Régie – Délégation : la cohabitation ?

Local government control or Delegation to private firm : living together ?

Laurence San Martino

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/pmp/744>

DOI : 10.4000/pmp.744

ISSN : 2119-4831

Éditeur

Institut de Management Public (IDPM)

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 2008

Pagination : 93-110

ISSN : 0758-1726

Référence électronique

Laurence San Martino, « Régie – Délégation : la cohabitation ? », *Politiques et management public* [En ligne], Vol. 26/1 | 2008, mis en ligne le 27 avril 2011, consulté le 02 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/pmp/744> ; DOI : 10.4000/pmp.744

RÉGIE – DÉLÉGATION : LA COHABITATION ?

Laurence SAN MARTINO *

- Résumé** *Cet article porte sur le mode de gestion en délégation des services publics locaux de la distribution de l'eau potable et de l'assainissement en France. L'objectif de cet article est de comprendre les raisons des communes à s'engager, ou non, dans ce mode de gestion déléguée qui soulève de nombreuses difficultés. Cet article se compose de deux parties : la première expose les principaux vecteurs de risques liés à ce mode de gestion, la seconde présente nos principaux résultats. Nous aboutirons à la conclusion principale d'une remise en cause du modèle de gestion dominant que représente la délégation dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, ainsi qu'à l'émergence d'un mode de gestion alternatif où pourraient "cohabiter" la régie et la délégation comme le souhaitent les acteurs publics interrogés.*
- Abstract** *This article is about the delegation of supply water and sanitation public services to private companies. The aim of this study is to understand why the public sector choose or not choose the delegation. The first part of this article presents risk of this management and the second part presents the result of our studies. The principal result of our studies put into question the delegation of public services and shows that the public sector favours a different form of management between delegation and direct public management.*
- Mots clés** *services publics – délégation - eau et assainissement - confiance*
- Key words** *public services – delegation – supply water and sanitation - confidence*

* Docteur en Sciences de Gestion
E.R.F.I. (Équipe de Recherche sur la Firme et l'Industrie)
I.S.E.M., Université Montpellier I

Introduction

La gestion des services publics suscite depuis longtemps de nombreuses et fortes critiques. C'est depuis plus d'une vingtaine d'années que ce secteur est en proie à une "crise de légitimité" (Laufer & Burlaud, 1980 [1]). La décennie 1980 est marquée par un contexte néo libéral qui préconise que le secteur public doit s'appliquer à rechercher "l'efficacité, l'efficacités et l'économie" (Power, 2005 [2]). C'est dans ce contexte général que l'on remarque un très fort développement de la gestion déléguée qui va constituer notre objet d'étude. En effet, les communes délèguent à des entreprises privées la gestion de certains de leurs services publics locaux (dont elles demeurent responsables), comme les transports collectifs, les déchets ménagers, le chauffage urbain ou bien encore leurs services de distribution d'eau potable et d'assainissement. Les communes peuvent opter pour différents types de contrats de délégation selon leur souhait de garder une plus ou moins grande maîtrise de l'exploitation du service concerné. Le contrat le plus répandu, de nos jours, est celui de l'affermage, qui confère l'exploitation du service à une entreprise privée, les investissements restant, eux, à la charge de la collectivité locale. La délégation présente des avantages certains pour les collectivités délégantes, notamment en termes de compétences, de moyens techniques et financiers. Cependant, si ce mode de gestion est devenu le modèle dominant en France, il ne va pas sans soulever de nombreuses difficultés au regard, notamment, de la divergence d'objectifs des entités en présence. La commune devrait être à la recherche de la maximisation du bien-être collectif, l'entreprise privée rechercherait, elle, principalement, la maximisation de son profit.

La relation de délégation se révèle être une relation risquée, ce qui a pu être mis en évidence à la lumière des principales théories des contrats (Théorie des coûts de transaction, Théorie de l'agence, Théorie des droits de propriété) (San Martino, 2006, [3]). Les agents, ayant une rationalité limitée, ne peuvent prévoir, à la signature du contrat, toutes les contingences futures intéressant la relation qui est de longue durée, ainsi que la façon dont elles devraient y faire face. Ils optent donc pour la signature d'un contrat de délégation que l'on peut qualifier d'incomplet ou de "contrat cadre" au sens de Williamson. La relation de délégation est une relation d'agence telle que la décrivent Jensen et Meckling (1976) [4]. Cette relation évolue alors en asymétrie d'information en faveur de l'entreprise privée, ce qui pose des difficultés par rapport aux possibles comportements opportunistes de celle-ci afin de capter une rente informationnelle. Dès lors, nous pouvons nous demander pourquoi les communes choisissent de s'engager dans ce type de relation risquée.

L'objectif de cet article est de comprendre les raisons des communes à choisir, ou non, le mode de gestion déléguée. Nous émettons l'hypothèse que la confiance peut avoir un rôle à jouer dans l'engagement dans un tel mode de gestion. Nous souhaitons, également, voir quelle est la perception des acteurs publics sur le mode de gestion déléguée et sur le risque que représente la relation de délégation.

Dans la première partie de cet article, nous exposerons les principaux vecteurs de risques de la gestion déléguée. Dans une seconde, nous présenterons notre méthodologie pour la recherche de terrain qui a pour cadre la gestion des services publics de la distribution de l'eau potable et de l'assainissement dans l'Hérault. Nous avons opté pour une triangulation des

méthodes (quantitative – qualitative) afin de répondre à notre questionnement. Puis, nous présenterons nos résultats sur la perception des acteurs publics vis-à-vis de la gestion déléguée et le risque qui peut en découler. Nous aboutirons à la conclusion principale d'une remise en cause du modèle de gestion dominant que représente la délégation dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, ainsi qu'à l'émergence d'un mode de gestion alternatif où pourraient "cohabiter" la régie et la délégation comme le souhaitent les acteurs publics interrogés.

**Risques et
gestion déléguée
des services
publics d'eau et
d'assainissement**

L'asymétrie d'information de la relation de délégation

L'asymétrie d'information est à l'origine du principal risque de toute transaction. La gestion déléguée évolue dans un contexte où la présence d'asymétrie d'information est très forte.

En effet, la relation de délégation est une relation d'agence au sens de Jensen et Meckling (1976), fondateurs de la théorie positive de l'agence. Une telle relation apparaît dans quasiment toutes les relations contractuelles et la relation de délégation ne fait pas exception. Elle apparaît lorsque deux entités sont en scène, le principal (dans notre cas, la collectivité locale) qui, par contrat, engage une autre personne, l'agent (pour nous, l'entreprise privée) afin de lui confier une tâche à exécuter dans son intérêt et détermine la façon dont celui-ci sera rémunéré. La principale caractéristique de cette relation qui constitue son principal problème d'ailleurs, est qu'elle évolue en asymétrie informationnelle. Celle-ci se trouve en faveur de l'agent. Celui-ci, ayant tendance à avoir un comportement opportuniste et là, nous rejoignons la théorie des coûts de transactions, peut utiliser cet avantage afin de manipuler la tutelle et capter une rente informationnelle au détriment du principal. Les actions de l'agent affectent le bien-être du principal. Dans notre cas, l'entreprise privée, c'est-à-dire l'agent, possède en fait une double information: à la fois sur son type, par exemple, ses compétences, ses capacités techniques pour réaliser correctement la mission qui lui est confiée (l'exploitation d'un service public) mais aussi sur l'effort (en termes de productivité par exemple, d'innovation, de recherches et développements...) qu'elle est prête à consentir pour exploiter de façon efficace le service en question. De ces deux types d'informations primordiales pour la bonne marche de la relation, inconnus du principal, peuvent alors découler un risque de sélection adverse (pour le premier type d'informations) ainsi que d'aléa moral (pour le second type), conduisant à la capture par l'agent d'une rente informationnelle (Laffont, Tirole, 1993, [5]).

La théorie de l'agence préconise alors des mécanismes contractuels de contrôle et d'incitation. L'objectif est double: réduire l'asymétrie informationnelle par des mécanismes de révélation de l'information privée de l'agent et inciter celui-ci à consentir à l'effort nécessaire pour atteindre l'objectif fixé par le principal. Les deux actions devraient être menées de front. La seule réduction de l'asymétrie informationnelle par utilisation de mécanismes de révélation est insuffisante, voire nuisible, car l'agent se sentant surveillé et ne pouvant pas exploiter à son profit les gains qu'il pourrait

réaliser, n'est pas incité à réaliser plus d'efforts. L'agent sera incité à l'effort s'il en obtient une contrepartie. Le principal devra alors proposer un type de rémunération intéressante pour l'agent en trouvant le bon équilibre entre révélation de l'information privée et incitation. Mais, comme le souligne C. Defeuilley (2000, [6]), les contrats de délégation, ne possèdent pas de mécanismes qui révèlent à la fois l'information de l'agent et l'incitent à l'effort. L'incitation, sous forme essentiellement de tarification, ne joue pas son rôle. Il n'y a pas non plus réellement de mécanismes de révélation. Defeuilley précise qu'il pourrait exister des « moments » opportuns afin d'acquérir des informations sur l'agent, par exemple, au moment de la passation et du renouvellement du contrat de délégation. Mais ce n'est pas le cas, en raison, principalement, de la procédure de délégation qui repose sur le principe de l'intuitu personae et ne définit pas de critères stricts de sélection. Autre moment qui pourrait être privilégié : toute la durée de la relation contractuelle. En effet, la collectivité locale exerce un contrôle du délégataire, par l'exigence de la production d'un rapport annuel comportant notamment les comptes retraçant la totalité des opérations afférentes à l'exécution de la délégation et une analyse de la qualité du service. Cependant, ces rapports ne constituent pas un outil de réduction des asymétries d'information, car il n'y a ni « standardisation » ni cohérence des informations présentées. Ils sont très souvent incomplets, comme nous avons pu l'observer dans le domaine de l'eau.

Rationalité limitée et incomplétude du contrat de délégation

La théorie économique standard repose sur l'hypothèse fondamentale de rationalité parfaite des agents. Ils peuvent ainsi négocier, sans aucun coût, des contrats complets, qui prennent en compte tous les termes de la relation, tous les événements futurs possibles pouvant agir sur l'échange. Cependant, dans la réalité, on constate que bon nombre d'échanges sont régis non pas, par des contrats complets, mais par des contrats que l'on peut qualifier d'incomplets. Des études l'ont démontré notamment pour les contrats de travail et pour ceux de sous-traitance. Il en est de même pour le contrat de délégation.

Nous allons étudier pourquoi cette incomplétude du contrat de délégation est inévitable, nécessaire, mais risquée. Pour cela, nous nous baserons sur la pensée de Williamson.

Si l'on reprend la théorie des coûts de transaction, qui va nous servir ici à mieux spécifier le contrat de délégation, les agents sont supposés rationnels mais uniquement de façon limitée. La rationalité limitée, concept cognitif emprunté à Simon, se trouve à la base de la Nouvelle Économie Institutionnelle et s'oppose à la parfaite rationalité maximisatrice de la théorie néoclassique. L'être humain possède une rationalité limitée du fait de « son incapacité à résoudre tous les problèmes de calcul, de langage et de compréhension culturelle auxquels il doit faire face, mais également parce que son environnement lui rend le plus souvent la tâche impossible »¹. Cette

¹ Michel Ghertman, préface de l'ouvrage de O. Williamson « Les institutions de l'économie », traduction, 1994.

rationalité plus proche de la réalité, s'oppose à la parfaite rationalité maximisatrice de la théorie néoclassique standard. La rationalité limitée des individus va avoir des conséquences majeures sur la forme du contrat de gestion déléguée. La relation contractuelle de délégation est de longue durée (une douzaine d'années pour l'affermage, une vingtaine pour la concession). Elle se déroule donc en avenir incertain. Au moment de la signature du contrat de délégation, la collectivité locale et l'entreprise privée ne peuvent prévoir toutes les contingences futures pouvant avoir des répercussions sur la relation, ainsi que la façon dont elles devraient y faire face sur toute la durée de la relation, et ce, en raison de leur rationalité limitée. En fait, « tous les contrats concernant des transactions complexes sont des contrats incomplets » (S. Saussier, C. Ménard et F. Huet, 2004, [7]).

La collectivité locale et l'entreprise privée ne peuvent alors établir un contrat de délégation complet. Les deux parties s'engagent donc, dans la signature d'un contrat dit incomplet, ou contrat "cadre" au sens de Williamson, c'est-à-dire qu'il s'agit d'un contrat n'indiquant que les "grandes lignes" de la relation de délégation et ne prenant pas en compte toutes les différentes variables qui pourraient être pertinentes.

Remarquons que, parfois, la collectivité locale délégante manque de connaissance afin de spécifier, lors de la formalisation du contrat, de façon claire et très précise tous les objectifs à atteindre par l'entreprise ainsi que la spécification des moyens et elle se contente d'un contrat "cadre". Williamson précise, en effet, que "la spécification efficace des objectifs suppose que l'autorité qui spécifie ces objectifs ait la connaissance des capacités du système". Il ajoute que lorsque l'autorité manque de "compétence ou des informations nécessaires pour réaliser précisément cette appréciation, les objectifs ne pourront être spécifiés que d'une manière grossière". C'est d'ailleurs ce que l'on observe dans le domaine de la délégation des services de l'eau et de l'assainissement avec les principales clauses du cahier des charges type de 1980.

Cette incomplétude du contrat est donc inévitable, mais elle confère un caractère risqué à la relation de délégation si l'on prend en considération les hypothèses de Williamson sur les comportements opportunistes des individus.

En effet, Williamson considère que les individus ont tendance à présenter des comportements opportunistes, c'est-à-dire qu'ils ne recherchent que leur propre intérêt, parfois même en utilisant « la ruse ». Il s'agit, notamment, pour un individu de cacher, déformer certaines informations ou de ne pas respecter certaines règles dans son intérêt personnel.

Williamson distingue deux types de comportements opportunistes : ceux ex-ante et ceux ex-post. Dans le domaine de la gestion de l'eau, nous pouvons illustrer l'opportunisme ex-ante de la part de l'entreprise, lors, par exemple, de la négociation du prix du service, vis-à-vis de la collectivité locale délégante. L'entreprise, si elle a un comportement opportuniste, peut être amenée à déformer les informations relatives à sa structure de coûts pour le service et ainsi proposer un prix qui lui permettra de réaliser un profit supérieur. Notons que, même si la collectivité locale réalise un audit et un inventaire détaillé afin d'évaluer le coût du service, on observe, en général, que l'entreprise privée

dispose « d'une expertise supérieure et que sa grande expérience de la négociation » lui permet de créer une situation qui, dans un contexte favorable, lui permet de proposer des tarifs qui augmentent son profit (L. Guérin – Schneider, 2001, [8]).

Il ne faut pas oublier que cet opportunisme peut aussi provenir de la collectivité publique et non pas uniquement de l'entreprise délégataire. En effet, si la pratique des droits d'entrée, autrefois courante, a été interdite, d'autres formes de « financements » dans le sens entreprise collectivité perdurent.

En ce qui concerne l'opportunisme ex-post, il peut être caractérisé par la possible utilisation des flous dus à l'incomplétude du contrat et d'en retirer des avantages. La possibilité de renégociation du contrat initial, par l'ajout d'avenants à celui-ci, peut permettre à l'entreprise de diminuer la force des engagements initialement prévus et tenter de se soustraire à des obligations ou adaptations, qui n'auraient pas été explicitement signifiées et donc, d'en tirer un avantage.

La présentation des charges afférentes au renouvellement, au sein du compte-rendu financier suivant le modèle adopté par le syndicat professionnel des distributeurs d'eau, représente également une illustration possible d'un opportunisme ex-post. Le fait que leur calcul soit théorique engendre le risque de voir leur montant surestimé par l'entreprise, sans pour autant l'inciter au remplacement régulier des équipements. Le délégataire, en prolongeant la durée de vie de ces équipements, diminue donc les charges réelles et, en cas d'éviction, la charge reviendra au successeur, la commune payant une seconde fois l'investissement concerné.

Notons, également, que dans le domaine de l'eau potable et de l'assainissement, les investissements peuvent être considérés comme des actifs fortement spécifiques. En effet, un réseau souterrain de distribution d'eau ou une station d'épuration ne peuvent être réutilisés pour une activité différente. La spécificité des actifs est un élément important des travaux de Williamson. Selon lui, la nature fortement spécifique des investissements entraîne aussi un risque majeur pour l'expression de comportements opportunistes, d'autant plus si le contrat est incomplet.

Nous devons remarquer que, même si l'incomplétude du contrat de gestion déléguée peut être source de risques, elle est absolument nécessaire afin de s'adapter aux conditions de l'environnement futur et ainsi garantir l'optimalité du service ainsi que préserver les exigences liées à la production de tout service public (continuité, adaptabilité et égalité) et ce, grâce à la possibilité de renégociation du contrat initial.

Si, dans le cadre de contrats complets, la renégociation n'est pas souhaitable car pouvant aboutir à une perte d'efficacité, celle-ci le devient, dans le cadre des contrats incomplets pour s'adapter donc à l'imprévu. Cependant, la possibilité de renégociations ultérieures rend alors la situation relativement risquée au regard des comportements opportunistes, principalement pour la collectivité locale délégante car l'asymétrie d'information est en sa défaveur. La renégociation pourrait même selon Guasch (2004, [9]) constituer le plus

important problème de ce type de contrat. La renégociation peut, en effet, se transformer en un moment fort privilégié pour l'expression des comportements opportunistes.

Une structure de marché défavorable à la concurrence...

Dans le domaine de la distribution de l'eau potable, le marché connaît une forte concentration de l'offre privée. En effet, nous sommes en présence de trois grands groupes d'envergure internationale qui se partagent la quasi-totalité du marché de la gestion déléguée de l'eau. Il s'agit du groupe Veolia Water International, de la Lyonnaise des eaux et de la Saur, avec une prédominance des deux premiers. À côté des membres de cet oligopole, se trouvent quelques petites entreprises indépendantes et locales. En France, les entreprises privées distribuent l'eau potable à près de 80% de la population.

On constate donc un fort contraste entre un nombre élevé de communes ou syndicats intercommunaux pouvant déléguer leur service public et le nombre très restreint d'entreprises pouvant offrir ce service.

Cette structure de marché oligopolistique peut favoriser l'émergence de stratégies d'ententes entre firmes, ce qui aura alors pour effet de diminuer de façon significative le rôle de la concurrence sur ce marché. Dans le domaine de l'eau, les grands groupes membres de l'oligopole se rencontrent fréquemment lors des mises en concurrence pour l'attribution de marché de délégation de service public sur l'ensemble du territoire. Cette fréquence des interactions entre ces firmes crée un contexte favorable à l'émergence de collusions tacites entre elles au détriment des collectivités locales délégantes.

De plus, il faut noter que le niveau du prix de collusion dépend de l'élasticité-prix de la demande. Une élasticité faible de la demande a pour conséquence un prix élevé de la collusion. Ce qui est, effectivement, le cas dans le secteur de l'eau. La demande pour ce bien est, en effet, inélastique au prix, du fait que l'eau est un bien vital qui ne connaît pas de substitut.

La procédure d'attribution du monopôle local sur un service public souhaite introduire une concurrence préalable entre les firmes et tente de lutter contre les ententes, qui pourraient se créer entre les firmes, en créant une incitation à l'indépendance pour acquérir le marché.

Cependant, on peut se poser la question de la réelle efficacité du dispositif, sachant que les conditions favorisant l'émergence d'ententes, telles que la concentration du marché ainsi que la répétition des rencontres entre firmes, sont réunies. La question de la réelle concurrence entre les firmes lors de la procédure de délégation est donc légitime.

Si des ententes entre firmes privées existent, cela constitue une entrave à la liberté de choix de la commune quant à son délégataire. Soulignons d'ailleurs que des élus se plaignent de plus en plus, d'avoir le sentiment d'un manque de candidatures crédibles lorsqu'ils procèdent à un appel d'offres.

On peut penser que, sur ce marché de la délégation du service public de l'eau, la concurrence ne joue pas pleinement et se trouve être assez limitée par les différents éléments que nous venons de voir.

Certains auteurs comme Boistard et Guerin (1997, [10]) sont beaucoup plus critiques et affirment que la loi Sapin n'a rien changé, que « l'on peut même considérer qu'elle a, dans le secteur de l'eau, un effet négatif en instaurant une sorte de simulacre de concurrence. Les propositions de prix très élevés faites par les autres candidats ne font que cautionner et justifier l'offre la moins chère (présentée quasi-systématiquement par le fermier sortant dans le cas du renouvellement de délégation) ». Notons, qu'en général, il existe souvent une prime au fermier sortant du fait de sa meilleure connaissance du service et de la commune. Celle-ci donne souvent sa préférence à l'entreprise sortante lors d'une reconduction de contrat car des liens de confiance ont pu se créer entre elles et cela constitue alors des barrières à l'entrée sur ce marché pour les autres entreprises.

Si l'on peut, légitimement, s'interroger sur la réalité de la concurrence sur ce marché, rien ne semble indiquer que la loi Sapin ait pu avoir un effet négatif ayant entraîné « un simulacre de concurrence », car cette Loi était somme tout nécessaire et l'on peut quand même penser qu'elle introduit une certaine concurrence, même si celle-ci se trouve limitée. Elle permet ainsi à des entreprises locales et indépendantes d'être en concurrence avec ces groupes, d'exercer une stratégie offensive et parfois même de leur enlever des marchés.

Dans le cadre de ce marché oligopolistique, il s'avère important pour les entreprises délégataires d'affiner le plus précisément possible leur segmentation du marché, comme le souligne Porter (1985, [11]). La segmentation est, en effet, essentielle pour déterminer quels sont leurs avantages concurrentiels, d'autant que le nombre relativement restreint de clients rend très difficile la mise en œuvre d'une concurrence vive et réelle.

L'intérêt pour les entreprises d'une bonne segmentation est la possibilité de pouvoir mieux cibler leurs clients potentiels, ainsi que leurs attentes. En effet, cela permet, dans le cadre des réponses aux appels d'offres, de pouvoir porter leur avantage concurrentiel sur des prestations annexes à l'activité première, qui correspondent à des besoins qui ne sont pas forcément exprimés. Et de ce fait, établir la différence avec les concurrents, sans pour autant porter la concurrence sur le prix de l'activité principale. L'objectif est donc de maximiser la satisfaction du client par un apport externe aux besoins premiers.

Une bonne segmentation est primordiale dans ce type de marché, car dans ce secteur d'activité, les entreprises en présence ont toutes un grand nombre d'unités de production en commun, la production d'eau potable, l'exploitation des réseaux de distribution, l'assainissement, pour ne citer que les plus importants qui ont une très forte interaction. Cette concurrence multipolaire rend difficile une réelle concurrence sur le prix, du fait que les moyens techniques et humains à mettre en œuvre sont identiques pour toutes les entreprises et qu'elles risqueraient d'obtenir des marchés qui ne seraient plus rentables.

La forte interaction des unités de production diminue fortement la possibilité d'une concurrence sur une de ces unités. Une entreprise, qui ferait de la production d'eau potable son produit d'appel, s'exposerait à une riposte vive de ses concurrents sur une autre unité, voire sur l'ensemble des unités de production, ce qui lui serait très préjudiciable.

De plus, ce marché étant détenu pour l'essentiel par trois grands groupes, il est préférable alors pour ces entreprises d'avoir une stratégie de maintien de leurs parts de marché plutôt que d'avoir une stratégie de concurrence vive à l'égard des autres sociétés, et ce, afin de préserver leurs marges bénéficiaires.

Remarquons que nous avons insisté sur le risque d'ententes entre firmes au détriment des collectivités publiques, mais n'oublions pas qu'il peut exister des ententes entre collectivités et entreprises privées, notamment, lors de la procédure d'attribution de marché.

En conclusion, nous pouvons dire que la délégation représente une situation risquée, dans laquelle des comportements opportunistes peuvent se manifester. Ce problème n'est en rien spécifique à un secteur, mais est bien un problème général de délégation de longue durée avec asymétrie d'information. Dès lors, on peut se demander pourquoi les agents s'engageraient dans une telle relation. Les théories des contrats se montrent alors insuffisantes et réductrices, car elles considèrent les agents comme des êtres désocialisés. Nous pouvons nous demander si les concepts de confiance et de relations sociales n'auraient pas un rôle à jouer.

Les principaux résultats de la Recherche empirique

Méthodologie de la Recherche empirique

Cette recherche adopte un positionnement épistémologique interprétativiste avec une démarche abductive. Cette recherche, de par sa méthodologie, a un caractère exploratoire et ne vise pas la généralisation de ses résultats. Elle porte sur les services de distribution de l'eau potable et de l'assainissement. Le mode dominant de gestion dans ce secteur est celui de la délégation. En effet ce sont des entreprises privées spécialisées qui distribuent l'eau potable à plus de 80% des usagers. Notre recherche a pour zone géographique le département de l'Hérault. Nous nous sommes centrés sur les communes d'un département afin de bénéficier d'un espace « homogène » et d'être au plus près des réalités locales.

Pour cette recherche empirique, nous avons opté pour une triangulation des méthodes. Loin de considérer que les méthodes quantitatives et qualitatives sont antagonistes, nous pensons qu'elles sont complémentaires et que nous devons les utiliser au mieux afin de servir notre objet de recherche. L'originalité de notre triangulation réside dans le fait d'avoir utilisé, en premier, une approche quantitative puis, dans un second temps, une approche qualitative. Nous avons procédé ainsi car nous nous trouvons face à une situation complexe avec une multitude de communes (344 pour le

Département de l'Hérault), une hétérogénéité de situations et de modes de gestion pour les services de l'eau et de l'assainissement de ces communes. Ainsi, nous avons procédé en une analyse quantitative qui nous a permis de dresser un panorama général des communes face à ces services et ainsi obtenir une vision plus claire de la situation. Notre objectif principal est d'utiliser cette analyse comme un outil d'aide à la décision pour la construction d'un échantillon de communes à interroger pour notre analyse qualitative. Les données utilisées sont le prix de l'eau et de l'assainissement², le mode de gestion de la commune, sa taille démographique, son caractère rural ou urbain, un indicateur touristique ainsi que des données sur la structure des dépenses et recettes de ces services. Cette analyse quantitative a été réalisée grâce à une analyse factorielle des correspondances multiples. Cette méthodologie n'a pas pour vocation de faire ressortir un échantillon représentatif, elle permet de réaliser des représentations graphiques afin de visualiser les relations de dépendances entre différentes variables. Cette analyse factorielle permet de voir s'il existe des liens entre ces variables et comment les communes se regroupent autour de celles-ci. En particulier, cette méthode a permis de dégager des groupes et des cas extrêmes de communes.

Nous avons alors sélectionné sept communes et syndicats intercommunaux mis évidence par notre analyse quantitative ainsi que par notre pré-enquête exploratoire. L'échantillon est composé de deux cas en régie, deux, ayant à la fois la régie et la délégation et trois uniquement en délégation. Parmi ces cas, deux s'interrogent sur un changement de leur mode de gestion : l'un, en délégation, étudie la possibilité de retourner en régie ; l'autre, en régie, envisage une éventuelle délégation. Nous avons procédé à un recueil de données primaires dans le cadre d'entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont été menés auprès des responsables des services de l'eau et de l'assainissement des communes de notre échantillon. Nous avons interrogé, en fait, la personne en charge du service, la mieux informée et donc, la plus compétente pour répondre aux questions de notre guide d'entretien. Selon les cas, il s'agira du Maire de la commune en personne, du Directeur de la Régie, du Président ou du Secrétaire du Syndicat intercommunal. Nous avons procédé à des entretiens individuels d'une durée comprise entre une heure et demie et deux heures et demie.

Acteurs publics, confiance et contrôle

Nous avons pu observer, lors de nos entretiens semi-directifs, que la majeure partie des communes en délégation de notre échantillon, confirme que lorsque l'on se trouve en contexte incertain et risqué, choisir de s'engager dans une gestion déléguée, passe par la confiance qu'elle peut avoir en l'entreprise. Les communes interrogées confirment la thèse de Morgan et Hunt (1994) [12]. La confiance est un présupposé indispensable à l'engagement dans un tel mode de gestion. "Si on n'a pas confiance dans son fermier, alors il ne faut absolument pas s'engager dans l'affermage" affirme le président d'un important syndicat intercommunal de l'Hérault. Si la confiance n'est pas

² Données récoltées grâce aux rapports sur le prix et la qualité de l'eau et de l'assainissement que les Maires ont obligation d'établir chaque année depuis la Loi Barnier de 1995.

présente, les communes devraient continuer à gérer leur service directement en régie. En contexte risqué et incertain, la notion de « confiance peut alors devenir une variable essentielle au bon déroulement d'un échange marchand » (Guennif, 2000, [13]). Ce rôle de la confiance a été démontré en ce qui concerne les relations entre deux agents privés, comme, par exemple, entre employeurs et employés et également, dans le cas des relations de sous-traitance (Baudry, 1993, [14]). Les communes de notre échantillon confirment, également, ce rôle dans les relations public – privé de délégation de service.

La confiance se manifeste, notamment, lors du choix de l'entreprise délégataire au moment de la procédure de l'appel d'offres pour la gestion du service public de l'eau. Les responsables des services de l'eau et de l'assainissement, que nous avons interrogés, préfèrent s'engager avec une entreprise qu'ils connaissent, en laquelle ils ont confiance, plutôt que d'opter pour une entreprise inconnue et ce, principalement, du fait que la relation de délégation est de très longue durée. En agissant ainsi, ils espèrent diminuer le risque de la relation contractuelle future. Les communes ont obligation de lancer un appel d'offres pour recruter un délégataire, mais cette procédure laisse une assez grande marge de manœuvre au délégant, quant au choix de son délégataire, avec le pouvoir dit discrétionnaire. Dans le cas d'un renouvellement de contrat, la confiance, alliée au pouvoir discrétionnaire du délégant, peut donc entraîner une prime au sortant. De plus, l'entreprise sortante, possède un avantage informationnel sur le délégant, qui lui permet d'optimiser sa réponse de candidature à l'appel d'offres et ainsi avoir un avantage sur ses concurrents. Et, comme nous l'avons souligné précédemment, on peut considérer que la confiance représente, au moment du renouvellement du contrat, une barrière à l'entrée pour des petites entreprises ne faisant pas partie de l'oligopole. En effet, il est difficilement concevable pour une commune de s'engager sur du très long terme avec une petite entreprise indépendante, généralement locale, qu'elle ne connaît pas. Ces petites entreprises auront alors du mal à pénétrer ce marché dominé par les trois grands groupes (Vivendi-Veolia Water, la Lyonnaise des Eaux et la Saur). Ceci vient augmenter le manque de concurrence que les acteurs perçoivent lors des procédures d'appel d'offres.

Au cours de nos entretiens, nous avons pu constater que les communes distinguent deux types de confiance. Elles ont évoqué la confiance qu'elles avaient en leur entreprise délégataire, en ce qui concerne ses compétences, son savoir-faire et son professionnalisme pour la gestion des services de l'eau et de l'assainissement. Par contre, elles se montrent assez méfiantes en ce qui concerne le domaine financier, notamment, sur la réelle structure des coûts des entreprises et le prix du service qui en découle. Les communes montrent alors une confiance relative sur ce plan et sont conscientes de l'existence d'asymétries d'information en leur défaveur, ainsi que de la possibilité de comportements opportunistes des délégataires.

À côté de cette notion de confiance, les acteurs publics interrogés ont, également, insisté sur la notion de contrôle. Le président d'un syndicat intercommunal en délégation précise que "la présence de cette confiance n'exclut pas la mise en place de contrôle". Selon les acteurs publics, la confiance et le contrôle seraient complémentaires. L'un et l'autre devraient

coexister. Rappelons que certains auteurs considèrent que les concepts de confiance et de contrôle s'opposent. Ils soutiennent, en effet, le principe de leur substitution, la présence de la confiance permettant de réaliser un contrôle moins actif et ainsi en diminuer son coût. D'autres, au contraire, pensent que les notions de confiance et de contrôle s'avèrent être complémentaires et leur présence permettrait d'avoir la conviction que la coopération avec le partenaire sera efficace (Das et Teng, 1998, [15] H. Fenneteau et G. Naro, 2005, [16]). Par rapport à notre échantillon de communes, nous nous situons plutôt dans ce second cas.

Pour les communes interrogées, la notion de contrat induit directement le besoin de mettre en place une structure de contrôle capable de vérifier le travail effectué, mais elle doit aussi posséder des moyens de pression par un arsenal coercitif. L'ensemble des acteurs a mis en évidence la nécessité d'une telle structure car, nécessairement, au cours de la vie du contrat, il est des moments où des problèmes surviennent. Il faut donc des moyens adaptés pour pouvoir faire face. On observe, d'ailleurs, que le rôle du contrôle, émanant des collectivités locales, augmente de façon significative et « qu'il devient plus fin » (C. Ménard et S. Saussier, 2003, [17]). Cela se traduit dès la formation du contrat initial, par le renforcement et l'apparition de nouvelles clauses de pénalités en cas, par exemple, de non respect d'une qualité de service minimum. Les collectivités locales interrogées ont exprimé leurs problèmes au niveau contractuel à cause du risque de comportements opportunistes du délégataire et essaient de mettre en place davantage de contrôles.

Ce contrôle s'effectue sans soulever de difficultés majeures en ce qui concerne le domaine technique, si ce n'est dans le cas de l'opportunité d'effectuer ou non, à un moment donné, le renouvellement de certaines installations par l'entreprise délégataire. Ce contrôle se réalise régulièrement, selon les cas, par la commune elle-même, si elle possède les compétences nécessaires, ou par un cabinet d'experts extérieur privé, ou bien encore, en faisant appel à des services de l'Etat comme la DDAF (Direction Départementale de l'Agriculture et de la Forêt).

Nous effectuons le même constat que C. Ménard et S. Saussier (2003), sur notre échantillon, en ce qui concerne une évolution de la répartition des investissements les plus lourds, les plus difficilement observables et les moins « vérifiables » qui sont de plus en plus assurés par les collectivités locales elles-mêmes.

Les délégants nous ont fait part de leur insatisfaction et même de leur sentiment d'impuissance dans le contrôle de ce domaine, du fait du manque de lisibilité des rapports financiers sommaires fournis par les entreprises, et ce, que le contrôle s'exerce par la commune, elle-même, ou bien par un cabinet d'audit extérieur. C'est, en particulier, dans ce domaine, que les communes ont conscience de l'asymétrie d'information en leur défaveur et du risque de comportements opportunistes pouvant en découler. Notons que les entreprises délégataires ont pour obligation de produire à la commune délégante, un rapport annuel dans lequel elles doivent présenter les comptes retraçant la totalité des opérations afférentes à l'exécution de la délégation ainsi qu'une analyse détaillée de la qualité du service. Cependant, ces

rapports ne peuvent constituer un outil de réduction des asymétries d'informations et du risque de comportements opportunistes qui en découle, car ils sont le plus souvent incomplets et présentent un manque d'homogénéité et de cohérence des informations présentées.

La confiance, selon les acteurs interrogés, "se construit tout au long de la relation, elle est longue à s'établir, mais peut être très vite brisée". De façon générale, les acteurs publics se sont montrés satisfaits du relationnel créé avec les personnes représentant l'entreprise délégataire. On peut observer que l'acteur public est en contact régulier avec les mêmes personnes de l'entreprise (une ou deux selon leurs responsabilités) qu'il connaît depuis longtemps. Une relation de confiance interpersonnelle se crée.

Remarquons que sur les cas de communes étudiées, seule, une commune en délégation et en zone rurale ne semble pas accorder une place significative aux notions de confiance et de contrôle. Face aux différentes prérogatives et services devant être assumés par cette petite commune de moins de 500 habitants, le Maire considère la délégation comme un moyen de se "décharger" d'un service difficile à gérer au quotidien et ne souhaite pas assumer la charge supplémentaire d'un contrôle.

Nous avons pu observer que, si la confiance joue un rôle important dans l'engagement, la décision d'une commune d'opter, ou non, pour la gestion déléguée à une entreprise, n'est pas forcément guidée par une rationalité au sens économique, mais suit la rationalité propre de l'acteur et, sur ce, nous rejoignons Granovetter (1985) [18]. N'oublions pas que le décideur est acteur public dont les motivations diffèrent d'un acteur privé principalement guidé par la maximisation de son profit. La décision de déléguer, ou non, un service reste avant tout un choix politique fort pour la commune qui reste une organisation publique et politique. Le choix du mode de gestion ne repose donc, pas uniquement, sur un souhait de rationalisation du service. En effet, le questionnement sur le "faire" ou "faire faire" ne se pose pas dans les mêmes termes pour une commune et pour une entreprise privée.

Des enjeux extérieurs au service, proprement dits, peuvent intervenir, comme, par exemple, dans le souhait de garder un service en gestion direct en régie, le refus idéologique de l'intervention d'un acteur privé dans le service public, ou encore, l'affirmation de l'identité, de l'existence, du maire et de son pouvoir. Ceci a pu être, notamment, constaté dans le cas de certaines communes rurales de moins de 500 habitants dans lesquelles le maire manifeste une fierté, un sentiment de pouvoir et d'existence dans le fait de diriger, lui-même, un service qui permet de distribuer l'eau potable aux citoyens de sa commune.

Une remise en question de la délégation : vers un modèle alternatif ?

Si la confiance joue effectivement un rôle important dans l'engagement et la vie contractuelle de la délégation, nous avons constaté, au cours de nos entretiens, qu'elle ne permet pas de canaliser une certaine insatisfaction, de la part des acteurs publics en gestion déléguée de notre échantillon, quant à cette relation. En particulier, les acteurs publics interrogés, ont mis en avant

des difficultés que nous avons mises en évidence dans la première partie de notre article.

Nous avons vu que la relation de délégation se concrétise par la signature d'un contrat que l'on peut qualifier d'incomplet, ou encore, de « contrat cadre » au sens de Williamson. Et ce, du fait que les agents, ayant une rationalité limitée, ne peuvent prévoir, au moment de la signature du contrat, tous les événements qui pourraient survenir lors de cette relation de long terme, ainsi que la façon dont les parties devraient y faire face. Sur ce point, les communes en délégation ou ayant connu la délégation, ont montré leur insatisfaction. Les acteurs nous ont fait part de leur souhait d'établir des contrats « les plus précis possibles » et « les plus complets possibles ». La relation de délégation est bien perçue comme une relation risquée. Les communes sont, en effet, très conscientes de la divergence d'objectifs qui peut exister entre elles et les entreprises privées. Les communes ont fait l'expérience et redoutent que les entreprises n'utilisent les flous du contrat afin d'en tirer profit, en particulier, lors de l'ajout d'avenants au contrat. Les communes interrogées ont mis en avant l'asymétrie d'information en leur défaveur et le fait que, les entreprises, pouvant avoir des comportements opportunistes (Williamson, 1994) [19], peuvent l'utiliser afin d'en tirer partie. Selon elles, l'établissement et la négociation du contrat sont perçus comme une étape "complexe" qui nécessite une aide extérieure. Certaines se font alors accompagner dans cette étape, par la DDAF en particulier.

Le contrat de délégation, comme nous l'avons vu, est de très longue durée. C'est, également, un point sur lequel les communes sont sensibles. Deux communes ainsi que trois syndicats intercommunaux de l'Hérault, en gestion déléguée, ont exprimé un sentiment de forte dépendance vis-à-vis de l'entreprise sur de trop nombreuses années ; ce qui a conduit, lors de renégociations, à une réduction de la durée du contrat de la part d'un grand syndicat du département, contrairement au souhait du délégataire.

Les communes, en gestion déléguée, ont trop souvent l'impression de perdre totalement la maîtrise de leur service public. Elles ont exprimé leurs sentiments d'impuissance et de déséquilibre marqué, entre les forces en présence. Ceci d'autant plus que les contrôles, sur le plan financier, se révèlent fort compliqués.

Il apparaît que les acteurs ont bien conscience du rôle de la longévité des contrats comme une entrave possible à la concurrence, d'une part, parce que la fréquence des renouvellements de contrats est très faible et, d'autre part, parce qu'il semble difficile de confier un contrat pour une durée aussi longue à une entreprise inconnue. Le risque leur paraît trop grand. Cet état de fait explique, en partie, la prédominance des grands groupes sur ce secteur d'activité. La notion de confiance est sous-jacente à la notion de durée, comme nous l'avons vu précédemment et elle constitue une limite à la mise en œuvre d'une réelle concurrence. L'obligation de s'engager pour une durée relativement longue met en évidence des motivations qui influent fortement lors du choix de l'entreprise. De plus, en ce qui concerne la réelle concurrence, au moment de l'appel d'offres, des communes ont exprimé leurs doutes sur la crédibilité de la candidature de certaines entreprises, en suggérant qu'il y aurait eu, peut-être, préalablement, des ententes entre

délégataires, comme nous l'avons évoqué dans la première partie de cet article.

La "faible" concurrence ressentie par les acteurs provient, en majeure partie, de la structure oligopolistique de ce marché. En effet, selon Porter, sur un tel marché, les entreprises de l'oligopole n'ont pas intérêt à se faire concurrence sur leur activité principale afin de préserver leur marge. La concurrence se fait alors, soit sur des segments d'activité plus précis, tel qu'une spécialisation vers une clientèle cible ayant des caractéristiques très précises, nous avons pu voir que la SAUR privilégie les communes rurales, soit par des propositions de prestations connexes à l'activité principale.

Nous avons donc pu constater, au cours de nos entretiens, une certaine insatisfaction des acteurs publics en gestion déléguée qui remettent en question le modèle dominant de délégation. Ces communes ont émis le souhait de reprendre le contrôle de leur service mais reconnaissent les avantages liés à la délégation. Le service de la distribution de l'eau potable et, en particulier, le service de l'assainissement, relèvent d'une technicité croissante, notamment en raison des normes européennes de plus en plus drastiques sur l'assainissement et la qualité des eaux usées. La mise en conformité fait appel à la mise en œuvre de compétences de plus en plus pointues ainsi que de moyens techniques de plus en plus onéreux. L'ensemble des acteurs interrogés s'accorde à donner un avantage certain à la délégation. Ils soulignent le professionnalisme des entreprises délégataires, leur savoir-faire, leur capacité de réaction en situation d'urgence et le fait qu'ils possèdent des moyens techniques importants difficilement accessibles aux communes en régie.

Nous avons pu constater, sur notre échantillon, l'émergence du souhait des acteurs, en gestion déléguée, d'élaborer une solution intermédiaire entre les modes de gestion préexistants. Ils souhaitent, en effet, pouvoir conserver certains avantages intrinsèques de la gestion directe comme le contrôle plein et entier de leur service. Ils nous ont fait part de leur insatisfaction quant à la lisibilité des rapports financiers fournis par le délégataire qui ne leur permettent pas de maîtriser le prix facturé à l'usager. Cette notion de contrôle revêt une grande importance, principalement pour les petites communes (de moins de 500 habitants) pour lesquelles la gestion de ce service en régie constitue « une affirmation » du pouvoir municipal. De plus, ce contrôle du service permet à la commune d'agir sur son bassin socio-économique en recrutant son personnel sur son territoire. Ces considérations nous montrent que l'ensemble des acteurs font appel à la notion de marketing public qui revêt une importance non négligeable.

Il s'agit donc, pour elles, de garder le contrôle du service, tout en sous-traitant les domaines techniques, qu'elles ne veulent ou ne peuvent pas assurer, à des entreprises privées compétentes dont elles ont souligné le professionnalisme. Le modèle alternatif plébiscité par les communes serait donc une régie avec sous-traitance. Cette solution permet d'allier les avantages souhaités de la régie en les associant au professionnalisme reconnu des entreprises privées. La grande majorité des acteurs y voit la possibilité de rétablir une réelle concurrence entre les entreprises, car elle

supprime potentiellement le monopôle local octroyé dans le cadre de la délégation, avec une fréquence de renouvellement de contrat plus élevée.

La commune se trouve ainsi libérée de la dépendance qu'elle pouvait ressentir vis-à-vis de l'entreprise délégataire. Confier un contrat court est plus sécurisant pour les communes, car elles peuvent le résilier avec moins de conséquences néfastes. Ceci les autorise à essayer des entreprises locales sans avoir à craindre une défaillance de ces dernières, car elles peuvent remplacer, beaucoup plus facilement, le prestataire de service, qu'un délégataire établi depuis longtemps. Ce système permet aux communes de pallier la longévité des contrats de délégation qui constitue la principale source d'insatisfaction exprimée par les acteurs. Le fait de passer par la procédure des marchés publics et non plus par celle de la délégation, permet aux communes de souscrire des contrats de durée beaucoup plus courte, de deux ou trois ans. Cette durée restreinte permet l'établissement de contrats au niveau de précision se rapprochant de contrats complets, ce que recherchent les communes. En conséquence, le contrôle, pour les communes, sur le travail devant être effectué, serait plus aisé. Les contrats se rapprochant de contrats complets pourraient réduire les opportunités de comportements opportunistes.

Il faut remarquer que cette solution de gestion mixte présuppose que des sociétés, qui puissent pourvoir ces prestations, soient implantées à proximité de la commune.

Dans cette recherche, nous sommes donc partis du constat de la prédominance de la gestion déléguée, notamment pour les services de l'eau et de l'assainissement, en termes de population desservie, ainsi que du fait que la relation de délégation entre les deux entités antagonistes (publique et privée) représente une relation risquée aux vues de l'incomplétude des contrats, de l'existence d'asymétries d'information en faveur de l'entreprise et de la manifestation possible de comportements opportunistes. Dès lors, nous avons émis l'hypothèse que dans un tel contexte, les notions de confiance et de relations sociales prennent toute leur pertinence. Lors de notre phase de recherche de terrain, les responsables des services de l'eau et de l'assainissement ont, en effet, confirmé ce fait. Cependant, les acteurs publics interrogés montrent une certaine insatisfaction quant à la délégation telle qu'elle existe actuellement. Nous avons ainsi pu constater une remise en cause du modèle dominant. Dans le cadre de leur réflexion, les communes interrogées ont émis le souhait de se diriger vers le choix stratégique d'une solution mixte conservant à la fois les avantages de la délégation et ceux de la régie : la régie avec sous-traitance. En conclusion, si le choix classique pouvait se résumer en "faire ou faire faire", les acteurs publics interrogés semblent se diriger vers l'alternative "faire en faisant faire". Il serait intéressant, lors de futures recherches, d'étendre notre analyse à l'ensemble du territoire, et par la suite, confronter les résultats obtenus pour les services de l'eau et de l'assainissement à d'autres services publics locaux délégués et ainsi, vérifier s'il s'agit d'un phénomène ponctuel, local, ou bien, s'il s'agit de l'émergence d'une solution managériale mixte qui a pour vocation de s'accroître dans les années à venir, comme c'est de plus en plus le cas aux États-Unis.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] LAUFFER R. et BURLAUD A. (1980), **Management public : Gestion et Légitimité**, Paris, Dalloz, 1980, (Systèmes et Stratégies).
- [2] POWER M. (2005), **La société de l'audit. L'obsession du contrôle**, Éditions La Découverte, Collection « Entreprise & Société », Paris, Traduction française de **The audit society : rituals and verification**, Oxford University Press, 1997).
- [3] SAN MARTINO L. (2006), **Les stratégies des collectivités locales en matière de délégation de service public. Le cas de la distribution de l'eau potable et de l'assainissement**. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, ERFI, ISEM, Université Montpellier I.
- [4] JENSEN M. et MECKLING W.H. (1976), Agency cost and the theory of the firm, **Journal of financial Economics**, vol. 3, pp. 305-360.
- [5] LAFFONT J.J., TIROLE J. (1993), **A Theory of Incentives in Procurement and Regulation**, MIT Press, Cambridge, 1993.
- [6] DEFEUILLEY C. (2000), Délégation de service public et théories des contrats, **Économies et Sociétés**, Série, Économie et Gestion des Services, n°2, p.171-192.
- [7] SAUSSIÉ S., MENARD C. et HUET F. (2004), **Modes d'organisation et efficacité de la distribution de l'eau en France**, Rapport pour le Ministère de l'Écologie et du Développement Durable.
- [8] GUERIN-SCHNEIDER L. (2001), **Introduire la mesure de performance dans la régulation des services d'eau et d'assainissement en France. Instrumentation et organisation**, Thèse de Doctorat, Engref, Paris.
- [9] GUASCH J.L. (2004), **Granting and Renegotiation Infrastructure Concessions. Doing it right**, WBI Development Studies, The World Bank, Washington D.C.
- [10] BOISTARD P. et GUERIN L. (1997), **Dispositif de financement des agences de l'eau et prix de l'eau**. Commissariat Général du Plan.
- [11] PORTER M. (1985), **Competitive Advantage**, New York, The Free Press, A Division of Macmillan, 1985.
- [12] MORGAN R.M. et HUNT S.D. (1994), The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing, **Journal of Marketing**, vol. 58, pp. 20-38.
- [13] GUENNIF S. (2000), **Incertitude, confiance et institution en échange marchand : recherche des fondements de la confiance et application au cas de la sous-traitance dans le secteur de la mécanique de précision**, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Paris 13.

[14] BAUDRY B. (1993), **Contrat, autorité et confiance : une étude des mécanismes de coordination dans la relation de sous-traitance**, Thèse de Doctorat en Sciences Économiques, IREPD, Grenoble

[15] DAS T. et TENG B.S., (1998), Between trust and control : developing confidence in partner cooperation in alliances, **Academy of Management Review**, vol. 23, n°3, p. 491-512.

[16] FENNETEAU H. et NARO G., (2005), Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle, Illustrations logistiques, **Revue Française de Gestion**, vol p. 204-219.

[17] SAUSSIÉ S. et MENARD C. (2003), La délégation de service public comme mode organisationnel efficace de la distribution d'eau potable en France : théories et évidences empiriques, **Économie publique**, 12, pp 99-129.

[18] GRANOVETTER M., (1985), Economic action and social structure : the problem of embeddedness, **American Journal of Sociology**, vol. 91, 3, nov.,p. 481-511.

[19] WILLIAMSON O. (1994), **Les institutions de l'économie**, InterÉditions, Traduction française de **The Economic Institutions of Capitalism**, The Free Press, 1985.