

Étude de la gestion contractuelle des relations inter-organisationnelles au travers de l'exemple des relations d'agence entre prestataire de vente et commanditaire.

Leroux Erick, Maître de conférences
IUT de Saint Denis, Grimm et Prism-Sorbonne PARIS XIII
leroux_erick@hotmail.com

Pupion Pierre-Charles, Maître de conférences
IAE de Poitiers, CEREGE
pcpupion@iae.univ-poitiers.fr

Résumé

Cette recherche analyse la relation d'agence entre entreprises « externalisatrices » et prestataires. Prenant pour exemple le lien contractuel unissant les entreprises « externalisatrices en force de vente » aux prestataires de vente, elle cherche à identifier l'effet de la gestion contractuelle sur la performance de la relation d'agence.

La performance de la relation d'agence est définie par référence à l'absence de conflits majeurs et à la flexibilité du prestataire qui s'adapte aux demandes du commanditaire. Après avoir recueilli des données dans le cadre d'un questionnaire rempli par de nombreux prestataire de vente, nous établissons par régressions multiples et logistiques que le poids du commanditaire dans l'élaboration des clauses contractuelles et la nature du contrat (contrat tourné vers des mesures de résultat ou des mesures d'effort) sont autant de facteurs de performance de la relation.

Mots clés : relation d'agence, externalisation, force de vente, conflit, flexibilité.

INTRODUCTION

Les pratiques d'externalisation se développent et touchent désormais des fonctions aussi cruciales que la force de vente qui est la première image de l'entreprise auprès des clients et une voie importante de collecte d'informations sur le marché. Les principales études ont eu pour objet la recherche des motifs d'externalisation. Nous considérons que les difficultés que peuvent rencontrer les entreprises externalisatrices avec leurs prestataires nécessitent une étude approfondie de la nature de la relation entre le commanditaire et le prestataire et des facteurs clés de réussite de cette gestion de l'externalisation. L'objet de notre article est justement d'identifier comment le commanditaire peut par sa gestion contractuelle faire en sorte que la relation nouée avec son prestataire soit performante, la performance étant vue sous l'angle de la faible importance des conflits et la flexibilité du prestataire. Notre analyse s'intègre dans le cadre des théories contractuelles et plus particulièrement de la théorie de l'agence qui s'intéresse à l'étude des contrats liant les deux parties en présence : le commanditaire pouvant être assimilé au principal et le prestataire à l'agent. Il y a rappelons le, relation d'agence dès lors (Jensen et Meckling, 1976) qu'une personne (mandant ou principal) engage une autre personne (mandataire ou agent) afin d'accomplir en son nom une ou plusieurs opérations qui suppose(nt) la délégation à l'agent d'une certaine autorité exécutive.

La relation entre prestataire et commanditaire est étudiée ici sur une seule fonction afin d'éviter nombre de biais lié à l'hétérogénéité des fonctions externalisées. La relation entre le prestataire de vente et l'entreprise externalisatrice de force de vente est régie par un contrat précisant les obligations des deux parties, la durée du contrat, le prix de la prestation, le statut du personnel...

Nous examinons dans une première partie, le cadre théorique de la recherche mettant en évidence la gestion contractuelle comme facteur de performance et exposons le modèle de recherche issu de la théorie de l'agence assorti de son corps d'hypothèses. Dans une deuxième partie nous présentons l'étude empirique avec la méthodologie de recherche et les principaux résultats obtenus.

1. CADRE THEORIQUE

Nous cherchons à déterminer sur quels facteurs (mécanismes de gouvernance) peut agir le commanditaire pour accroître la performance de la relation d'agence dans un contexte relationnel caractérisé par l'incertitude, la spécificité des actifs et la difficulté de mesurer les efforts de

l'agent et les outputs. Nous essaierons d'identifier plus particulièrement l'effet de la gestion contractuelle du commanditaire sur la performance de la relation d'agence appréciée sous l'angle de la flexibilité et de l'absence de conflits majeurs.

1.1. LES RECHERCHES SUR L'EXTERNALISATION DE LA FORCE DE VENTE

Les recherches se sont essentiellement intéressées aux motifs d'externalisation. Ainsi l'externalisation de la force de vente permet à l'entreprise cliente d'acquérir des ressources et des compétences commerciales. S'inspirant des travaux de la Resource-based view (Wernerfelt 1984, Barney 1986, 1991; Grant 1991), Teng, Cheon et Grover (1995) et Buck-Lew (1992) notent que « l'outsourcing est un moyen de développer les ressources et compétences de l'entreprise, le prestataire extérieur pouvant transférer une partie de son expertise aux services internes ». La parfaite maîtrise des opérations de vente en forte saisonnalité, le savoir-faire en matière de lancement de nouveaux produits, la connaissance d'un marché approprié et de la vente sont des exemples de savoir-faire qui détenus par le prestataire de vente participent à l'amélioration des compétences du service commercial de l'entreprise externalisatrice.

De nombreuses recherches (Anderson, 1985; Dutta, Bergen, & Heide, 1995) et exemples (Taylor, 1981) montrent les avantages liés à l'externalisation de la force de vente sans pour autant considérer qu'il s'agit d'une panacée.

Dishman (1996) suggère toutefois que les forces internes réaliseraient mieux les activités de support à la vente (travail administratif, assister aux expositions commerciales, pousser de nouveaux produits, pousser des produits dont le cycle de vente est long). Utilisant le cadre d'analyse de la théorie des coûts de transaction, Erin Anderson (1985) considère que l'arbitrage entre le recours au marché et l'intégration repose sur trois éléments : le fréquence (Stuckey et White, 1993) de la transaction, l'incertitude, la spécificité des actifs (la difficulté à redéployer vers un autre échange l'investissement réalisé pour un échange donné). Erin Anderson (1988) distingue l'investissement spécifique dans les relations au sein de l'entreprise externalisatrice (établir des relations pour s'imprégner du savoir-faire, assimiler les connaissances sur le produit de l'entreprise, acquérir des informations confidentielles) et l'investissement dans la relation avec les clients (apprendre à connaître son client, sa complexité, le fidéliser). Plus la spécificité des actifs est grande moins le fournisseur est remplaçable et plus la firme a intérêt de recourir à une force de vente externalisée.

1.2. LA THEORIE DE L'AGENCE : UNE ANALYSE DE LA RELATION ENTRE PRESTATAIRE ET COMMANDITAIRE

Si les théories des coûts de transaction (Anderson, 1985) et des ressources apportent un éclairage sur les déterminants de l'arbitrage entre force de vente « externalisée » et internalisée, nous souhaitons expliquer comment la firme peut gouverner cette relation afin de la rendre plus performante. Nous centrons notre analyse sur la gestion du prestataire de force de vente par son commanditaire à la lumière de la relation d'agence liant ces deux parties. La théorie de l'agence, offre la possibilité d'analyser quels sont les modes de contrôle et d'incitation qui rendent plus performante la relation de coopération unissant le prestataire au commanditaire. La théorie de l'agence n'a d'ailleurs été que rarement utilisée dans les travaux relatifs à l'externalisation (citons toutefois les travaux de Poppo et Zenger, 1998 ; Logan, 2000 ; Chanson, 2003)

Si la théorie de l'agence s'applique aux formes de coopération (co-écriture d'article selon Jensen et Meckling, 1976), la plus grande partie des travaux traite le cas de relation asymétrique où un principal délègue un droit décisionnel à un agent qui agit au nom de celui-ci. Rappelons que Jensen et Meckling (1976) définissent la relation d'agence comme un contrat dans lequel une ou plusieurs personnes a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent. Le recours à la théorie de l'agence permet de considérer que la délégation de prestation de services à un acteur externe provoque une relation d'agence singulière. Celle-ci est gouvernée par un contrat que les parties acceptent et qui stipule les attentes du principal vis-à-vis de son agent et la rétribution de ce dernier¹. Cependant, dans le domaine de l'externalisation de force de ventes, la relation d'agence n'est pas une relation asymétrique comme peut l'être une relation d'autorité. Sauf cas de besoins ponctuels répondant à une logique de court terme, la relation est de type dyadique et nécessite la coopération des deux parties, chaque partie ayant une influence sur la performance atteinte par l'autre partie. Les obligations sont a priori réciproques et les acteurs délimitent conjointement les tâches à accomplir puisqu'ils ont besoin de mutualiser des ressources pour monter un projet intéressant les différentes parties.

L'analyse de cette relation faite par la théorie de l'agence est fondée sur les hypothèses de

¹ La théorie de l'agence a déjà fait l'objet de nombreuses applications dans le cadre de recherches en force de vente (Basu, 1985; Eisenhardt, 1985; Lal et Srinivasan, 1989 ; Lal et alii, 1990 ; John et Weitz, 1987, 1988 ; Lal et Staelin, 1986 ; Oliver et Weitz, 1991 ; Stathakakopoulos, 1996; Rouziés, 1997; Krafft, 1999; auteurs, 2004).

divergence d'intérêt entre les parties, d'asymétrie d'informations et d'incertitude, de comportement humain² et d'influence des normes sociales³.

Les parties ont des préférences qui peuvent diverger et être à l'origine de conflits d'intérêt. Dans le domaine de l'externalisation de la force de vente le conflit d'intérêt entre le prestataire et l'entreprise externalisatrice de force de vente peut revêtir plusieurs formes tels que la rétention d'informations par le prestataire, une faible prospection de nouveaux clients, la non transmission d'informations sur le produit par le commanditaire, la divulgation d'éléments confidentiels à des concurrents...

Cette relation d'agence se déroule dans un contexte de double incertitude : incertitude externe liée à l'environnement et incertitude interne résultante de l'asymétrie d'information (Baudry, 1995). L'incertitude dans le cas de force de vente externalisée peut résulter d'éléments extérieurs à la relation tels la volatilité de la demande sur les marchés (de la demande, des prix...), les actions des concurrents ou des caractéristiques des marchés (Rangan et alii, 1993, Lal et al, 1990). Cette incertitude peut être également la conséquence de comportements opportunistes d'agents, qui dissimulent des informations personnelles, transmettent des informations déformées avant conclusion du contrat (sélection adverse, Akerlof, 1970) ou ne respectent pas leur engagement après conclusion du contrat (Bergen et al, 1992).

L'entreprise commanditaire peut se trouver avant contractualisation en position de sélection adverse : elle fait face à certains prestataires de vente qui surévaluent leurs compétences et celles de leurs collaborateurs pour obtenir le contrat. Pour le prestataire de vente, l'incertitude avant signature d'un contrat naît du manque d'informations sur le travail et les charges liées à la mission de vente dans un contexte de pression concurrentielle.

L'opportunisme peut également se manifester après la signature du contrat d'externalisation de force de vente, le prestataire de vente pouvant favoriser son intérêt propre au détriment du commanditaire. Cet aléa moral se développe surtout dans un contexte où il est difficile de mesurer l'effort, d'observer les comportements et d'expliquer les performances. Cette situation se rencontre régulièrement dans les entreprises qui utilisent des agents commerciaux (Heide et John,

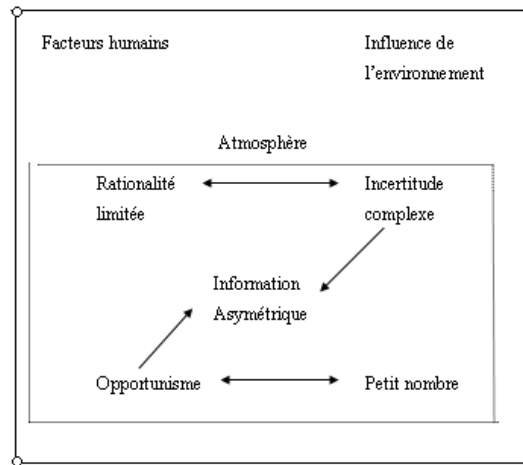
² Le modèle de comportement humain proposé par Jensen et Meckling (1994) et intitulé *Resourceful, Evaluative, Maximizing model* repose sur l'hypothèse de rationalité. Les individus ont des préférences transitives et maximisent une fonction d'utilité dont les arguments sont autant pécuniaires que non pécuniaires (l'altruisme abordé par Sharma (1997)).

³ La théorie de l'agence prend notamment en compte l'influence des normes sociales qui sont autant de contraintes conditionnant les actions

1988). Rindfleisch et Heide (1997) précisent que les représentants de fabricant davantage preuve d'opportunisme que les vendeurs internes. Anderson (1988) souligne que l'opportunisme émerge lorsqu'il est difficile de changer de force de vente, les vendeurs tirant alors profit de leurs positions.

La rationalité de l'individu étant limitée par ses capacités cognitives et l'incertitude environnementale, il est difficile de concevoir un contrat complet qui prévoit toutes les situations et les obligations associées. Williamson (1975) retient deux types de facteur d'incertitude : les facteurs humains et environnementaux.

Figure 1. Rationalité limitée, asymétrie d'informations, incertitude



Source : Williamson (1975)

En situation d'asymétrie d'informations, d'incertitude environnementale et de rationalité limitée, le contrat peut ne pas être complet. Cette incomplétude naît de l'impossibilité de prévoir tous les événements futurs et toutes les clauses correspondantes (Hart, 1995).

1.3. UNE GESTION CONTRACTUELLE DE LA RELATION ENTRE PRESTATATAIRE ET COMMANDITAIRE

Un principal fait face à deux types de problème quand il entre en relation avec un agent, l'un correspond aux problèmes précontractuels lié au choix de l'agent et l'autre postcontractuel qui correspond à la façon dont le principal devrait évaluer et récompenser l'agent pour l'inciter à agir conformément à ses intérêts. Cette gestion contractuelle de la part du principal doit lui permettre de faire face à des comportements opportunistes d'agents, qui transmettent des informations déformées avant conclusion du contrat ou ne tiennent pas leur engagement après conclusion du contrat (Bergen et al, 1992). Dans une gestion précontractuelle, le principal doit examiner attentivement les signaux provenant des possibles agents et collecter des informations pour déterminer les réelles compétences de l'agent. L'agent cherche lui, à se prémunir en se renseignant sur l'éthique du commanditaire, sa volonté et sa capacité à aider le prestataire dans l'accomplissement de sa mission. Ces mécanismes précontractuels quoique fort importants ne sont pas étudiés ici, car s'intéressant aux relations à long terme existantes depuis longtemps entre un prestataire et son commanditaire, nous privilégions l'examen des mécanismes visant à réduire les problèmes post-contractuels, mécanismes figurant dans le contrat ou le cahier des charges. Les mécanismes de gouvernance permettant de garantir que les intérêts du mandant soient poursuivis et de se prémunir contre un éventuel opportunisme sont les mécanismes de surveillance (ou de contrôle et d'incitation) et de dédouanement (Jensen et Meckling, 1976). Ces mécanismes ont un rôle d'information, de motivation (autoévaluation), de sanction (absence de promotion,...) et génèrent des dépenses (coût du responsable du suivi...) appelées coûts de contrôle et de surveillance (Charreaux, 1987).

Les mécanismes de dédouanement correspondent aux actions mises en oeuvre par l'agent pour garantir qu'il ne lèse pas le principal. Ainsi le prestataire peut envoyer des signaux sur son état d'engagement en indiquant les moyens, effectifs et actifs affectés aux différentes missions, transmettre des informations sur le degré d'avancement de sa mission, faire participer le principal à l'évaluation de ses vendeurs, signaler l'importance de son investissement dans la formation des vendeurs ou dans les moyens matériels.

1.3.1. Mécanismes de gouvernance post-contractuels

Dans le cadre de relations interentreprises les mécanismes de surveillance et de dédouanement sont généralement prévus contractuellement. La relation d'agence entre le prestataire et le

commanditaire est ainsi régie par un contrat qui définit les obligations des parties et spécifie des processus de résolution des problèmes non envisagés.

Le contrat détaille les obligations des parties (prix versé pour la prestation, engagements de l'entreprise externalisatrice de mettre à la disposition du prestataire de vente les documents et éléments d'informations nécessaires à la bonne exécution du contrat), les rôles et responsabilités (qui forme le personnel,...), les mécanismes de surveillance, les pénalités en cas de non conformité, les résultats qui doivent être atteints, les modes de réévaluation annuelle des tarifs, et un ensemble de clauses diverses (clauses de non concurrence, clause de sauvegarde permettant, sous certaines conditions, aux prestataires dont les coûts de revient seraient supérieurs aux prix, de dénoncer le contrat après respect d'un préavis, clause de confidentialité ou les parties s'engagent à la plus grande discrétion sur les informations ou documents portés à leur connaissance dans le cadre des relations contractuelles, clause de non sollicitation qui prévoit que durant le contrat et pendant l'année qui suit sa cessation, les parties s'interdisent d'embaucher ou de faire travailler tout collaborateur de l'autre partie...). Dans le cadre de chaque mission, un cahier des charges précise les conditions d'intervention et les obligations du prestataire.

Le système de surveillance retenu pour observer et contrôler les actions des agents est prévu contractuellement dans le cadre de relations interentreprises. Il inclut des mécanismes organisationnels de mesure de la performance (tels que les systèmes de contrôle et de suivi formels, systèmes budgétaires, d'audit et d'évaluation). Les mécanismes de dédouanement peuvent être également prévus contractuellement (clause d'exclusivité incluse à la demande du prestataire, remontées d'informations sur les vendeurs, évaluation conjointe des vendeurs...).

1.3.2. La performance de la relation d'agence entre prestataire et commanditaire

Quand il s'agit de mesurer la performance de l'échange, la plupart des travaux issus des théories contractuelles mettent l'accent sur l'efficience (Masten, Meehan, Snyder, 1991 et Artz et Brush 2000). Jensen et Meckling (1976) abordent la notion d'efficience et définissent les coûts d'agence par référence à l'optimum de Pareto. Charreaux (1999) indique que l'efficience de premier rang correspond à l'optimum social (optimum de Pareto) qui existerait si les coûts d'agence étaient nuls et la rationalité des agents était non limitée. L'efficience de second rang correspond à l'équilibre organisationnel qui minimise les coûts d'agence (coûts de surveillance, de

dédouanement et perte résiduelle⁴). L'efficience de troisième rang correspond à toute forme organisationnelle qui émerge d'un nœud de contrat constitué par des acteurs négociant librement. Cette forme organisationnelle n'existe que parce que les acteurs pensent qu'elle est profitable. Elle est destinée à disparaître si les parties trouvent des formes supérieures. Une simple mesure comptable de la performance de l'échange se révèle insuffisante puisqu'elle n'évalue pas les coûts de gestion, ni la qualité des résultats (Poppo et Zenger, 1998).

Mohr et Spekman (1994) et Goodman et al (1995) ont développé des mesures perceptuelles de la performance de l'échange. Poppo et Zenger (1998, 2002) choisissent d'opérationnaliser le concept de performance par une évaluation multidimensionnelle de la satisfaction du principal qui comprend le coût total, la qualité du service, et le degré de réponse aux problèmes et aux demandes. L'interruption de la relation pourrait caractériser la non performance de la relation, certains auteurs retiennent la non reconduction de mission (Chanson, 2003) comme critère de performance. Cependant, dans le domaine de la force de vente le non renouvellement d'une mission peut résulter de la nature non renouvelable de la mission, tel que le lancement de nouveaux produits. L'existence et la persistance de profonds conflits lorsque certains facteurs d'irréversibilité empêchent la rupture du contrat (clauses contractuelles, pertes de compétences investissements spécifiques) démontrent selon nous l'existence de relations non performantes entre le prestataire et le commanditaire. En effet si un certain degré de conflit est normal (Anderson et Narus 1990), un temps de conflit excessif ou important peut laisser une impression durable (Zajac et Olsen, 1993) nuisant à la collaboration.

Dans le cadre de la relation étudiée, la flexibilité du prestataire est également une dimension de la performance de la relation d'agence puisqu'elle permet de satisfaire le principal en permettant l'ajustement des accords (cf Homburg et alii, 2002 pour la flexibilité en tant qu'élément déterminant de la satisfaction).

1.4. INCERTITUDE, GOUVERNANCE DE LA RELATION, PERFORMANCE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

⁴ La perte résiduelle dernier coût d'agence correspond à l'usage de la marge d'autonomie de l'agent c'est-à-dire à l'écart entre le résultat de l'action de l'agent et celui qu'aurait donné un comportement guidé par la maximisation du bien-être du principal.

Il s'agit pour nous d'identifier quels sont les mécanismes contractuels susceptibles d'améliorer la performance de la relation d'agence dans un contexte marqué par une forte incertitude. Nous essaierons d'identifier plus particulièrement l'effet de la gestion contractuelle sur l'intensité des conflits et sur la flexibilité du prestataire ou capacité d'ajustement du prestataire aux demandes du commanditaire.

1.4.1. Facteurs d'incertitude dans la relation prestataire commanditaire.

Le degré d'incertitude résulte de la combinaison de trois facteurs interdépendants : le degré de rationalité des agents, le type d'environnement (stratégique ou paramétrique) et l'effet du temps créateur ou réducteur d'incertitude (Viviani, 1992). L'incertitude est dite radicale lorsque la rationalité de l'agent est limitée et que le temps est créateur de nouveauté en raison de la dynamique endogène des interactions stratégiques entre les agents. Elle est dite subjective lorsque les agents dotés de rationalité limitée découvrent au cours du temps l'existence d'opportunités non encore exploitées (nouveaux produits pour un consommateur, nouvelles sources d'offre...), le temps n'étant pas un facteur d'incertitude.

L'incertitude de la relation entre prestataire et commanditaire est grande puisque la relation nouée est de long terme et que le temps est alors porteur d'incertitude (évolution de la demande, de la technologie...) et de dynamiques concurrentielles non prévisibles (baisse des prix des concurrents, entrée de nouveaux concurrents). Anderson (1985) aborde la notion d'incertitude dans le domaine commercial à travers des situations de vente où la difficulté à prévoir est due à l'instabilité de la demande et aux choix stratégiques risqués de l'entreprise (lancement de nouveaux produits, vente de nouveaux produits). L'incertitude résulte également de l'existence de comportements opportunistes chez le prestataire.

1.4.2. Effet de l'exhaustivité contractuelle et de l'équilibre des parties sur les conflits et la flexibilité du prestataire

En réponse à l'incertitude des échanges, les dirigeants peuvent concevoir des contrats exhaustifs qui définissent des solutions pour les différentes éventualités et spécifient des processus de résolution pour des problèmes non envisagés. Les contrats peuvent prévoir des modalités de

négociation et d'ajustement nécessaires (Williamson, 1991). Les clauses contractuelles de sauvegarde se développent lorsque les aléas associés à l'échange augmentent en raison de spécificité des actifs et de l'incertitude. Dans le cas où les partenaires investissent dans des actifs spécifiques, ils peuvent chercher à adopter un contrat néoclassique qui promeut la longévité de la relation en spécifiant les obligations des parties mais également les mécanismes d'arbitrage pour des conflits non prévisibles. Les contrats formels qui représentent l'engagement et l'obligation de réaliser des actions particulières dans le futur (Macneil, 1978) sont d'autant plus exhaustifs qu'ils détaillent les engagements, les obligations et les processus de résolution de conflit. La formalisation des relations, en levant les ambiguïtés et en instituant des règles, contribue au développement de la performance (Daugherty et al 1992).

En situation d'incertitude le principal va dépenser des ressources pour créer des contrats les plus exhaustifs possibles qui spécifient les niveaux de service fournis ou facilitent la surveillance du comportement du fournisseur, tel que la demande d'un rapport d'activité ou la transmission d'informations sur la prestation fournie qui comporte des mesures de résultat (en terme de ventes, de part de marché ou de nouveaux clients) , des mesures d'activités commerciales (nombre de visites) ou administratives (remplissage des bons de commande).

Hypothèse 1 a : Plus le contrat est exhaustif et moins les conflits entre le prestataire et le commanditaire prennent de l'importance.

Il ne s'agit pas ici de supposer qu'il puisse exister des contrats complets mais de considérer que par le détail des obligations des parties et l'existence de clauses protectrices, le contrat peut réduire le nombre de conflits.

Selon Frankel et al (1996), les contrats participent indiscutablement à l'implication des partenaires dans les relations de coopération, en contribuant au maintien de la confiance ou de la loyauté. Un contrat bien spécifié réduit le domaine de la relation exposé au risque et favorise ainsi la coopération, et bien charpenté, il promeut la longévité en accroissant les pénalités de rupture de contrat.

A contrario certaines firmes ne veulent pas recourir à un contrat élaboré qui dénote un manque de confiance, émousse les volontés de coopération et crée un climat antagoniste (Macaulay, 1963) peu propice aux ajustements nécessaires dans la relation entre le prestataire et le commanditaire. Bernheim et Whinston (1998) développent un modèle où ils montrent que faire des contrats explicites peut créer des comportements opportunistes sur des actions environnantes

non prévues dans le contrat. L'existence de contrôle rationnel peut être un frein à l'instauration de la confiance (Ghoshal et Moran, 1996) et à la flexibilité du prestataire qui alors n'est pas prêt à consentir des efforts pour s'ajuster à la demande du commanditaire.

Hypothèse 1 b : Plus le contrat est exhaustif et moins le prestataire est flexible.

A contrario on peut considérer que plus le contrat utilisé est dense plus il comporte de nombreuses clauses susceptibles de le rendre flexible (Joskow, 1988; Palay, 1984).

Allant plus loin dans l'analyse des effets des obligations contractuelles, il convient de se demander si l'existence de conflits ne serait pas liée à l'existence de dissymétrie lors de la négociation du contrat, la partie la plus faible se voyant imposer des conditions qu'elle souhaite par la suite relâcher. L'attitude du prestataire lors de la négociation peut être le reflet d'un comportement opportuniste, il accepte toutes les conditions pour obtenir le contrat tout en sachant qu'il les remplira de façon imparfaite. L'entreprise commanditaire se trouve ainsi face à une forme de sélection adverse où le prestataire accepte toutes les conditions tout en sachant qu'il ne les respectera pas.

La théorie de l'agence même si elle n'exclut pas la possibilité d'altruisme (Sharma, 1997) s'inscrit dans une vision de la théorie classique du contrat, selon laquelle sa formation résulterait d'un compromis entre des intérêts antagonistes, âprement défendus, de l'assujettissement d'une personne à une autre (Cf Flour et Aubert, 1991 ; Rolland, 2002). La transaction se déroulerait par l'échange des consentements, aux termes de négociations menées sous la pression réciproque des parties. L'accord des volontés se fixe sur un objet devenu autonome par la détermination des droits et obligations de chacun. Au moment de l'exécution du contrat, les deux parties s'affrontent dans un rapport de domination, de conflit dû par la contrainte éventuelle.

Hypothèse 1 c : Plus le contrat apparaît imposé par une des parties et plus les conflits entre prestataire et commanditaire deviennent importants.

La perception d'une attitude non coopérative du commanditaire lors de la négociation, crée l'idée d'obligations asymétriques chez le prestataire ce qui le conduit à se contenter d'appliquer les seules obligations contractuelles formelles et à ne pas faire preuve de flexibilité. En raison de cette attitude du commanditaire, l'entreprise prestataire peut craindre que celui-ci le trompe (opportunisme) et ne s'approprie une part excessive des bénéfices tirées de la relation (Williamson, 1985; Cooke et Emerson, 1978). Aussi fera-t-il preuve de peu de flexibilité.

Hypothèse 1 d : Plus le contrat apparaît imposé par le commanditaire et moins le prestataire est flexible.

1.4.3. Incertitude, nature du contrat et mécanismes de contrôle post-contractuels

La nature du contrôle est spécifié dans le contrat, il peut être basé sur le comportement de l'agent celui-ci s'engageant sur les actions qu'il effectuera pour le compte du principal (et non sur les résultats) ou fondé sur le résultat, l'agent s'engageant sur le résultat des actions qu'il effectuera pour le compte du principal et non sur les moyens d'y parvenir (Jensen, 1983 ; Eisenhardt, 1989). En nous plaçant dans le cadre du courant principal-agent nous distinguons deux grands types de contrat (Eisenhardt, 1985, 1989) sur lesquels peuvent se construire une relation d'agence :

- le contrat basé sur le comportement par lequel l'agent s'engage sur les actions qu'il effectuera pour le compte du principal,
- le contrat basé sur le résultat par lequel l'agent s'engage sur le résultat des actions qu'il effectuera pour le compte du principal.

Comme facteurs déterminants l'arbitrage entre ces deux contrats Eisenhardt retient

- l'incertitude environnementale,
- le coût de surveillance des actions de l'agent,
- la difficulté de mesure des résultats d'un agent,
- le niveau de conflit d'objectif entre le principal et l'agent,
- le degré d'aversion au risque de l'agent.

Le contrat retenu sera de type comportemental lorsque ces facteurs sont de niveau élevé (incertitude élevée, coût de surveillance élevé des actions...). En fait la plupart des contrats ne résultent pas d'un arbitrage binaire et ne sont ni totalement fondés sur les résultats ni sur les actions mais sont hybrides et placés sur un continuum où les deux types de contrat sont les extrêmes. Ainsi le contrôle de la prestation de vente peut être à la fois basé sur les résultats quantitatifs et qualitatifs obtenus par le prestataire de vente et sur les moyens mis en place par ce dernier pour les atteindre (moyens technologiques, informatiques et logistiques) (Oliver et Anderson, 1994). A contrario, les facteurs précités ci-dessus et retenus par Eisenhardt (1989) peuvent expliquer la position sur ce continuum.

Pour apprécier la performance de la force de vente supplétive, deux types de mesures de résultat peuvent être appliquées : des mesures quantitatives basées sur des résultats à court terme tels le

volume de vente, le chiffre d'affaires, la réalisation de quotas de vente, les gains de parts de marché sur le territoire de vente, l'acquisition de nouveaux clients et des mesures qualitatives tels la qualité de suivi de la clientèle, le niveau de la prospection effectuée sur le territoire de vente, le recueil d'informations sur le marché.

Le contrôle des efforts se fait par l'intermédiaire d'un rapport d'activité ou la transmission d'informations sur la prestation fournie qui comporte des mesures de résultats (en terme de ventes de part de marché ou de nouveaux clients), des mesures d'activités commerciales (nombre de visites, nombre de déplacements, plan de tournée), administratives (remplissage des bons de commande), du temps consacré par chaque commercial à chaque activité, des mesures d'aptitude des commerciaux (connaissance des produits, aptitude à vendre,...) (cf Ingram et al (2001), et Darmon, 2001 pour la nature des tableaux de bord).

Lorsque le contrat est davantage fondé sur les résultats (et moins sur les efforts) il y a plus de conflits car les mesures des résultats de la force de vente sont très sensibles aux effets de l'environnement externe. Ces éléments extérieurs à la relation tels que la volatilité de la demande sur les marchés (de la demande, des prix...), les changements réglementaires (pressions sociales, interventions gouvernementales) ou technologiques (Barthélemy, 2000) ou les actions des concurrents vont jouer sur la performance du prestataire sans que la responsabilité n'en impute au prestataire.

Hypothèse 2 a : Les conflits prennent d'autant plus d'importance que le contrat entre prestataire et commanditaire est orienté vers les résultats.

A contrario, si le contrat est orienté vers les résultats, le prestataire ne se contentera pas de délivrer la prestation tel que le cahier des charges le précise mais fera davantage d'efforts pour s'ajuster aux évolutions de la demande du commanditaire. Cela est d'autant plus vrai que la force de vente externalisée exécute des missions de longue durée ou est employée de manière permanente. Dans ce type d'emploi, la force de vente supplétive employée est tenue à peu près aux mêmes obligations qu'une force de vente intégrée : elle lui transmet fréquemment des indicateurs de différentes catégories sur lesquels elle est évaluée.

Hypothèse 2 b : La flexibilité du prestataire est d'autant plus grande que le contrat entre prestataire et commanditaire est orienté vers les résultats.

Il convient désormais de vérifier dans quelle mesure la gestion contractuelle influe sur la performance de la relation d'agence à partir des résultats de notre échantillon.

2. ETUDE EMPIRIQUE

Nous présentons dans un premier point la méthodologie de l'étude avant de présenter les principaux résultats ayant traités aux facteurs de performance.

2.1. METHODOLOGIE ET CONSTRUCTION DU QUESTIONNAIRE

Cette recherche menée sur la gestion de la force de vente externalisée a eu pour cible l'ensemble des prestataires présents en France auxquels on a demandé de décrire la relation avec leurs principaux clients. Après contact avec des prestataires et des syndicats de prestataire nous avons élaboré un questionnaire d'enquête. Le choix du questionnaire comme outil d'investigation empirique s'est justifié d'une part en raison de la méthodologie hypothético-déductive adoptée et de la confidentialité des informations relatives aux relations avec un client. Le questionnaire nous a permis d'éliminer une partie des réserves des répondants, en préservant une distance anonyme. L'élaboration du questionnaire proprement dit s'est faite selon les règles classiques en la matière. Il a été conçu, comme le suggère Bilocq (1999), en trois étapes à savoir sur la base des sources d'informations existantes, d'une liste des objectifs de l'enquête et d'un plan d'analyse. L'objectif était de nous renseigner sur l'incertitude externe, la complexité contractuelle et l'effet de la gestion contractuelle sur la performance de la relation.

Toutes les questions posées étaient des questions fermées, sous forme dichotomiques, de choix multiples ou d'échelles d'attitude (de Likert à 7 points). Nous avons traduit, sur la base de la revue de la littérature et des entretiens, les différents concepts et variables théoriques, en plusieurs indicateurs ou items⁵. Après prétest, les questionnaires ont été envoyés par courrier postal aux dirigeants de la soixantaine d'entreprises prestataires en force de vente existants sur le marché (sont exclues de la population certaines sociétés qui ne font qu'exceptionnellement ce type de prestation) en leur demandant d'apprécier les différents éléments de leur relation avec leur principal client. Après une double relance téléphonique, 34 questionnaires ont pu être recueillis en retour. Les répondants ont un effectif de salariés compris majoritairement entre 50 et 200

⁵ Aussi, avons-nous veillé dans l'agencement des questions à ce que certains biais tel que l'"effet de halo"⁵ puissent être évités.

salariés pour un chiffre d'affaires moyen de 42 millions d'euros. La relation entre les deux parties de la dyade a une antériorité moyenne de 70 mois, aussi s'agit-il bien de relations à long terme.

2.1.1. Opérationnalisation des variables

La mesure de l'incertitude utilisée dans cette étude correspond à celle retenue dans l'étude des relations à long terme entre le fournisseur de service et ses clients, elle s'appuie sur les items développés par Noordewier et al. (1990) concernant la complexité de la demande, la fréquence des changements de demande provenant du commanditaire, l'importance des changements de prix d'un contrat à l'autre. Ici l'échelle proposée ne fonctionne pas (l'alpha de Cronbach est petit). Seule la complexité caractérise la situation d'incertitude dans la relation puisque les autres items prennent systématiquement de très faibles valeurs.

Si les mesures de l'exhaustivité des contrats s'inspirent généralement de la méthode développée par Zhengzhong Shi, Kunnathurb, Ragu-Nathan (2005), nous avons opté dans le cadre de notre étude pour le nombre de clauses en tant que mesure du degré d'exhaustivité contractuelle, cette mesure est d'ailleurs dans le cadre de notre étude extrêmement corrélée au nombre de pages constituant le contrat et aux frais d'avocat engagés par le prestataire pour l'écriture du contrat (les tau de Kendall sont respectivement de 0,235 et 0.258 aussi rejette-t-on avec un risque inférieur à 5% l'hypothèse d'indépendance au profit de celle de concordance).

Pour apprécier le poids du commanditaire dans l'élaboration des clauses contractuelles et du cahier des charges nous avons demandé au prestataire d'indiquer sur une échelle de 1 à 7, le poids du commanditaire comparativement au sien dans les définitions des prestations, des moyens et des techniques de vente, des modalités de transmission des commandes, de la durée du contrat et des conditions de résiliation, des rémunérations, des clauses de révision. Pour apprécier dans quelle mesure le contrôle contractuel est orienté vers les efforts nous avons demandé au prestataire quelle est l'importance accordée par le commanditaire dans le contrat au plan de tournée, aux rapports d'activité, à la décomposition du temps consacré par les vendeurs de la FVE (temps de vente face à face avec les clients, temps consacré à la vente par téléphone, temps consacré au merchandising ...).

Pour apprécier dans quelle mesure le contrat est orienté vers les résultats nous avons demandé au prestataire quelle est l'importance accordée par le commanditaire aux résultats concernant les

volumes de vente, le nombre de nouveaux clients, en terme de résultat de merchandising, en terme de marge, de non perte de clientèle.

Pour mesurer l'intensité des conflits nous avons demandé au prestataire d'estimer sur une échelle de 1 à 7 l'intensité des conflits avec le prestataire.

Pour mesurer la flexibilité nous avons à l'issue d'un pré-test proposé une mesure de la flexibilité dans le domaine de la logistique de la vente (matériel mis à disposition, nombre d'entrepôts, moyens de communication).

2.1.2. Analyses préliminaires au test du modèle

Nous avons testé sur l'échantillon la cohérence interne de chaque échelle avec le "*coefficient alpha (α)*" encore appelé "*alpha de Cronbach*". Conformément aux propositions de Perrien et al. (1984), nous acceptons la valeur de l'alpha dès lors qu'elle était supérieure ou égale à 0,5. Nous avons de ce point de vue pu vérifier que les différentes variables respectaient les critères de fiabilité de l'échelle.

Tableau 1. Tests des mesures (Nombre d'items et alpha de Cronbach)

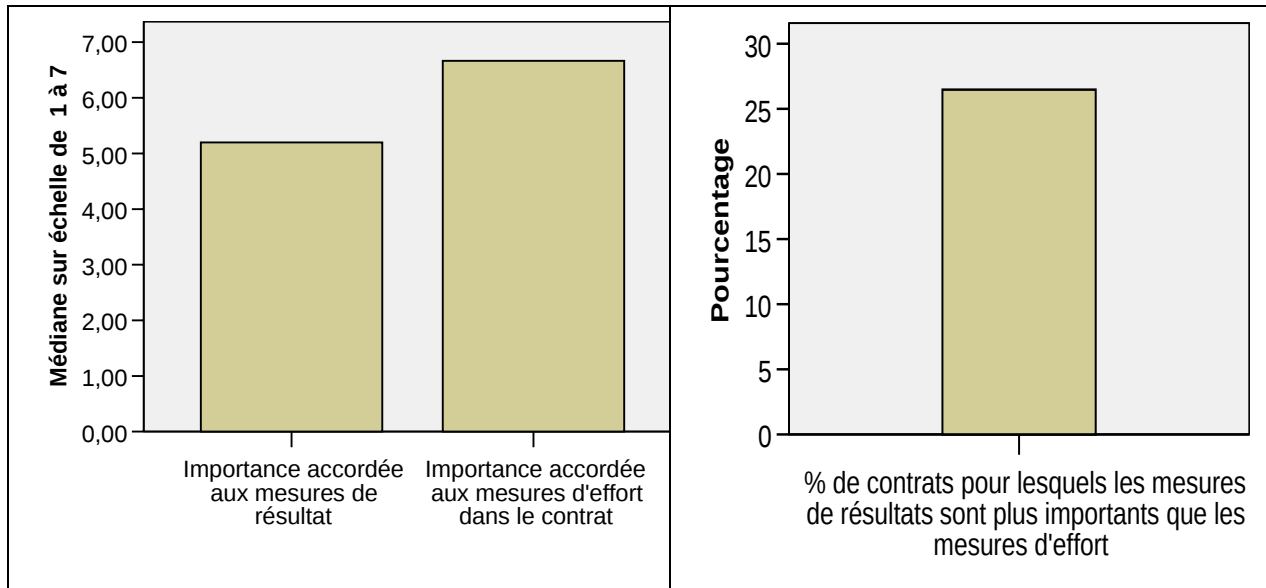
Poids du commanditaire dans l'élaboration des clauses (inverse de celui du prestataire)	0,697	6
Flexibilité logistique	0,684	3
Investissements spécifiques	0,678	3
Importance des mesures de résultat dans le contrat	0,605	5
Importance des mesures d'effort dans le contrat	0,573	6

2.1.3. Les variables de gestion contractuelle

Les variables de gestion contractuelle retenues sont le nombre de clauses contractuelles et le poids de l'entreprise externalisatrice dans la définition des obligations contractuelles. Il existe également un arbitrage au niveau de la nature du contrat entre une orientation contractuelle fondée sur la mesure des efforts et une fondée sur la mesure des résultats. En effet le *tau* de kendall entre importance contractuelle accordée aux contrôles d'effort et importance accordée aux contrôles de résultat est de -0,329 ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse d'indépendance au profit de celle de discordance avec un risque d'erreur inférieur à 1%. Il faut toutefois signaler qu'il s'agit bien d'un choix de contrôle contractuel hybride situé sur un continuum. En effet, la plus faible importance accordée aux résultats ou aux efforts est

respectivement de 3.5 et 5. La différence moyenne d'importance accordée entre mesures de résultat et d'effort est positive dans à peine 25% des cas (cas où l'importance accordée au résultat est supérieure à l'importance accordée aux efforts). C'est cette différence que nous retiendrons par la suite comme variable et que nous nommerons nature du contrat.

Figures 2 et 3 Nature du contrôle contractuel et prévalence des mesures d'effort



2.2E PERFORMANCE DE LA RELATION D'AGENCE ET GESTION CONTRACTUELLE

Des modèles statistiques ont été construits pour tester l'effet sur la performance de chacune des variables constitutives de la gestion contractuelle (nombre de clauses, poids de l'entreprise externalisatrice dans la définition des obligations contractuelles, orientation du contrat vers l'effort ou les résultats) et de l'ensemble des variables de contrôle (taille de la force de vente supplétive, durée et ancienneté de la relation, investissements spécifiques).

2.2.1. Gestion contractuelle et conflits

Retenant l'idée selon laquelle l'existence de conflits serait chose normale et que seuls les conflits excessifs sont dommageables, nous cherchons à expliquer l'existence de conflits majeurs (c'est-à-dire de conflits qui prennent une valeur strictement supérieure 4 sur une échelle d'intensité de 1 à 7) à l'aide de régressions de type logit (variable dichotomique $Y=1$ s'il s'agit de conflit majeur et $Y=0$ dans le cas contraire).

Dans un premier modèle nous testons les hypothèses H1 a et H1 c portant sur le rôle de l'exhaustivité contractuelle et du non équilibre des parties dans la survenance de conflits majeurs entre prestataire et commanditaire. Les variables explicatives retenues sont donc l'ensemble des variables représentant la gestion contractuelle (nombre de clauses et poids du commanditaire dans l'élaboration des contrats) et l'ensemble des variables de contrôle pouvant influencer le type

de relation d'agence⁶. Sont incluses comme variables de contrôle les effectifs de la force de vente supplétive, la durée de la relation (les conflits pouvant se réduire avec le temps en raison de la réduction de l'asymétrie d'informations avec le temps par un phénomène d'apprentissage cf. Eisenhardt, 1989 et Chanson, 2006), le niveau d'investissement spécifique du prestataire (qui reflète en grande partie le niveau d'engagement et de dépendance du prestataire) et la complexité de la prestation demandée. Les résultats de la régression logistique, présentés dans le tableau 2, sont obtenus grâce au logiciel SPSS.

L'ajustement de type logit est de qualité pour le modèle 1 ainsi que l'attestent les valeurs du r^2 de Nagelkerke et les 91.18% d'observations correctement classées. Les statistiques de Wald montrent que la probabilité d'avoir un fort conflit diminue avec le poids du commanditaire dans l'élaboration du contrat. Les autres variables de la gestion contractuelle ne sont pas significatives et sont donc exclues selon la méthode descendante de Wald de la régression de type logit. Plus le commanditaire est perçu par le prestataire comme celui qui a eu le plus de poids dans l'élaboration des clauses contractuelles et moins les conflits sont intenses. Sachant que dans 95% des cas, le commanditaire apparaît avoir plus d'influence que le prestataire, on en déduit que plus le pouvoir de négociation du commanditaire devient archi-dominant et moins il y a de conflit (l'hypothèse H1 c est donc infirmée). Sont significatives, comme variables de contrôle l'effectif de la force de vente supplétive et la complexité de la demande. Les autres variables sont, elles, exclues de l'analyse car non significatives. Le nombre de clauses mesurant l'exhaustivité contractuelle n'est pas une variable significative aussi les résultats ne permettent-ils pas de valider l'hypothèse H1 a.

Dans la deuxième régression logistique (modèle 2) où est retenue la nature du contrat comme variable explicative on observe un ajustement de type logit de qualité. Le r^2 de Nagelkerke est égal à 0,569 et 85,3 % d'observations sont correctement classées La probabilité qu'il y ait des

⁶Soit un élément e_i d'une population statistique P dont les caractères A_j (nombre de clauses, poids du prestataire dans la définition des clauses contractuelles, effectif de la force de vente supplétive...) ont pour mesure respective $x_1(e_i) = x_{1,i}$, $x_2(e_i) = x_{2,i}$, $x_3(e_i) = x_{3,i}$... et on s'intéresse à la probabilité p_i pour que e_i possède le caractère étudié C c'est-à-dire qu'il y ait survenance de conflits majeurs (intensité supérieure 4 sur une échelle de 1 à 7).

On associe à e_i la variable aléatoire Y_i qui prend la valeur 1 si e_i possède le caractère C et la valeur 0 dans le cas contraire Dans le cas d'un modèle logit à quatre variables explicatives on a $\ln[p_i/(1 - p_i)] = \alpha + \beta_1 x_{1,i} + \beta_2 x_{2,i} + \beta_3 x_{3,i} + \dots$ autrement dit $P(Y=1/(x_1, x_2, x_3, \dots)) = (x_{1,i}, x_{2,i}, x_{3,i}, \dots) = \exp[(\alpha + \beta_1 x_{1,i} + \beta_2 x_{2,i} + \beta_3 x_{3,i} + \dots)] / (1 + \exp[(\alpha + \beta_1 x_{1,i} + \beta_2 x_{2,i} + \beta_3 x_{3,i} + \dots)])$

conflits majeurs augmente lorsque le contrat est fondé sur les résultats et ce conformément à notre hypothèse H2 a. Sont également significatives, comme variables de contrôle l'effectif de la force de vente supplétive et la complexité de la demande.

Tableau 2. Les résultats statistiques de l'étude sur les déterminants des importants conflits

Régression logistique (modèle logit) variable expliquée : conflits majeurs					
		Modèle 1 variables explicatives : nombre de clauses, poids du commanditaire dans l'élaboration du contrat et variables de contrôle		Modèle 2 variables explicatives : nature du contrat et variables de contrôle	
	Variables explicatives	Coefficient	Wald	Coefficient	Wald
Elaboration du contrat	Nombre de clauses	-	-		
	Poids du commanditaire dans l'élaboration du contrat	- 4,08**	5.67		
Contrôle post-contractuel	Nature du contrat (orienté moyen ou résultat)			1,838**	5,542
Variables de contrôle	Effectif de la force de vente supplétive	- 0,05**	4.95	-0,031*	2,99*
	Complexité de la demande	2,80**	6.61	0,607*	2,79*
	Investissement spécifique	-	-	-	-
	Durée de la relation	-	-	-	-
	Constante	7,29	2.34	-4,404	2,299
	Qualité de l'ajustement				
	-2 Log likelihood	19,944		23,87	
	Cox & Snell R Square	0,434		0,399	
	Nagelkerke R Square	0,633		0,569	
	% d'observations correctement classées	91,18%		85,3%	

Les coefficients des variables peuvent être significatifs à 1% (***) ou 5%(**) ou 10% (*)

2.2.2. Gestion contractuelle et flexibilité

Nous présentons ci-dessous le tableau de résultats (modèle 3 et 4) qui présente les variables qui influent significativement sur la flexibilité dans le domaine du matériel mis à disposition par la FVE.

Tableau 3. Les résultats statistiques de l'étude des facteurs de flexibilité

Régression des moindres carrés ordinaires variable expliquée : la flexibilité					
		Modèle 3 variables explicatives : nombre de clauses, poids du commanditaire dans l'élaboration du contrat et variables de contrôle		Modèle 4 variables explicatives : nature du contrat et variables de contrôle	
	Variables explicatives	Coefficient	t-student	Coefficient	t-student
Elaboration du contrat	Nombre de clauses	-			
	Poids du commanditaire dans l'élaboration du contrat	-			
Contrôle post- contractuel :	Nature du contrat (orienté moyen ou résultat)			0.157***	3.197
Variables de contrôle	Effectif de la force de vente supplétive	-		-	
	Complexité de la demande	-		-	
	Investissement spécifique	0,181****	3,681	0.201****	4.774
	Durée de la relation	-		-	
	Constante	4,831****	16,739	4.925****	20.821
	Qualité de l'ajustement				
	F de fisher	13,551****		13.739****	
	R	0,545		0,685	

Les coefficients et le test de Fisher peuvent être significatifs à 0,1% (****) 1% (***) ou 5%(**) ou 10% (*)

Au regard de notre problématique, du type de variables en présence, nous avons utilisé une régression multiple pour expliquer la flexibilité du prestataire et vérifié les hypothèses d'homoscédasticité des résidus et de non colinéarité des variables explicatives (nous avons notamment utilisé le test de durbin-watson afin de détecter une éventuelle auto-corrélation des résidus et avons vérifié l'absence de multicollinéarité entre les variables explicatives en constatant que le VIF (*Variance Inflation Factor*) a une valeur systématiquement inférieure à 2). L'étude économétrique (modèle 3) montre que les variables décrivant l'élaboration du contrat et sa sophistication telles le poids du commanditaire dans l'élaboration du contrat et le nombre de clauses n'influent pas significativement directement sur la flexibilité. Le nombre de clauses et l'influence du commanditaire dans la définition des obligations contractuelles n'ont pas d'effet significatif sur la flexibilité (ces résultats ne permettent pas de valider les hypothèses H1 b et H1 d). La flexibilité est déterminée essentiellement par le niveau d'investissement spécifique consenti par le prestataire dans la relation (le test t de student associé au coefficient de cette

variable est significatif avec un risque inférieur à 0,1%). L'effort de flexibilité matérielle est naturellement d'autant plus grand que l'investissement spécifique consenti par le prestataire dans la relation est grand.

Prenant comme variable explicative la nature du contrat, on observe un bon ajustement du modèle 4 où la variable expliquée est la flexibilité (Test F significatif au seuil de 1 %). Les variables explicatives significatives sont la nature du contrat et les investissements spécifiques réalisés par le commanditaire dans la relation. Plus le contrat est orienté vers les résultats et plus le prestataire est flexible (le test t du coefficient de la variable est significatif avec un niveau de signification inférieur à 1%). L'hypothèse H2 b est donc validée.

CONCLUSION

Cette recherche montre comment une firme externalisatrice peut, dans le cadre de la relation d'agence la liant au prestataire, améliorer la performance de la relation par sa gestion contractuelle. La théorie de l'agence se révèle ainsi pertinente pour étudier la performance des relations inter-organisationnelles entre prestataires de vente et commanditaires. L'étude menée auprès de la majorité des prestataires de vente souligne l'importance du contrat entre les partenaires, et que la relation est parfois entachée de conflits de nature et de force variables. Concrètement les résultats établissent que :

- L'occurrence de conflits majeurs est d'autant plus réduite que le poids du commanditaire est prédominant dans l'élaboration des clauses contractuelles et *a contrario* elle d'autant plus grande que le contrat est orienté vers un contrôle des résultats.
- L'effort de flexibilité matérielle est naturellement d'autant plus grand que l'investissement spécifique du prestataire est grand dans la relation et que le contrôle contractuel est orienté vers les résultats. Il s'agit toutefois de contrôle contractuel hybride où le contrôle des résultats n'est perçu plus important que le contrôle des efforts que dans ¼ des cas.

Au regard de ces résultats, il est utile de rappeler que les relations prestataires-commanditaires dépendent de la nature de même de la mission et de la compétence de la force de vente externalisée, éléments qui peuvent fournir une excellente piste de recherche. Ensuite, il serait intéressant d'étudier les étapes du processus d'externalisation d'une force de vente (Fimbel et

Foltzer, 2006) et de compléter l'analyse en prenant en compte l'influence des normes relationnelles dans la performance de la relation d'agence.

RÉFÉRENCES

- Akerlof G. (1970), The market for "lemons": quality, uncertainty and the market mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, 84, 488-500
- Anderson E et Schmittlein D (1984), Integration of the sales force : an empirical examination, *Rand Journal of Economics*, 15, Autumn, 385-395.
- Anderson E (1985), e salesperson as Outside Agent of Employee : A transaction Cost Analysis, *Marketing Science*, 4, 234-254
- Anderson E (1988), Transaction Costs as Determinants of Opportunism in Integrated and Independent Sales Forces, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Mai, 247-264
- Anderson J C et Narus J A (1990), A model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, 54:1, 42-58.
- Artz K. et Brush T.(2000), Asset specificity, uncertainty and relationals norms : an examination of coordination costs in collaborative strategic alliances, *Journal of Economic Behavior and Organisation*, 41, 337-362.
- Barney JB (1986), Strategic Factor Markets : Expectations, Luck and Business Strategy, *Management Science*, 1231-1241.
- Barney J B (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barthélemy J (2000), L'outsourcing : une approche par les coûts de transaction et par les ressources, *Gestion* 2000, 91-109.
- Basu A.K., Lal R., Srinivasan V et Staelin R.(1985), Salesforce compensation plans : an agency theoric perspective, *Marketing Science*, 4: 4, 267-291
- Baudry B. (1995), *L'économie des relations interentreprises*, Paris, La découverte
- Bergen M, Dutta S, Walker O (1992), Agency relationships in marketing : A review of implications and applications of agency and related theories, *Journal of Marketing*, 56, 1-24.
- Bernheim D. et Whiston M. D.(1998), Multimarket contact and collusiive behavior , *Rand Journal of Economics*, 21, 1,1-26.
- Buck-Lew M (1992), To outsource or not ?, *International Journal of Information Management*, 12: 1, 3-20.
- Bilocq F. (1999) "*Conception et évaluation de questionnaires*", in (sous la direction de Brossier G., A.-M. Dussaix) "*Enquêtes et Sondages: méthodes, modèles, applications, nouvelles approches*", Dunod, 261-272.
- Chanson (2003), Externalisation et performance dans la relation client-prestataire, *Revue Française de Gestion*, 29 :143, 43-54.
- Chanson G. (2006), Contribution à l'étude des déterminants de la décision d'externalisation, une analyse dans le secteur de l'édition scolaire, Thèse Université de Lille 1
- Charreaux G. (1987) , La théorie de l'agence : une synthèse de la littérature, in G. Charreaux et al., *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica, Paris, 19-55.

- Charreaux (1999), La théorie positive de l'agence : lecture et relectures..., in *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXI ème siècle*, ouvrage collectif coordonné par Koenig G, Economica.
- Cook K. S. et Emmerson R. M. (1978), Power Equity, and Commitment in Exchange Relationships, *American Sociological Review*, 43, 721-739.
- Darmon R Y (2001), Pilotage dynamique de la force de vente, Paris : Edition Village Mondial
- Daugerthy P J, Stank T P et Rogers D S (1992), The impact of Formalization on Warehousing Firms, *International Journal of logistics management*, 3: 2, 49-61.
- Dishman P. (1996), Exploring strategies for companies that use Manufacturers' representatives as their Sales Force, *Industrial Marketing Management*, 9,:25, 5, 453-461.
- Dutta, S., Bergen, M. et Heide, J. B. (April, 1995). Understanding dual distribution: The case of reps and house accounts, *Journal of Law, Economics, and Organization*, 11, 189– 204.
- Eisenhardt K.M (1985) , Control : Organisation and Economics Approaches, *Management Science*, 31,:2, 134-149
- Eisenhardt K.M (1989), Agency Theory : An Assessment and Review, *Academy of management Review*, 14,:1, 57-74
- Evrard Y, Pras B, Roux E (2000), *Market : études et recherches en marketing*, Dunod.
- Fimbel E. et Foltzer K. (2006), Le pilotage de la relation client-prestataire dans une opération d'externalisation : Etat et Perspectives, XV ème Conférence de l'AIMS, Annecy et Genève.
- Frankel R et Whipple J S (1996), Alliance Formation Motives : A Comparaison of International Perspectives, *International Journal of logistics Management*, 7, 2, 19-32.
- Flour J et Aubert JL *Les obligations*, vol. I, 5e éd., Paris, Armand Colin, 1991
- Goodman P. S.; et Fichman M. (1995), Customer-firm relationships, involvement, and customer satisfaction. *Academy of Management Journal*, 38, 5, 1310-1325
- Ghoshal S et Moran P (1996), Bad For Practice : A critique of The transaction Cost Theory, *Academy of management Review*, 21: 1, 13-47.
- Grant R (1991), the resource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulations, *California management review*, 33, 3, 114-135.
- Hart O. (1995), Incomplete contracts, *NBER Reporter*, Summer, 18-24,
- Heide J. B. et John, G. (1988),. The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing*, 52 : 1, 20-36.
- Heide, J. B. et Stump, R. L. (1995). Performance implications of buyer– supplier relationships in industrial markets. A transaction cost explanation, *Journal of Business Research*, 32, 57– 66.
- Homburg, Krohmer, Cannon et Kiedaisch (2002), Customer satisfaction in transnational buyer-supplier relationships, *Journal of International Marketing*, 10:4,1-29.
- Ingram T.N, La Forge R. W, Avila RA, Schwepker, CH. et Williams M. R (2001), *Sales Management : Anhalysis and decision Making*, 4 ème édition, Fort Worth, Harcourt. .
- Jensen M (1983) : Organisation Theory and Methodology , *Accounting Review*, 58, 2, 319-339.
- Jensen M C et Meckling W H (1976), Theory of he firm : Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics*, 3: 4, 305-360.
- Jensen M C et Meckling W H (1979), Rights and Production Functions : an Application to Labor-Managed Firms and Codetermination, *Journal of Business*, 52: 4, 469-506.
- John G. et Weitz A., (1989), Salesforce compensation : an Empirical Investigation of factors related to use of salary versus incentive, *Journal of Marketing Research*, 26,:1, 1-14.
- John G. et Weitz A. (1988), Explaining Variation in Sales force Compensation Plans : Empirical Evidence for the basu et al model, Working Paper, Univesity of Minnesota

- Joskow P. L (1988), Asset Specificity and the Structure of Vertical Relationships, *Journal of Law, Economics & Organization*, 4,:1, 95-118
- Krafft M (1999), An empirical investigation of the antecedents of sales force control systems, *Journal of marketing*, 63,:7, 120-134.
- Katz D. et Khan R.L. (1966), *The social psychology of organisation*, New York, Wiley
- Lal R., Outland D. et Staelin R. (1990), Salesforce Compensation Plans : an empirical test of the agency theory framework, working paper, graduate Scholl of Business, Stanford University
- Lal R. et Srinivasan V. (1989), Salesforce compensation plans : a dynamic perspective, working paper, graduate Scholl of Business, Stanford University
- Lal R. et Staelin R. (1986), Sales force Compensation Plans in Environnement with asymmetric Information, *Marketing Science*, 5 summer, 179-198.
- Leiblein M J, Reuer J J, Dalsace F (2002), Do make or buy decisions matter ? the influence of organizational governance on technological performance, *Strategic Management Journal*, 817-833.
- Logan M.L., Using Agency Theory to Design Successful Outsourcing Relationships” *International Journal Of Logistics Management*, 11:2, 2000, p 21-32
- Macaulay S. (1963), Non-contractual relations in business : a preliminary study, *American Sociological Review*, 72, 854-905
- MacNeil I.R. (1978), Contracts : adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law, *Northwestern University Law Review*, 72, 854-905
- Masten S E.; Meehan Jr. Snyder, E. A. (1991). The Costs of Organization., *Journal of Law, Economics & Organization*, 7: 1, 1-26
- Milgrom, P. , and Roberts J. (1992). *Economics, Organizations, and Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Mohr J. et Spekman, R. E. (1996), Perfecting Partnerships. *Marketing Management*, 4:4, 34-43,
- Noordewier T., John J. et Nevin J. (1990), Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships; *Journal of Marketing*, 54, 80-93
- Oliver R.L. et Weitz B. A. (1991), The Effects of Risk preference, Uncertainty, ad Incentive Compensation on Salesperson motivation, ,Cambridge, *Marketing Science Institute*, Report Number, 91-104
- Oliver R.L. et Anderson E. (1994), An empirical test of the consequences of behavior and outcome based sales control systems, *Journal of Marketing*, 56, October, 53-67.
- Perrien J., Cheron E.J., Zins M. (1984), *Recherche en marketing: méthodes et décisions*, Gaetan Morin Edition, Montréal.
- Rouziés D. (1997), Rémunération de la force de vente : une étude exploratoire des plans tridimensionnels, *Recherche et Applications en Marketing*, 12 :4, 3-14.
- Stathakopoulos V. (1996), Sales force control: A synthesis of three theories, *Journal of personnal selling and Sales Management*, 15:2, 1-12.
- Stuckey J et White D (1993), When and When not to Vertically Integrate, *Sloan Management Review*, Spring.
- Poppo L., Zenger TL. (1998), Testing Alternative Theories of the Firm: transaction cost, Knowledge-Based and Measurement Explanations for Make-or-Buy Decisions in Informations Services, *Strategic of Management Journal* , 19: 9, 853-877
- Poppo L. et Zenger T. (2002) , Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? *Strategic Management Journal*, 23, 8, 707-726

- Poppo L., Zenger TL. et Zhou K. Z. (2003), The economic and social Embeddedness of relational governance : an empirical study exploring origins and effectiveness, *Academy of best conference BPS*.
- Rindfleisch A., Heide J. B (1997), Transaction cost analysis: Past, present, and future applications, *Journal of Marketing*, 61:4, 30-55
- Rolland L. (2002), Les Principes d'UNIDROIT et le Code civil du Québec : variations et mutations..., *Revue Juridique Thémis*, 36 :2, 583-608.
- Sharma, A. (1997), Professional as agent: knowledge asymmetry in agency exchange *Academy of Management Review*, 22:3, p758-798,
- Teng J., Cheon M.J., Grover V., (1995), Decisions to outsource systems functions : testing a strategic-theoric discrepancy model, *Decision Science*, 26, 75-103.
- Viviani J.-L. (1992), "Incertitude et rationalité". *Cahier de Recherche n°92 106. CRIEG. Université de Paris 13*.
- Wernerfelt B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5,171-180.
- Williamson O.E (1975), *Markets And Hierarchies. Analysis And Antitrust Implications*, The Free Press, N.Y.
- Williamson O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New york, the free Press.
- Williamson O.E. (1991), Strategizing Economizing and Economics Organizations, *Strategic Management*, 12, 1, 75-94.
- Zajac L. et Olsen C (1993), From transaction cost to transaction value analysis implications for the study of inter-organizational strategies, *Journal of Management studies*, 30: 1, 131-146.
- Zhengzhong Shia A.S., Kunnathurb T.S. et Ragu-Nathan B. (2005), IS outsourcing management competence dimensions: instrument development and relationship exploration, *Information et Management*, 42, 901-919.