

Le rôle de la confiance dans la chaîne d'approvisionnement

Par

Mouaad CHAFAI

DOCTEUR EN SCIENCES ECONOMIQUES ET GESTION, FEG, UNIVERSITE IBN TOFAIL, KENITRA, MAROC.

Résumé

L'objectif de cet article est de présenter une revue de la littérature relative au phénomène de l'externalisation dans le cadre de l'approche de gestion de la chaîne d'approvisionnement. Nous éclairons les différentes définitions de la sous-traitance, ainsi que les théories explicatives du phénomène de la sous-traitance. Il faudra également s'attarder sur la notion de "supply chain" et de la confiance, qui permettent de, bien, comprendre le lien entre le phénomène de l'externalisation et l'émergence de prestataires de service logistiques "PSL"

Mots clés: Externalisation logistique, confiance, chaîne d'approvisionnement, théorie des coûts de transaction (TCT), l'approche ressource based view (RBV), prestataires de services logistiques (PSL).

Introduction

La concurrence internationale, l'innovation continue et la pression accrue sur les coûts obligent les entreprises à rechercher de nouveaux moyens pour accroître leur rentabilité et leur compétitivité. Cette contrainte forte a généré une tendance grandissante aux Etats-Unis, puis en Europe : Utiliser l'externalisation comme un levier stratégique permettant non seulement de réduire les coûts mais également de créer de la valeur en recentrant les ressources de l'entreprise sur les activités coeur de métier.

Dans le cadre de la démarche supply chain management (SCM), l'externalisation est particulièrement prégnante pour l'organisation de la logistique. Elle permet de déléguer des activités opérationnelles consommatrices de ressources que l'entreprise va pouvoir réaffecter sur des objectifs stratégiques (marketing, recherche et développement, croissance internationale...). Elle facilite parfois le développement de nouveaux modèles de distribution ou la mise en oeuvre des nouvelles technologies.

L'objectif de ce travail est de présenter la revue de la littérature pour expliquer le phénomène de l'externalisation dans le cadre de la démarche supply chain management.

Plus précisément, dans la première partie nous apportons un éclairage sur les différentes définitions de l'externalisation, ainsi que ses avantages et ses inconvénients.

Nous précisons dans la deuxième partie, les théories explicatives du phénomène de l'externalisation, nous le ferons, tout d'abord, en nous appuyant sur la théorie des coûts de transaction (TCT). Ensuite, nous évoquerons l'approche ressource based view (RBV), notamment en tant que complément de la TCT pour analyser les problématiques relatives à l'externalisation.

Il conviendra, enfin dans la troisième partie, de s'attarder sur la notion de la « supply chain ». Cette dernière est connue en tant que réseau d'organisations impliquées, en amont et en aval, dans les processus et les activités qui créent de la valeur dans la forme de produits et de services aux yeux des consommateurs finaux (Christopher, 1992). Ce concept permet ainsi de saisir le lien entre le phénomène d'externalisation et l'émergence des PSL.

1- Externalisation : Définitions et visions principales

Le phénomène de l'externalisation, est opération qui consiste à confier durablement à un prestataire extérieur spécialisé la responsabilité de la gestion d'un ensemble de tâches (inscrites dans une fonction, un domaine, etc.) auparavant réalisées en interne. Malgré l'abondance

actuelle d'articles abordant ce thème, l'absence de consensus autour d'une définition de l'externalisation est un fait établi, explicitement ou implicitement (Barthélemy 2004).

1-1 Définition de l'externalisation

La recherche croissante sur le thème de l'externalisation nous offre de nombreuses définitions de ce changement organisationnel. Le terme externalisation est d'origine anglaise, « outsourcing », et connaît différentes définitions selon les sources.

D'après Quélin (1997), il existe des nuances entre l'externalisation et l'outsourcing. L'externalisation fait fréquemment référence au recours à un prestataire extérieur à l'entreprise. L'outsourcing possède de nombreux points communs avec l'externalisation mais son usage est souvent réservé aux systèmes d'information externalisés par une entreprise. L'externalisation recourt à des contrats de prestations, voire fait appel au marché pour les services les plus standards.

Dans ce travail, nous ne tiendrons pas compte des différences entre l'externalisation et l'outsourcing. En conséquence, nous décidons d'adopter le terme « externalisation » au lieu du terme « outsourcing ».

Le glossaire de l'ASLOG¹ définit l'externalisation comme « une démarche consistant à rechercher chez un partenaire extérieur des compétences devenues insuffisantes en interne, afin de prendre en charge tout ou une partie des activités assurées auparavant par l'entreprise elle-même » (Wattky, 2006). Quant au glossaire de l'APICS², dans une version très centrée sur la logistique, il désigne l'externalisation comme « le processus selon lequel des prestataires logistiques fournissent des biens ou des services qui étaient réalisés auparavant en interne ».

Dans les mêmes perspectives, L'AFNOR donne la définition suivante de l'externalisation : « L'externalisation est un service défini comme le résultat de l'intégration d'un ensemble de services élémentaires, visant à confier à un prestataire spécialisé tout ou partie d'une fonction de l'entreprise "client" dans le cadre d'un contrat pluriannuel, à base forfaitaire, avec un niveau de service et une durée définis. » (Médan, 2008).

Barthélemy (2001), définit l'externalisation comme le fait de confier une activité à un prestataire extérieur après l'avoir réalisée en interne, selon le même auteur le phénomène de l'externalisation n'est pas nouveau. En effet, le problème de l'arbitrage entre ressources internes

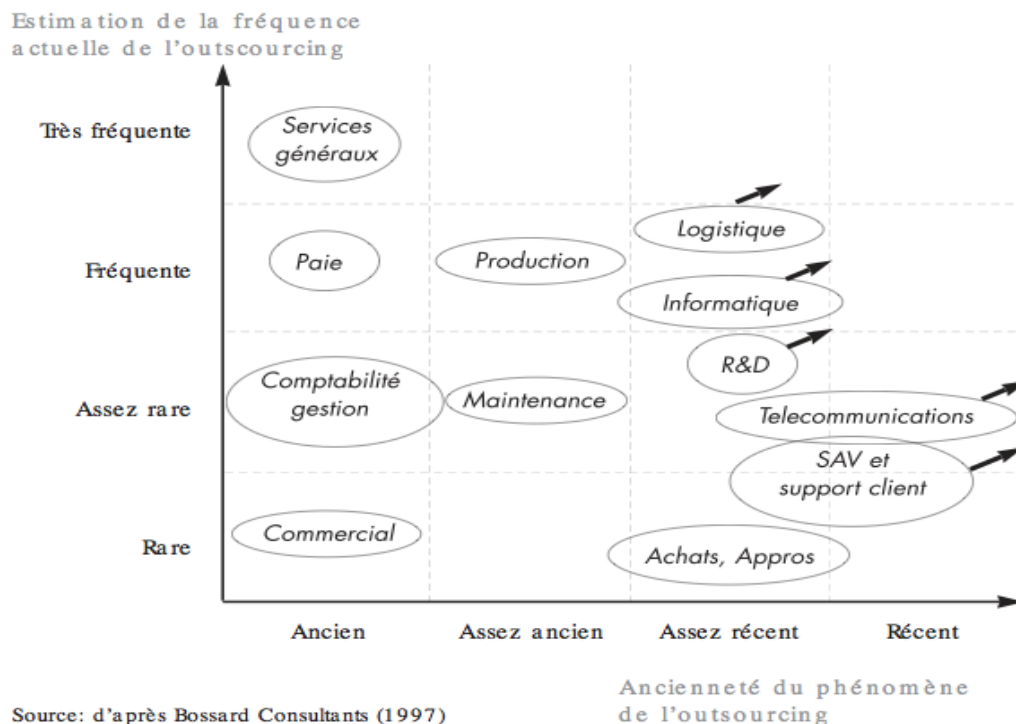
¹ Association Française pour la Logistique, créée en 1972. Association loi de 1901, dont la vocation est de promouvoir la logistique.

² Source : Apics dictionnaire 8th Editions

et ressources externes s'est toujours posé et les entreprises ont progressivement externalisé des activités peu sensibles comme les services généraux.

La figure ci-dessous permet de représenter l'essor de l'externalisation à travers les différentes fonctions de la chaîne de valeur et au cours du temps.

Fréquence et ancienneté du phénomène de l'externalisation



On remarque que les activités comme les services généraux, la paie, la comptabilité ou le commercial sont externalisées depuis longtemps et à des degrés divers. La logistique, l'informatique, la R&D, les télécommunications, le Service Après Vente ou les achats sont externalisés depuis beaucoup plus récemment. En revanche, l'externalisation de ces activités est en forte croissance.

L'externalisation fait émerger une notion importante : Le cœur de métier³. Alors que l'externalisation des fonctions hors cœur de métier (frais généraux, paie, comptabilité....) est couramment pratiquée depuis de nombreuses années, celle d'activités de la chaîne de valeur (logistique, achats, informatique et télécoms...), proches du cœur de métier, est un phénomène plus récent et en nette progression (Thierry Sauvage et al, 2009).

En effet, l'externalisation présente plusieurs caractéristiques originales :

- Elle induit souvent un transfert de personnel et d'équipements vers le prestataire ;

³ Le cœur de métier de l'entreprise est défini par le Grand Dictionnaire terminologique comme l'activité première de l'entreprise et pour laquelle elle a acquis des compétences propres à la fourniture de produits ou de services. (<http://www.granddictionnaire.com>)

- Elle implique souvent la mise en place d'une relation durable et étroite entre l'entreprise externalisatrice et son prestataire.
 - Elle comporte une dimension organisationnelle non négligeable. Il ne s'agit pas d'une simple cession car le prestataire est censé se substituer totalement aux services internes.
- En outre, sa mission consiste souvent à réorganiser les activités qui lui sont transférées.

Ces différentes définitions présentent l'intérêt de bien distinguer l'externalisation des autres pratiques managériales et organisationnelles. Ainsi, trois caractéristiques essentielles se dégagent pour qualifier l'externalisation (Médan, 2008) :

- D'une part, l'externalisation modifie de façon durable les frontières de la firme ;
- D'autre part et corrélativement, l'externalisation revêt la plupart du temps un aspect stratégique en remettant en cause la configuration structurelle des ressources en vue d'accroître sa capacité à générer de la valeur ;
- Enfin, une opération d'externalisation est indissociable de la volonté de sauvegarder le cœur de métier de l'entreprise ; celui-ci recouvre des activités jugées « stratégiques » par opposition à des activités qualifiées de « périphériques », peu ou pas créatrices de valeur.

L'externalisation se distingue donc des pratiques de la sous-traitance, dans le sens où elle implique un partenariat avec un prestataire alors que la sous-traitance est une opération par laquelle une entreprise confie à une autre le soin d'exécuter pour elle, et selon un cahier des charges préétabli, une partie des actes de production ou de services dont elle réserve la responsabilité finale (AFNOR, 1986).

L'externalisation a souvent pour corollaire une réduction de la taille de l'entreprise. Il en résulte alors une confusion fréquente avec le downsizing.

Le downsizing est une méthode générique qui consiste à accroître l'efficacité, la productivité et la compétitivité d'une organisation en réduisant sa taille. Ce phénomène est particulièrement courant. Il consiste à se débarrasser définitivement de personnel ou d'équipements qui faisaient partie de l'entreprise (par les licenciements et la cession). En revanche, une activité externalisée reste nécessaire au bon fonctionnement de l'entreprise. Une relation doit être mise en place avec le prestataire qui prend le relais des services internes. Si l'externalisation ne rime pas avec le downsizing, les deux techniques sont souvent employées en même temps.

1-2 L'externalisation : Avantages et inconvénients

Dans la recherche d'optimisation des coûts, de plus de réactivité et de flexibilité, les entreprises doivent se poser un certain nombre de questions quant à l'externalisation d'une ou plusieurs activités de leur organisation. Elles doivent déterminer les activités faisant partie de leur cœur de

métier et les conditions pour une externalisation efficace. Les entreprises doivent également définir les limites de ce système étant conscientes de ce qu'elles perdent en savoir faire en optant pour l'externalisation (Wattky, 2006).

➤ **Les avantages à attendre de l'externalisation**

Les avantages attendus des opérations d'externalisation sont assez nombreux. Sur la base du Baromètre de l'outsourcing publié par Ernst&Young (2005), le coût est de loin l'avantage le plus souvent cité par les entreprises. Subséquemment à cette idée de réaliser des économies en passant au faire-faire, les entreprises apprécient le fait de déterminer des charges fixes pour des services ou des fonctions qui pouvaient à la fois comporter une charge significative, une variabilité des dépenses peu maîtrisable et des aléas substantiels (investissements et renouvellement en matériel pour les TIC) en termes d'investissements sur des fonctions supports. Ensuite, la souplesse et la simplicité sont une conséquence quasi logique du processus d'externalisation, pourvu qu'il se passe dans de bonnes conditions. Par la reprise de salariés, la contrainte de la gestion du personnel incombe désormais au prestataire, les ajustements de ressources nécessaires étant réalisés par ce dernier, et non plus par l'entreprise cliente. La définition des conditions de transfert de personnel revêt alors une importance quasi stratégique.

➤ **Les risques pris en recourant à l'externalisation**

L'externalisation d'une activité a aussi ses limites car si elle n'est pas maîtrisée, elle peut avoir des conséquences graves pour l'entreprise en termes financiers, techniques, humains, sociaux et de contrôle.

- **Risques liés à la maîtrise de la rentabilité**

Bien que l'externalisation génère une réduction très significative des coûts « visibles », elle provoque quand même un accroissement des coûts induits – « coûts cachés » –, qui sont souvent sous-estimés par les entreprises. Ces coûts sont inhérents à la nécessité de mettre en place un dispositif de surveillance et de contrôle des activités externalisées (coordination des équipes, actualisation périodique des contrats, définition du cahier de charges, suivi des activités du prestataire). Par ailleurs, il n'est pas toujours facile pour le donneur d'ordre de maîtriser les éléments de la facturation, ce qui a pour conséquence de limiter, à terme, les gains escomptés.

- **Risque lié à la renonciation des contrats**

Un autre problème de l'externalisation concerne la renégociation du contrat à échéance. Le changement de partenaire peut se révéler extrêmement coûteux pour l'entreprise et, à l'échéance du contrat, le prestataire de services peut être tenté de valoriser au mieux son emprise... En outre,

les activités externalisées ne sont pas toujours exercées avec le niveau de qualité requis, surtout si elles concernent des tâches peu qualifiées.

- **Risque de perte de compétences clés**

Enfin, une dernière limite à l'externalisation concerne le risque relatif que prennent les entreprises à laisser partir certaines compétences, jusqu'à ce que le prestataire devienne si puissant qu'il représente une menace en retour, dans le cas où le client souhaiterait réintégrer ces compétences ou s'y repositionner. Une des conséquences perverses de l'externalisation des compétences concerne la gestion du prestataire et, indirectement, des compétences externalisées : compte tenu de l'évolution – voire mutation – forte observée dans certains secteurs, notamment logistique, ainsi que celle des compétences, on peut supposer que les modes de management doivent tenir compte de ces évolutions, ce qui devient très difficile pour une entreprise qui s'est dépossédée des compétences clés.

Pour appréhender ce processus décisionnel, la recherche se fonde de façon prioritaire sur deux courants théoriques que sont la théorie des coûts de transaction (TCT) et la théorie des ressources (RBV). Pour ces deux raisonnements, les déterminants de l'externalisation sont associés à une redéfinition des frontières de l'entreprise. Les entreprises gardent en interne les fonctions qui se définissent comme étant celles qui leur apportent un avantage concurrentiel en termes de performance, de coûts ou de maîtrise technologique.

2- Les théories explicatives du phénomène de l'externalisation

Il n'existe pas de véritable théorie de l'externalisation. En revanche, deux grands outils théoriques permettent d'aborder cette question : La théorie des coûts de transaction et la théorie de la ressource (Barthélémy, 2004).

La théorie des coûts de transaction (TCT) s'est surtout intéressée à l'intégration verticale, et elle délaisse deux thèmes importants qui sont le cœur de métier et les facteurs déclencheurs de l'externalisation. La « Ressource Based View » permet de combler ces lacunes (Barthélemy, 2001).

2-1 La théorie des coûts de transaction : Apports et limites

La théorie des coûts de transaction (TCT) peut se concevoir comme une théorie économique des arrangements institutionnels prenant pour fondement la transaction comme unité d'analyse. Le cadre proposé s'intègre dans l'école économique néo-institutionnelle qui a pour vocation l'étude de l'ensemble des « institutions du capitalisme » (Williamson, 1985).

Elle apparaît comme une analyse prenant en compte non seulement les variables économiques des théories de la firme et du marché, mais aussi les caractéristiques du comportement des

institutions issues des théories des organisations. Elle vise à expliquer l'arbitrage qu'effectue un agent économique entre une stratégie d'intégration d'une fonction et le recours au marché pour prendre en charge cette fonction (externalisation). Cet arbitrage correspond à un choix de forme de contrat, c'est à dire au choix de transactions internes ou externes. Il est réalisé dans une optique de minimisation du coût des transactions en fonction des caractéristiques des transactions.

La grande force de la théorie des coûts de transaction est de traiter simultanément les deux questions qui se trouvent au coeur de la problématique de l'externalisation (Barthélemy, 2001) :

- D'une part elle permet de décider si l'externalisation est souhaitable. Par simple analogie avec le raisonnement « standard » (qui traite plus particulièrement la question de l'intégration verticale), la théorie des coûts de transaction prescrit la désintégration verticale lorsque : (1) les transactions portent sur des actifs peu spécifiques ; (2 et 3) l'incertitude est faible et la performance du prestataire facile à évaluer ; (4) la fréquence des échanges est faible.
- D'autre part, elle permet de déterminer la structure de gouvernance optimale. En effet, la théorie des coûts de transaction montre qu'il existe une forme de gouvernance adaptée à chaque type d'externalisation. Au-delà d'un certain niveau de spécificité, l'externalisation n'est pas souhaitable. En deçà de ce seuil, l'externalisation est possible, même si les risques et le coût de la structure de suivi sont parfois élevés. Idem pour l'incertitude et l'ambiguïté de la performance. La fréquence joue un rôle un peu à part. Toutes choses égales par ailleurs, une fréquence élevée rend possible le recours à une forme de gouvernance comme la hiérarchie ou le contrat relationnel.

La figure ci-dessous résume l'apport de la théorie des coûts de transaction aux questions de la gestion et de la décision d'externalisation.

Théorie des coûts de transaction, décision et gestion d'une opération d'externalisation

		Spécificité des actifs				
		Faible	Forte			
Incertitude et problèmes de mesure	Faibles	Contrat classique (de marché)	Contrat néo-classique (de long terme)			
	Forts		Contrat relationnel	Internalisation		
				Occasionnelle	Récurrente	
				Fréquence		

Source : D'après Williamson (1985), adapté d'après Barthélemy

Quatre grands cas doivent être distingués. La première relève de l'internalisation, les trois autres de l'externalisation :

- Premier cas : Internalisation. Les structures de gouvernance hiérarchiques permettent de réaliser des économies d'échelle équivalentes à celles des prestataires car les actifs sont spécifiques à chaque utilisateur. Elles sont préférées à l'outsourcing car ce dernier repose sur des arrangements contractuels complexes (et donc coûteux en termes de coûts de transaction).
- Deuxième cas : Externalisation avec contrat classique. Lorsque des actifs non spécifiques sont engagés, le recours au marché permet de réaliser des économies d'échelle (et donc de coûts de production). Les coûts de transaction sont minimales car la surveillance du fournisseur n'est pas nécessaire. Les contrats classiques ou standard sont alors suffisants pour mitiger l'opportunisme des fournisseurs.
- Troisième cas : Externalisation avec contrat néoclassique. Les structures de gouvernance hiérarchiques ne permettent pas de bénéficier des économies d'échelle pour les transactions occasionnelles. D'où un avantage au marché en termes des économies d'échelle. Les contrats néoclassiques permettent de minimiser les coûts de transaction lorsque toutes les contingences prévisibles sont spécifiées et que l'impact des contingences non prévues est minimisé par le recours à l'arbitrage d'un tiers. Le contrat est en outre systématiquement utilisé comme référence dans la gestion de la transaction.

➤ Quatrième cas : Les contrats relationnels. Le marché permet de bénéficier d'économie d'échelle (et donc de coûts de production) pour la partie « standard » de la transaction. Les contrats relationnels, dans lesquels les obligations mutuelles des deux parties sont clairement précisées, permettent de minimiser les coûts de transaction car les deux parties ont un intérêt au maintien de la relation - le client évite les ruptures de prestation et le fournisseur bénéficie d'un flux de revenus ininterrompu.

La théorie des coûts de transaction se focalise donc sur le seul aspect de réduction des coûts (de transaction et de production). Or, comme le montrent les études empiriques (Barthélemy, 2001), l'externalisation peut aussi être interprétée comme la prise de conscience d'un différentiel de performance entre les services internes et le meilleur prestataire du marché.

Le point focal n'est plus la réduction des coûts de transaction ou de production mais l'augmentation de la performance, parfois en dépit des risques encourus

L'externalisation peut donc être interprétée comme la prise de conscience d'un différentiel de performance entre les services internes et le meilleur fournisseur du marché (« performance gap »). L'objectif de l'externalisation est alors d'accroître la performance, même si cela induit un accroissement des coûts de transaction, voire de production.

2-2 L'approche par les ressources comme complément de la TCT pour l'analyse de l'externalisation

Face aux limites de la TCT, différents paradigmes ont été émergés à partir des années 1980. Parmi eux, une nouvelle approche nommée Resource-Based-View (RBV) est aujourd'hui dominante pour expliquer la performance de la firme, (J. Barney, 1991). Cette approche se concentre sur la relation entre les caractéristiques internes de la firme et sa performance (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) autour de deux hypothèses:

- Les firmes peuvent être hétérogènes par rapport aux ressources et aux capacités sur lesquelles elles basent leurs stratégies.
- Ces ressources et capacités peuvent ne pas être tout à fait mobiles à travers les firmes, en raison de la diversité des intervenants dans l'industrie (Spanos et Lioukas, 2001).

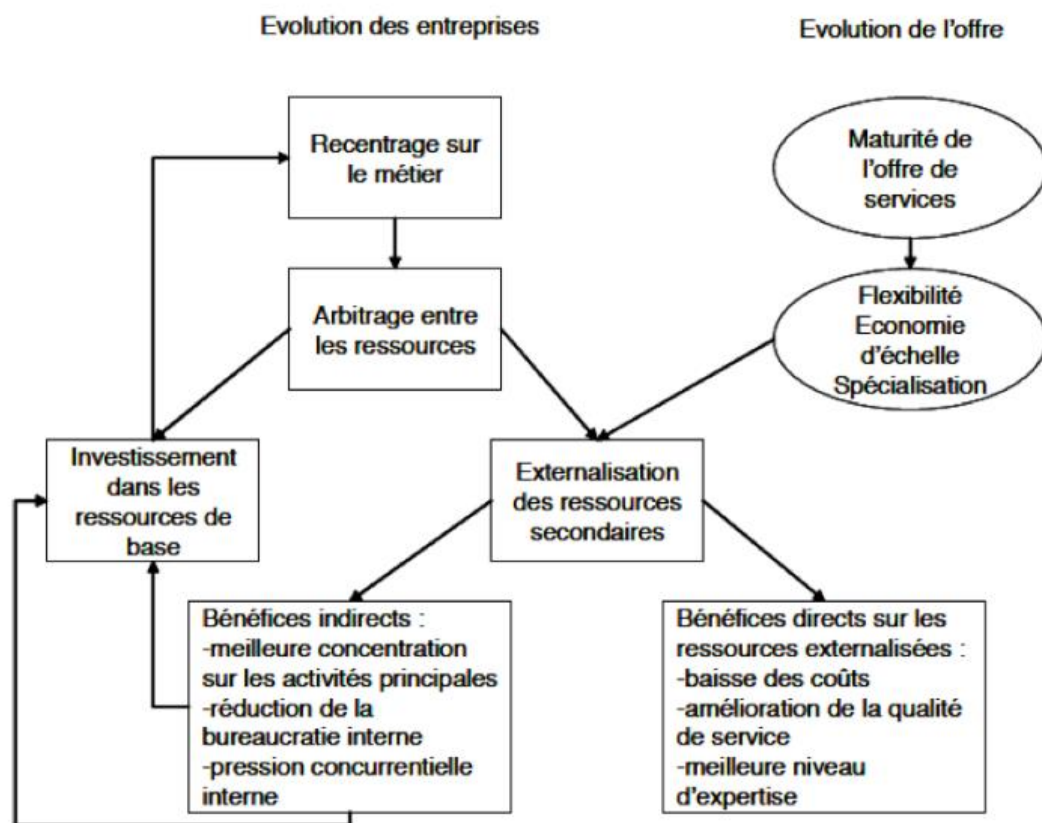
Ce courant de pensée a la particularité de déplacer l'attention vers l'analyse de la firme, ses ressources, son savoir et savoir-faire, ses routines ainsi que sa capacité à apprendre. En effet, cette approche, la « Resource-Based-View » apparaît pour compléter l'analyse « industrielle » (Wernerfelt, 1984) avec la conviction profonde que la profitabilité des firmes émane également des ressources intrinsèques et non pas seulement du secteur.

L'entreprise est alors un portefeuille de ressources et non plus un portefeuille de domaines d'activités stratégiques (Arrègle et Quélin, 2001). Les ressources sont appréhendées en tant que racines de l'entreprise, qui servent de support aux produits, et donc aux domaines d'activités stratégiques (Hamel et Prahalad, 1994). La distinction concurrentielle provient alors directement d'une différence dans l'utilisation des ressources de l'entreprise (Arrègle, 1996). Ainsi, des différences de performance entre les entreprises s'expliquent donc par des différences au niveau de leur positionnement concurrentiel, qui sont elles-mêmes expliquées par des différences au niveau des ressources. Chaque concurrent possède un ensemble de ressources hétérogènes, qui génère une différence de position concurrentielle, et donc, de performance (Arrègle, 1996).

L'externalisation peut aussi être interprétée comme la prise de conscience d'un différentiel de performance entre les services internes et le meilleur prestataire du marché. L'objectif de l'externalisation est alors d'obtenir un accès aux ressources du prestataire jugé meilleure. Le point focal n'est plus la réduction des coûts de transaction mais l'augmentation de la performance, dans un contexte de difficulté d'accumulation des ressources et en dépit des risques encourus.

Le développement en interne de ressources (spécifiques) créatrices de valeur est à la fois complexe et coûteux. D'où le manque d'expertise interne pousse certaines entreprises à utiliser l'externalisation comme un moyen d'accéder à des ressources déjà constituées. Le contrat d'externalisation peut également exiger que les ressources transférées soient améliorées par le prestataire (Barthelemy 2001).

L'externalisation et la théorie de la ressource



Source : Delmond (1991, p.121) d'après Quinn, Doorley et Paquette (1990).

La théorie fondée sur les ressources permet de comprendre la relation inter-organisationnelle existant dans l'externalisation, puisqu'elle explique les accords de coopération par la non-disponibilité d'une ressource sur le marché ou l'impossibilité de la développer en interne, ce qui amène l'organisation à se tourner vers un partenaire (Gosse, Sargis et Sprimont, 2001).

3- Externalisation logistique et essor des prestataires logistiques

La logistique connaît depuis une vingtaine d'années un fort développement et de profondes mutations. Le supply chain management devient une démarche stratégique pour les entreprises (Colin, 2005) et requiert de plus en plus de moyens. Afin de ne pas disperser leurs actifs et de rentabiliser au mieux leurs investissements, les entreprises externalisent progressivement tout ou partie de leur chaîne logistique. Le recentrage des industriels sur leur cœur de métier a favorisé l'externalisation de la fonction logistique, contribuant ainsi à créer un marché de la prestation logistique.

La logistique a dépassé cette simple dimension instrumentale et a acquis, sous l'impulsion du Supply Chain Management (SCM), une dimension stratégique en s'appuyant sur la mise en oeuvre des systèmes d'information et de communication de plus en plus sophistiqués (progiciels de systèmes d'information, EDI, RFID, etc.). Elle prend place dans la supply chain définie

comme un ensemble de trois entités ou plus (entreprises ou individus) traversées par des flux amont et aval de produits, de services, d'informations et financiers, depuis un fournisseur jusqu'à un client. La supply chain intègre une approche inter- organisationnelle de la coordination des flux de produits et d'information et, d'un point de vue stratégique, elle renvoie au problème de la conception du réseau logistique s'appuyant sur les choix de localisation des unités logistiques.

En effet, les ressources et les compétences en logistique d'une organisation diffèrent selon la nature des ressources qu'elle possède (valeur, rareté, non-imitabilité, non substituabilité, etc.) et selon l'importance des ressources qu'elle consacre à ses activités logistiques. Si ces ressources s'avèrent insuffisantes, par le recours à l'externalisation, le prestataire logistique peut lui fournir des compétences nouvelles et des ressources complémentaires.

En bref, vue sous l'angle de la théorie de la RBV, l'externalisation logistique est, par essence, une décision stratégique permettant de combler le décalage existant entre les compétences et les moyens logistiques dont l'organisation dispose actuellement et ceux dont elle a besoin.

Devant cette constatation, les réflexions menées à travers la littérature sur les fondements théoriques de l'externalisation ont abouti à l'identification de deux approches qui sont généralement utilisées pour traiter ce phénomène: la théorie des coûts de transaction (TCT) et la théorie de la ressource (RBV). La théorie des coûts de transaction est le paradigme dominant. La principale conclusion de ces travaux est que l'externalisation se justifie lorsque le niveau des « risques contractuels » est faible. Contrairement à la théorie des coûts de transaction, et en adéquation avec notre problématique de recherche la RBV repose sur une idée simple : Les différences de performance entre les entreprises d'une même industrie peuvent être expliquées par des différences en matière de ressources et de compétences. L'objectif du management est alors d'identifier, de protéger, d'exploiter et de créer des ressources et des compétences permettant de générer un avantage concurrentiel durable. Si le nombre d'études empiriques utilisant l'approche de la théorie de la ressource reste encore limité, il s'accroît rapidement.

4- Confiance interpersonnelle dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement

L'un des domaines de recherche les plus mal compris et les plus mûrs dans le domaine des relations dans la chaîne d'approvisionnement (les Relations interorganisationnelles) est celui de la confiance. La confiance (et son cousin, la collaboration) semble être l'élément le plus discuté pour faire fonctionner les relations d'échanges et plus particulièrement les chaînes d'approvisionnement de manière efficace et efficiente. Barber note que:

« Dans la pensée sociale sérieuse comme dans le discours quotidien, on suppose que la signification de la confiance et de ses nombreux synonymes apparents est si bien connue qu'elle peut être laissée indéfinie ou avoir des implications contextuelles. »

Ce constat est corroboré par l'évolution de la confiance dans les domaines de l'économie industrielle, du comportement organisationnel, du marketing et de la théorie organisationnelle. De tous les éléments essentiels à la gestion des chaînes d'approvisionnement, la confiance est l'un des éléments les plus fréquemment cités, mais l'un des plus difficiles à mesurer.

Une comparaison des différentes définitions de la confiance dans les disciplines de recherche montre que la confiance peut être regroupée en six paradigmes conceptuels présentés ci-dessous.

1. Fiabilité - Le temps et l'expérience sont des éléments critiques dans l'évaluation de la confiance (Rossiter et Pearce 1975, Deutsch 1958, Rotter 1967, Gambetta 1988, Fairholm 1994, Lorenz 1988, Zucker 1995, Lewis 1990, Gulati 1995, Good 1988).

2. Compétence - Expérience et rationalité démontrées par le partenaire (Ghoshal et Bartlett 1994, Luhmann 1988, Butler 1991).

3A. Goodwill - Confiance que vous pouvez partager des informations ou des problèmes avec l'autre partie (Pennings et Woiceshyn 1987, Granovetter 1985, Johnson Georges & Swap 1982, Ring and Van de Ven 1994).

3B. Goodwill (bienveillance) - Devoir accepté de protéger les droits de votre partenaire (Farris et al .. 1973, Hart et al .. 1986, Mayer et al... 1995, Barber 1983, Rempel & Holmes 1986, Butler 1991, Hosmer 1995).

4. Vulnérabilité - Etre non protégé ou exposé tout en incluant un élément d'incertitude ou de risque (Deutsch 1958, Akerlof 1970, Barney & Hansen 1994, Klein, Crawford & Alchian 1978, Zand 1972, Holmstrom 1979, Sabel 1993, Lorenz 1988, Gambetta 1988).

5. Loyauté - Un partenaire n'est pas seulement fiable, mais aussi demeure crédible dans des situations de vulnérabilité (Rempel & Holmes 1986, Larson 1990, Friedland 1990).

6. Formes de confiance multiples - Il existe plusieurs types de confiance cognitive et affective (McAllister 1993, Mishra 1996, Gabarro 1979, Bromiley & Cummings 1996, Rempel & Holmes 1986, Ghoshal & Bartlett 1995).

Dans le premier paradigme, les auteurs postulent que la confiance est une prévisibilité cognitive ou une fiabilité d'une autre partie. Le deuxième paradigme traite de la compétence d'une partie en tant que composante de la confiance. Dans le troisième paradigme, une reconnaissance de la confiance comme une foi altruiste ou une bonne volonté ressentie envers une autre partie est proposée. Le quatrième paradigme relie le concept de vulnérabilité à la confiance. Le paradigme

numéro cinq spécifie que la confiance basée sur la loyauté existe lorsqu'un partenaire va constamment au-delà de l'appel du devoir. Le sixième paradigme conceptuel se rend compte qu'il existe plusieurs composantes de la confiance, qui sont définies par la confiance cognitive (fiabilité) et la confiance affective (altruiste).

5- Conclusion

Cet article visait à stimuler la réflexion de la part des chercheurs de SCM pour identifier certains des principaux domaines de recherche qui peuvent aider les chercheurs de la chaîne d'approvisionnement à affiner leur réflexion et à construire des modèles et des paradigmes sur la pensée des chercheurs dans d'autres domaines.

Bien qu'une grande partie de la recherche à ce jour se soit concentrée sur les approches analytiques de la gestion des chaînes d'approvisionnement, nonobstant, le domaine de la gestion des relations d'échanges requièrent l'intégration de la confiance.

BIBLIOGRAPHIE

- Akerlof, G.A. (1970) 'The market for 'Lemons': quality uncertainty and the market mechanism', *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, pp.488–500.
- Arrègle, J.L., (1995), "« Le savoir et l'approche Resource-Based : une ressource et une compétence »", *French Review of Management*, September-October, pp. 84-94.
- Arroy, J.L. and B. Quélin (2001), *L'approche fondée sur les ressources*, In A.-C. Martinet et R.A. Thiétart (dir.) *Strategies, current events and future research*, Paris: Vuibert FNEGE, 273-288.
- Barber, B. (1983) *The Logic and Limits of Trust*, Rutgers University Press, New Brunswick, NJ.
- Barney, J.B. and Hansen, M.H. (1994) 'Trustworthiness as a source of competitive advantage', *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp.175–190.
- Barney J. B. (2001), "Is the Resource-based" View "a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. ", *The Academy of Management Review*, Vol 26, No. 1, pp. 41-56.
- Barthélémy J. (2001), *Stratégies d'externalisation*, Dunod, Paris.
- Barthélémy J. (2004), « Comment réussir une opération d'externalisation », *French Review of Management*, 30: 151, 9-3.
- Butler, J.K. (1991) 'Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a conditions of trust inventory', *Journal of Management*, Vol. 17, pp.643–663.
- Christopher, M. (1992), *Logistics and Supply Chain Management - Strategies for reducing costs and improving services*. Pitman Publishing, London, p. 229
- Colin, J. (2005), «Le supply chain management existe-t-il réellement ?», *French Management Review*, 2005/3, No. 156, p. 135-149.
- Deutsch, M. (1958) 'Trust and suspicion', *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 2, pp.265–279.
- Fairholm, G.W. (1994) *Leadership and the Culture of Trust*, Praeger Publishers, Westport, Connecticut.
- Farris, G., Senner, E. and Butterfield, D. (1973) 'Trust, culture and organizational behavior', *Industrial Relations*, Vol. 12, pp.144–157.
- Friedland, N. (1990) 'Attribution of control as a determinant of cooperation in exchange interactions', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 20, pp.303–320.
- Gambetta, D. (1988) 'Can we trust trust?', in Gambetta, D. (Ed.): *Trust*, Basil Blackwell, Inc. New York, pp.213–238.
- Gambetta, D. (1988) 'Mafia: the price of distrust', in Gambetta, D. (Ed.): *Trust*, Basil Blackwell, Inc. New York, pp.158–175.
- Ghoshal, S. and Bartlett C.A. (1995) 'Linking organizational context and managerial action: the dimensions of quality management', *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp.1091–1120.
- Gosse B., Sargis C., Sprimont P.A. (2001), *Les frontières de l'entreprise : opérationnalisation dans le cadre d'une stratégie d'externalisation*, Actes de la Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Quebec.
- Good, D. (1988) 'Individuals, interpersonal relations, and trust', in Gambetta, D. (Ed.): *Trust*, Basil Blackwell, Inc., New York, pp.31–48.
- Gulati, R. (1995) 'Does familiarity breed trust? the implications of repeated ties for contractual choice in alliances', *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 1, pp.85–112.
- Hart, K.M., Capps, H.R., Cangemi, J.P. and Caillouet, L.M. (1989) 'Exploring Organizational Trust and Its Multiple Dimensions', *Organization Development Journal*, Vol. 4, No. 2, pp.31–39.

- Hosmer, L.T. (1995) 'Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics', *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, April, pp.379–403.
- Hamel G. and Prahalad C.K. (1994). "Competing for the future". *Harvard Business Review*, July-August.
- Holmstrom, B. (1979) 'Moral hazard and observability', *Bell Journal of Economics*, Vol. 10, pp.74–91.
- Johnson-George, C. and Sway, W.C. (1982) 'Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other', *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 43, pp.1306–1317.
- Klein B., Crawford, R.A. and Alchian, A.A. (1978) 'Vertical Integration, appropriable rents, and the competitive contracting process', *Journal of Law and Economics*, Vol. 21 pp.297–326.
- Larsson, A. (1992) 'Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp.76–104.
- Luhmann, N. (1988) 'Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives', in Gambetta, D. (Ed.): *Trust*, Basil Blackwell, Inc., New York, pp.94–108.
- Lewis, J.D. (1990) *Partnerships for Profit*, The Free Press, New York.
- Lorenz, E.H. (1988) 'Neither friends nor strangers: informal networks of subcontracting in French industry', in Gambetta, D. (Ed.): *Trust*, Basil Blackwell, Inc., New York, pp.194–210.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D. (1995) 'An integrative model of organizational trust', *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, pp.709–734, July.
- Mcallister, D.J. (1993) *Interpersonal Trust, Citizenship Behavior, and Performance: A Relational Analysis*, Unpublished dissertation, Irvine, California, University of California, Irvine, September.
- Medan, P., Gratacap, A., (2008). *Logistique et supply chain management: intégration, collaboration et risques dans la chaîne logistique globale*. Dunod.
- Mishra, A.K. (1995) 'Organizational responses to crisis: the centrality of trust', in Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (Eds.): *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, pp.261–287.
- Pennings, J. and Woiceshyn, M. (1987) *New Technology as Organizational Innovation: The Development and Difference of Micro-electronics*, Ballinger Publication Company, Cambridge, MA.
- Penrose, E.T., (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley, New York.
- Quelin, B., (1997). *L'outsourcing: une approche par la théorie des coûts de transaction*. *Réseaux* 15, 67–92.
- Rempel, J.K. and Holmes, J.G. (1981) 'How do I trust thee?', *Psychology Today*, Vol. 20, No. 2, pp.28–34.
- Ring Peter Smith and Van de Ven (1994) 'Developmental processes of cooperative interorganizational relationships', *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, pp.90–118, January.
- Rossiter, R. and Pearch, L. (1996) 'Predictability and Trust', in Kramer, R.M. and Tyler, T.R. (Eds.): *Trust in organizations, frontiers of theory and research*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Rotter, J.B. (1967) 'A new scale for the measurement of interpersonal trust', *Journal of Personality*, Vol. 35, pp.651–665.
- Sabel, C.F. (1993) 'Studied trust: building new forms of cooperation in a volatile economy', *Human Relations*, Vol. 46, No. 9, pp.1133–1170.
- Sauvage Thierry et al., (2009) "« Proposition d'un modèle d'externalisation des activités achats. », *Management & Avenir* 4/ (n° 24) , p. 103-122
- Spanos, Y. and Lioukas, S. (2001). "An examination into the causal logic of rent generation: Contrasting Porter's competitive strategy

framework and the resource - based perspective. Strategic Management Journal,, Vol. 22, No. 10, 907-934.

- Wattky Crestan, A., (2006). *Modélisation et Réorganisation des Processus dans le Cadre de l'Externalisation. (Theses). Université Lumière - Lyon II.*
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York; Free Press.
- Wernerfelt, B. (1984). "A resource-based view of the firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171-180.
- Zand, D.E. (1972) 'Trust and managerial problem solving', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp.229-239.
- Zucker, L.G. (1986) 'Production of Trust', in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 8, pp.53-111, Greenwich, CN.