réseaux stratégiques, *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 3, Vol 2, pp 45-58.
- Dupuy Y. Guibert N. (1997), la complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle « informel », *Comptabilité Contrôle Audit*, Mars, pp 39-52.
- Eggert A. Ulaga W (2006), Value based differentiation in business relationship: gaining and sustaining key supplier status, *Journal of Marketing*, Vol 70, pp 119-136

Ernst & Young (2005), Le baromètre Outsourcing 2005: Pratiques et tendances du marché de l'externalisation en France.

Gronroos C. (1997), Value-driven relational marketing, from products to resources and competencies, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, pp 407-419

Hollard M. Llerena D. (2004), Marchés et comportements des acteurs dans une filière industrielle: efficacité et équité, *Revue d'Economie Industrielle*, n° 107, 3^{ème} trimestre 2004, pp 89-104

Huault I. (2002), Paul DiMaggio et Walker W. Powell : Des organisations en quête de légitimité, Dans Charreire S. Huault I. (dir.) *Les grands auteurs en management*, EMS, Caen, pp 99-112

Kamminga P.E. Van der Meer Kooistra J. (2007), Management control patterns in joint venture relationships: A model and an exploratory study, *Accounting Organization and Society*, Vol. 31, n°3, pp 241-275

Lapierre J. (1997), What does value mean in business-to-business professional services, *International Journal of Service Industry Management*, Vol 8 n°5 pp 377-397

Lapierre J. (2000), Customer perceived value in industrial contexts, *Journal of business and Industrial Marketing*, Vol. 15, n° 2/3, pp122-140

Langfield-Smith K., Smith, D. (2003), Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research* Vol 14 (3), pp 281-307.

Lindgreen A. Wynstra F. (2005), Value in business markets: what do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, n°34, pp 732-748

Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Ed d'Organisation, Paris

Möller K.E.K. Törrönen P. (2003), Business suppliers' value creation potential: a capability based analysis, *Industrial Marketing Management*, Vol 32, n°2, pp 109-118.

Nogatchewsky G. (2002), Les modes de contrôle entre clients et fournisseurs, 23^{ème} congrès de l'AFC, Toulouse.

Nogatchewsky G. (2003), L'exercice du contrôle dans la relation client fournisseur, *Revue Française de Gestion*, n° 147, Vol 29, Novembre Décembre 2003, pp 173-183.

Nogatchewsky G. Beaujolin-Bellet R. (2005), La rupture du contrôle par la confiance dans les relations client fournisseur, *Comptabilité, Contrôle Audit*, Décembre, pp 39-60

Nogatchewsky G. (2004), Les configurations de contrôle dans les relations clients – fournisseurs, Thèse pour l'obtention du titre de docteur ès sciences de gestion, Université Paris Dauphine.

Nogatchewsky G. Donada C. (2005), Vingt ans de recherche marketing sur la performance des relations client - fournisseurs

Ouchi W.G. (1980), Markets, bureaucracies and clans, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, Mars, pp 119-141

Quélin B. (2003), Externalisation stratégique et partenariat : de la firme patrimoniale à la firme contractuelle ?, *Revue Française de Gestion*, n° 143, Vol 29, Mars Avril 2003, pp 13-26.

Ring P. Van de Ven A. (1992), Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp 483-498.

Sako M. (1992), *Price quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press.

Sartorius K. Kirsten J. (2005), The boundaries of the firm: why do sugar producers outsource sugarcane production? *Management Accounting Research*, Vol 16, pp 81-99.

Sauvage T. (2004), Quelles relations contractuelles pour l'externalisation logistique ?, *Revue d'Economie Industrielle*, n°106, 2^{ème} trimestre 2004, pp 69-91.

Speklé, R. F. (2001), Explaining management control structure variety: a transaction cost economics perspective, *Accounting, Organization and Society* Vol 26, pp 419-441.

Tomkins C. (2001), Interdependencies, trust and information in relationship, alliances and networks, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26, pp 161-191

Uлага W. (2003), Capturing value creation in business relationships: A customer perspective, *Industrial Marketing Management*, n°32, pp 677-693

Van der Meer-Kooistra, J., Vosselman, G.J. (2000), Management control of interfirm transactional relationships: the case of industrial renovation and maintenance. *Accounting Organization and Society* Vol 25 (1), pp 27-51.

Widener, S.K., Selto, F.H. (1999), Management control systems and boundaries of the firm: why do firms outsource internal auditing activities? *Journal of Management Accounting Research* Vol 11, pp 29-45.

Williamson, O.E. (1979), Transaction cost economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics* Vol 22 (2), pp 233-261.

Wilson D. (1998), Outsourcing, in Coopers C.L. et Argyris C. (Dir.), *The Concise Blackwell Encyclopedia of Management*, Ed Blackwell Business, Oxford, pp 463-464.

Wilson D.T. Jantrania S. (1994), Understanding the value of a relationship, *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol 2, n°1, pp 55-66