

ROESSL, D. / FINK, M. / KRAUS, S.

## **RESUME**

Les approches des New Institutional Economics, et surtout la théorie de l'agence (modèle principal-agent) et la théorie des coûts de transaction ont fait leurs preuves sur des plans divers (p.ex. marketing, management du personnel, etc.). Cependant jusqu'à présent, seulement peu de recherches quant à la création d'entreprise prennent ces approches en considération. Le but de la présente étude est d'analyser la création d'entreprise sous l'angle de la Nouvelle Economie Institutionnelle. Cela montre le rôle crucial du succès de la relation stakeholder/créateur. Le succès de la start-up dépend directement de l'acceptation et du soutien des stakeholders. Les relations dans la phase start-up sont caractérisées par de particulièrement fortes incertitudes dues à la nouveauté (« liability of newness »). Dans le processus d'évaluation et de jugement de la relation d'échange, le stakeholder est confronté à l'incertitude des promesses du créateur d'entreprise. Ces incertitudes influencent la décision du stakeholder d'entrer dans la relation d'échange avec la start-up. L'aptitude à manager ces dernières augmente la probabilité de succès du projet créateur. L'approche MUT (« Management of Uncertainties and Trust ») présentée ici, est une approche pragmatique normative afin de structurer et de résoudre la problématique d'incertitude.

## **1. INTRODUCTION**

La gestion des relations entre le créateur d'entreprise et les stakeholders<sup>1</sup> en question comme un facteur clé du succès n'a été examinée dans diverses approches théoriques qu'implicitement (p.ex. « resource-dependence-theory », « population ecological approach »). Chez Low/Srivatsan (1995) et Gruber (2004, 166ff) le challenge de la gestion des relations stakeholders est traité explicitement. Kollmann/Kuckertz (2006b) examinent cette problématique dans le domaine des relations avec les investisseurs. Dans le contexte de l'évaluation des créations d'entreprises, le modèle Powell/Bimmerle (1980) se réfère aussi aux éléments de support financier, psychologique et technique des relations stakeholders.

Bernard (1938) et March/Simon (1958) ont mis au jour la perspective des stakeholders dans le modèle de coalition d'entreprise et Freeman (1984) l'a perfectionné. Dans l'approche « Corporate-Social-Responsibility » (CSR) l'analyse de la problématique stakeholders vise au management d'entreprises vu sous l'angle de la tension responsabilité sociale et le but du succès économique. Comprise ainsi, cette approche risque de perdre son pouvoir analytique. Contrairement à Frederick/Post/Davis (1992) et à Preston/Donaldson/Brooks (1999) nous ne

---

<sup>1</sup> Dans ce contexte, les groupes, individus ou organisations, qui peuvent entraver ou supporter l'atteinte de l'objectif d'une organisation sont nommés stakeholders (Phillips/Freeman/Wicks 2003, 481). Puisqu'ils peuvent mettre à disposition des ressources ou bien les retirer, ils sont capables d'influencer le comportement de l'entreprise. Les stakeholders peuvent gagner ou perdre en fonction du comportement de l'entreprise (Preston/Donaldson/Brooks 1999, 2). A notre avis la limitation de la notion stakeholder aux groupes sans le soutien desquels l'organisation cessera d'exister (Freeman 1984,31) est trop restreinte.

comprenons pas l'approche stakeholders comme une approche supportée par des considérations normatives éthiques, mais plutôt comme une approche dans le but de renforcer la puissance de l'entreprise sur le plan concurrentiel.

Dans la perspective de la « instrumental stakeholder theory » (Jones 1995) le management actif des relations stakeholders afin de garantir la survie de l'entreprise à long terme est important (voir Freeman/McVea 2005).<sup>2</sup> Cette vue correspond aux arguments des représentants de l'approche stakeholder, qui acceptent que la prise en compte des stakeholder est une condition nécessaire pour maximiser le « shareholder value ». De plus, elle correspond à l'observation du fait que le succès économique est en corrélation avec la réalisation des intérêts des groupes participants. (Rappaport 1995, 13). Les résultats de Berman/Wicks/Kotha/Jones (1999, 503) « support the idea that managerial attention to multiple stakeholder interests can affect firm financial performance, providing concrete support for an argument long advanced by stakeholder theorists ». Alors que l'analyse des relations stakeholders donne un cadre global pour le développement et la mise en œuvre d'une stratégie, l'approche shareholder-value propose des critères appropriés pour l'évaluation et le monitoring.

Ces dernières décennies, dans les domaines de la théorie des coûts de transaction et de l'approche principal-agent, des progrès considérables (Williamson 2000) ont été réalisés. Ces progrès ont stimulé l'analyse des questions managériales concernant les relations d'échange avec les stakeholders. Comme cette approche théorique souligne autant l'analyse des incertitudes et la possibilité de les maîtriser que les relations d'échange elles-mêmes et que ces aspects sont très importants dans la phase start-up, l'application de cette perspective sur le management dans cette phase mérite d'être prise en considération.

Fallgatter (2004, 37f) réduit de manière incompréhensible le problème principal-agent aux problèmes managériaux des propriétaires, et du fait doute l'application de cette approche sur la problématique de la création d'entreprise. Pour le succès des nouvelles entreprises, les avantages résultant des coûts de transaction sont importants. Par conséquent, une prise en considération projective des coûts de transaction est avantageuse. Certes, le résultat d'une telle analyse ne détermine pas l'intention de créer l'entreprise. Cependant, une telle perspective au sens d'une approche heuristique peut décider de la manière dont l'idée de création d'entreprise va être réalisée. Nous concordons avec Fallgatter (2004, 38) que ces

---

<sup>2</sup> Quant aux interprétations et mauvaises interprétations de l'approche stakeholder, voir Freeman/Phillips (2002) et Phillips/Freeman/Wicks (2003). Quant au rapport entre CSR et approche stakeholder, voir Wheeler/Colbert/Freeman (2003).

réflexions vues sous l'angle de la théorie des coûts de transaction ne peuvent pas être le facteur clé de *la décision de fonder* une entreprise, mais par contre, à notre avis, cette théorie peut être appliquée sur la question *comment* quelqu'un peut créer une entreprise et comment il peut la faire grandir. Cette position est illustrée p.ex. par l'étude de Brouthers/Nakos (2004).

Les entreprises agissent dans un réseau de relations avec les stakeholders importants. Les créateurs d'entreprises dépendent du soutien et de l'acceptation des fournisseurs, des investisseurs, des clients, des employés, des voisins, etc., et ils se trouvent en concurrence pour le soutien de ces groupes avec d'autres entreprises déjà existantes. «The lack of exchange relationships of new ventures is challenging not only in the context of customers, but also for other parties such as distributors and suppliers.» (Gruber 2004, 168) Les résultats empiriques de Kollmann/Kuckertz (2005, 317 et 2006a, 45) montrent que la date de création d'entreprise dépend souvent du comportement des stakeholders potentiels. La nécessité de gagner le soutien des stakeholders avec des intérêts souvent conflictuels est autant le problème central que la chance centrale de la start-up:

- C'est une chance, puisque finalement le succès de l'entreprise dépend de la participation des stakeholders au projet créateur. Vu sous cet angle, le succès créateur est une prophétie auto-réalisatrice (Low/Srivatsan 1995, 75): Convaincre les acteurs intéressés qu'on est en train de créer une entreprise compétitive à long terme et que la relation d'échange offerte est par conséquent attractive (ou du moins peut l'être) est la base nécessaire pour le succès de la jeune entreprise. Seulement si les partenaires potentiels laissent leurs doutes de côté et acceptent de prendre le risque d'incertitude de la relation d'échange, la «venture» réussira.
- C'est un problème, puisque l'entrepreneur devrait être «tout pour tous»: employeur loyal pour les employés, citoyen respectant les lois, responsable envers l'environnement pour les voisins et la société, entrepreneur soucieux de satisfaire au mieux les besoins de ses clients, entrepreneur maximalisant le profit pour les investisseurs, etc.

Chaque entreprise doit offrir des relations d'échange avantageuses à ses partenaires d'échange, mais c'est un véritable problème dans phase la start-up: Le savoir minimal du principal (stakeholder) envers l'agent (=créateur) renforce la problématique d'asymétrie d'information. Ainsi, l'importance de la relation de confiance entre les partenaires augmente (Kollmann/Kuckertz 2006b, 50). A cause de la nouveauté de l'entreprise, on ne peut pas prévoir le comportement du créateur, en conséquence, les stakeholders ne peuvent pas développer des attentes. Alors, le créateur dispose d'une large marge de manœuvre discrétionnaire, ainsi agrandissant le danger du comportement opportuniste

(Grichnik/Schwaerzel 2005). Aux problèmes généraux principal-agent (voir p.ex. Kleinaltenkamp/Jacob 2002, 151) s'ajoute la question de savoir si le projet créateur réussira (Gruber 2004, 182) et si l'engagement sera profitable pour le stakeholder (Kollmann/Kuckertz 2006b). Ce point est spécialement en vigueur dans le cas de jeunes entreprises étant fortement innovantes (Grichnik/Schwaerzel 2005). Le succès d'une entreprise dépend énormément de l'aptitude de l'entrepreneur à gagner le soutien des autres partenaires (investisseurs, consommateurs, fournisseurs, etc.) (Low/Srivatsan 1995, 71). Le stakeholder potentiel doit se décider à participer au projet créateur sans connaître la décision des autres stakeholders, qui sont aussi déterminants pour le succès (Gaechter/Herrmann/Thoeni 2004, 507). P.ex., un employé potentiel doit décider de l'offre d'emploi sans connaître le futur succès de la jeune entreprise. Ainsi, le succès de la start-up dépend essentiellement de la volonté des partenaires potentiels à entrer dans la relation d'échange incertaine offerte par l'entrepreneur. Le fardeau de nouveauté (« liability of newness ») perçu par les stakeholders semble être négativement lié à la décision de s'engager dans une nouvelle entreprise (Choi 2001, 2). Par conséquent, la question surgit, comment un entrepreneur qui ne peut pas recourir à une tradition, à des références etc., peut acquérir le support des stakeholders.

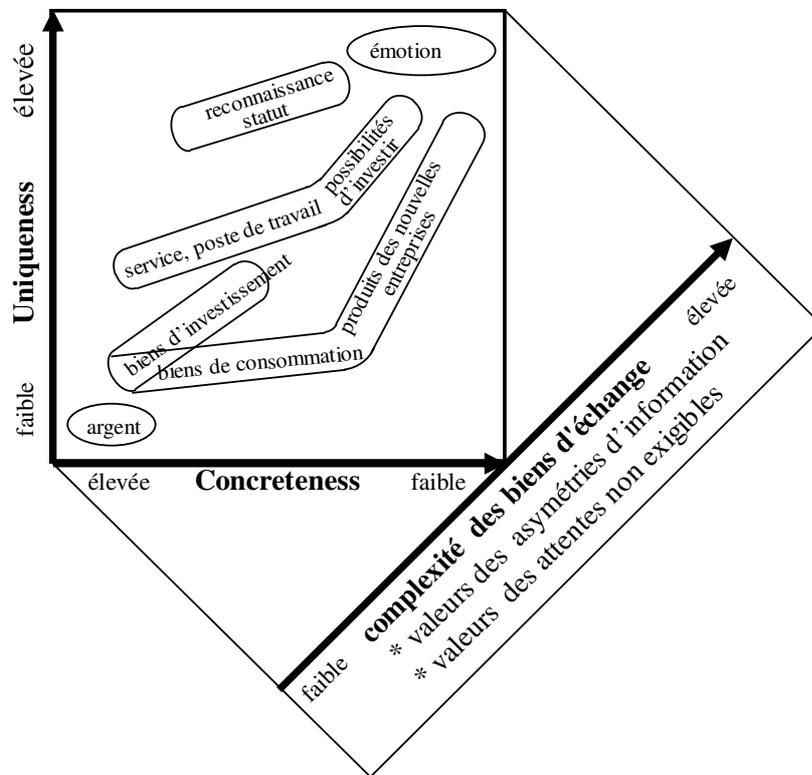
Dans la présente étude, pour traiter cette problématique présentée, nous procéderons en plusieurs temps. Dans un premier temps, la relation stakeholder/créateur est analysée et les incertitudes de la part du stakeholder sont identifiées. Cela mène à se poser la question, comment le créateur peut réduire les incertitudes identifiées. Dans un second temps, la théorie des coûts de transactions est appliquée pour montrer que ces incertitudes ne peuvent pas être surmontées que par des instruments hiérarchiques managériaux. Cela souligne l'importance de la confiance comme mécanisme coordinateur. Dans un troisième temps, pour montrer comment le créateur d'entreprise peut convaincre ses stakeholders potentiels de ses qualifications et de sa fiabilité, nous appliquerons l'approche MUT (« Management of Uncertainties and Trust »). Finalement, dans nos conclusions, nous dégagerons des mesures concrètes pour maîtriser les incertitudes dans la phase start-up.

## **2. CARACTERISTIQUES DES BIENS ECHANGES**

L'analyse des objets d'échange fournis par les jeunes entrepreneurs, examinés du point de vue des aspects « concreteness/uniqueness » (figure 1), montre la forte incertitude du côté des stakeholders. Dans ce contexte, nous examinons les relations potentielles entre les créateurs et les stakeholders. La notion « bien échangé » ne se limite pas seulement aux produits

matériaux ou à une prestation de service, mais comprend aussi des postes de travail offerts, des possibilités d'investissement offertes, etc.

Figure 1: Caractéristiques des biens échangés et les incertitudes résultantes (Roessl 2006, 17)



La notion « *concreteness* » signifie la capacité ex ante à définir le bien échangé, la possibilité de sa détermination contractuelle ou son contrôle préliminaire avant la conclusion de la transaction. Faible « *concreteness* » signifie que le bien échangé doit être caractérisé plutôt comme « promesse » (Kaas 1992a, 886ff; Levitt 1981, 96f).

La notion « *uniqueness* » exprime l'influence des circonstances spécifiques et de l'identité des partenaires de transaction sur l'évaluation du bien échangé par le destinataire de la performance (Griesinger 1990, 482f; Dwyer/Schurr/Oh 1987, 13).

Ainsi, la notion « *uniqueness* » signifie la spécificité des biens échangés (p.ex. Picot 1991, 345) et implique une « *small-number-exchange-situation* » (Picot 1991, 345). « *Asset specificity means that a tangible or intangible asset has value in a particular environment but loses at least some of this value in other contexts* » (Kleinaltenkamp/Jacob 2002, 151), cela implique des dépendances (Williamson 2005, 6, Williamson 2003, 926). Les transactions avec des start-ups innovantes se distinguent par une grande spécificité à cause de la nouveauté (« *uniqueness* » élevée) et de la large marge de comportement (faible « *concreteness* ») (Grichnik/Schwaerzel 2005; Brouthers/Nakos 2004, 232).

Vu sous ces aspects, on peut constater:

- Des relations d'échange des créateurs avec les stakeholders potentiels concernent souvent des biens échangés, qui n'existent pas encore au moment de l'accord (Fallgatter 2004, 38) et, qui alors possèdent moins de « search qualities » que d'« experience et de credence qualities » (Weiber/Adler 1995, 58f). En conséquence, il ne suffit pas de spécifier les éléments de la performance, mais il est nécessaire de développer la crédibilité des attentes (Kaas 1992b, 43). Par conséquent, de fortes incertitudes exogènes en résultent (Grichnik/Schwaerzel 2005).
- Des relations d'échange des créateurs avec les stakeholders potentiels comprennent souvent des performances, qui ne peuvent ou ne doivent pas encore être fixées complètement au moment de la conclusion du contrat, p.ex. des accords cadres, qui permettraient une adaptation flexible aux nouveaux développements (Hauschildt/Leker 1990).
- Des relations d'échange des créateurs avec les stakeholders potentiels comprennent souvent des performances individuelles, que l'on peut difficilement évaluer faute de possibilités de comparaison.
- Des relations d'échange des créateurs avec les stakeholders potentiels comprennent souvent des performances avec une faible fréquence de transaction et/ou un haut prix et/ou une longue durée de vie du produit, rendant ainsi difficile la possibilité d'expériences par tâtonnement et erreur pour les deux cotés (p.ex. construction d'une maison). Seulement après un laps de temps prolongé, peut-on faire des expériences sur lesquelles on peut s'appuyer (Gierl/Bambauer 2002, 335f).

Le stakeholder potentiel ne peut examiner que quelques-unes des caractéristiques de l'objet d'échange offert par le créateur d'entreprise. Ce manque de possibilité d'évaluation à priori résulte

- de la divergence du temps de l'accord, de la production et de la réalisation de l'avantage de l'échange (p.ex. si un outil satisfait les attentes, se manifeste seulement lors de son utilisation) et/ou
- du manque de savoir-faire du stakeholder et du manque de possibilités de contrôle des indications du jeune entrepreneur (p.ex. normalement, le client ne peut pas juger la qualité de la performance d'un plombier).

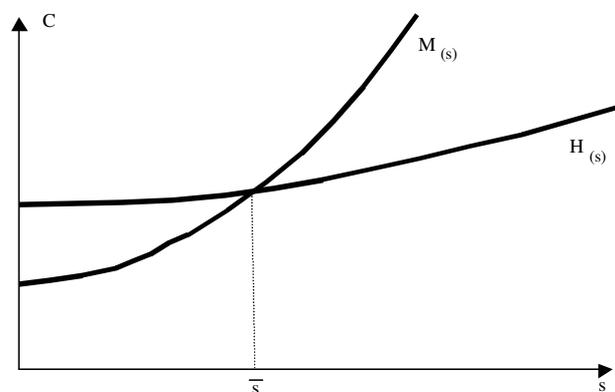
Dans la mesure où les caractéristiques de la relation d'échange ne peuvent pas être évaluées avant l'entrée en relation, les incertitudes augmentent pour le stakeholder potentiel.

L'acceptation de ces incertitudes doit être vue comme une contribution supplémentaire du stakeholder (en plus p.ex. du prix du bien échangé). D'une part, par conséquent, plus les incertitudes sont élevées, plus la probabilité pour le stakeholder de réaliser plus d'avantages diminue (p.ex. si, en plus du prix, un client est confronté aux fortes incertitudes, cette transaction semble peu attractive). D'autre part, des fortes incertitudes du stakeholder permettent au créateur de créer des avantages concurrentiels par des mesures en vue d'une réduction des incertitudes et par l'offre de «crédibilité».

### **3. LA THEORIE DES COÛTS DE TRANSACTION ET LA MAITRISE DE L'INCERTITUDE**

Dans ce contexte, la question se pose, comment le créateur et ainsi que le stakeholder potentiel peuvent surmonter ces incertitudes paralysantes afin que cette relation puisse naître. Cette relation peut avoir une importance existentielle pour le créateur et peut fournir des avantages économiques au stakeholder. Si cette transaction suit les mécanismes du marché, les incertitudes du stakeholder concernant le comportement du jeune entrepreneur sont remplacées par la certitude, que ce dernier cherchera – conformément au calcul de son avantage à court terme – son avantage et qu'il exploitera chaque possibilité d'opportunisme. Cependant, par conséquence, la relation offerte est rendue impossible par le fait qu'elle demande certaines pré-performances de la part du stakeholder (p.ex. accorder un crédit), qui ne sont pas justifiées à cause de l'opportunisme illimité du créateur. Jones qualifie cette incertitude et « bounded rationality » comme une chance pour le créateur d'entreprise, parce qu'uniquement ainsi des innovations et des actions entrepreneuriales au sens de Schumpeter se révèlent indispensables (Jones 2005, 217).

Figure 2: Fonctions des coûts de transaction (Williamson 2003, 926; Williamson 1991, 23)



C.... coûts de transaction  
M... mécanismes de marché  
H.... hiérarchie  
s..... complexité/spécificité

D'après la théorie des coûts de transaction [figure 2] la gouvernance hiérarchique particulièrement dans le cas de transactions complexes avec des investissements spécifiques est nécessaire. Dans un cas extrême, le résultat est l'intégration dans l'entreprise (Williamson 2003, 926f). Cependant, deux arguments sont contre ce point de vue. Premièrement, l'intégration des ressources ne fait que déplacer le problème, car, dans ce cas, la fabrication interne des ressources exige maintenant des relations d'échange avec d'autres stakeholders, puisque des nouveaux investisseurs, employés, etc. doivent être gagnés pour le projet. Cela implique des coûts de contrôle internes plus élevés (Brouthers/Nakos 2004, 231). Deuxièmement, comme cela a été présenté plus haut, les relations créateur/stakeholder ne sont pas complètement programmables ni contrôlables ex post. Par conséquent, l'essai de maîtriser les incertitudes par des accords intégraux et par un contrôle hiérarchique total (« contingent claim contracts »), amène, d'une part, des coûts de transactions élevés et d'autre part, – et voilà la problématique centrale – ne peut pas faire disparaître les incertitudes (Roessl 1996, 316):

- Prenant les incertitudes de planification en compte, le comportement souhaité n'est pas toujours déterminable ex ante. Un contrat complet ne peut pas être formulé à base d'une information incomplète (Williamson 2002, 441; Becker 2001, 41; Schrader 1993, 244; Kaas 1992b, 42; Provan/Skinner 1989, 205). Des contrats incomplets et le manque de contrôle du comportement « require the voluntary cooperation of economic agents » (Gaechter/Herrmann/Thoeni 2004, 505f).
- Si on ne peut pas définir indubitablement le résultat de la performance (p.ex. en cas d'influences externes inconnues), on ne peut pas développer des sanctions dépendantes du résultat, réduisant ainsi de manière significative leur fonction de gouvernance du comportement (Kaas 1992b, 24ff). Les sanctions crédibles présupposent la connaissance ex-ante du comportement souhaité (Eberl 2004, 267) et l'observation ex-post du comportement réalisé (Gierl 2001, 62).
- Dans les cas où la grosse importance de la transaction exige un certain résultat, des sanctions ex post n'ont pas de sens. Par exemple, un « business angel » peut priver le créateur de son soutien, mais après l'échec de l'entreprise et la perte du capital cette sanction ex post est peu pertinente.

Ainsi nous pouvons constater, que la gouvernance hiérarchique ne peut pas résoudre la problématique des relations stakeholders à cause de l'échec des mécanismes d'organisation (Semlinger 1993).

## **4. SURMONTER LES INCERTITUDES DANS L'APPROCHE MUT**

### **4.1. L'approche MUT**

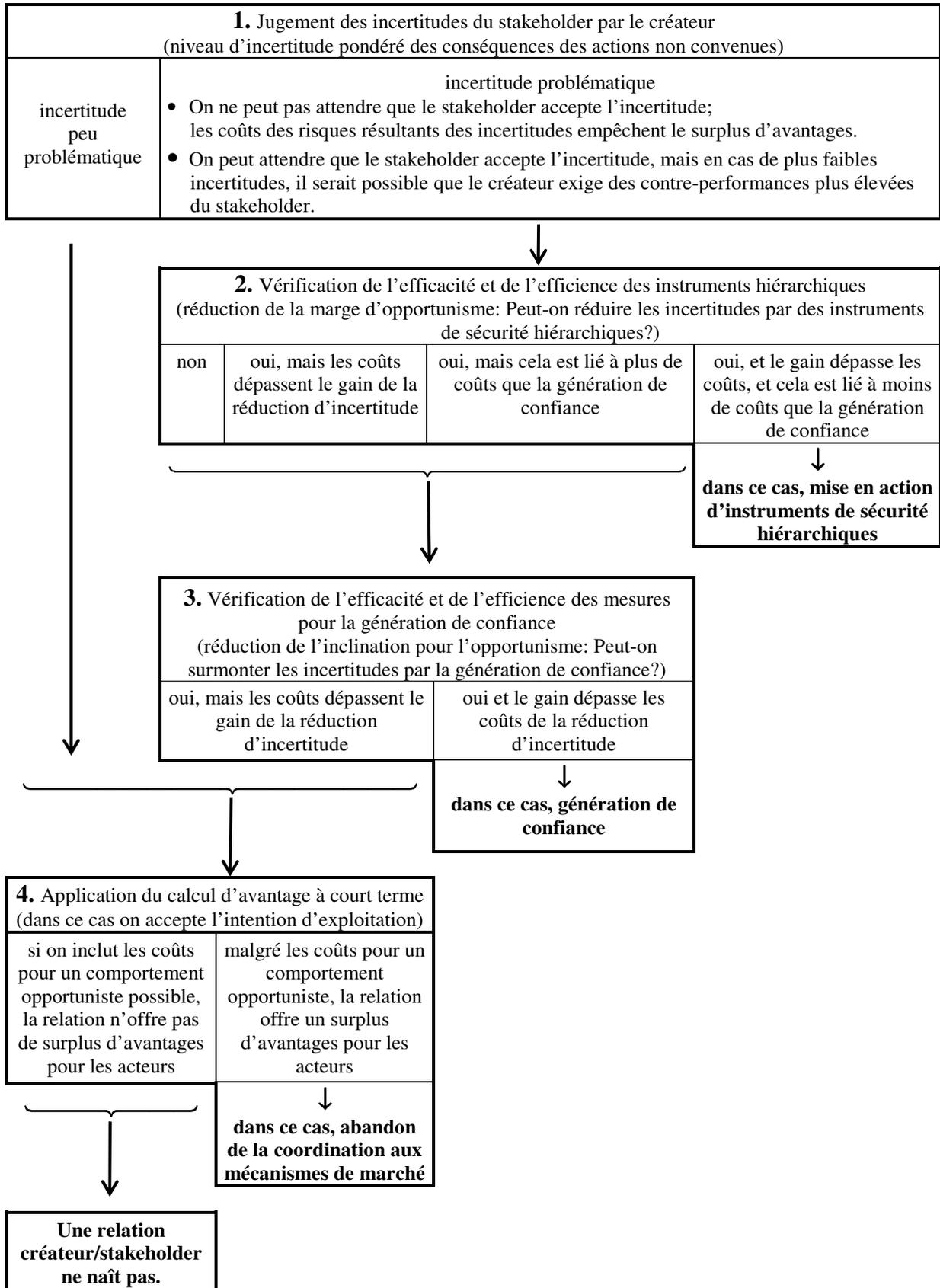
En général, la théorie des coûts de transaction suppose que les incertitudes ne peuvent être éliminées que par la gouvernance hiérarchique, et que celle-ci – quoiqu' accompagnée par des coûts de transaction – est en effet capable de les éliminer. Dans cette perspective, cependant, une atmosphère de confiance ne peut pas les réduire. Eberl (2004, 265), renvoyant à l'évidence empirique des relations basées sur la confiance, s'oppose à la position de Williamson selon laquelle telles relations seraient une utopie (Williamson 1981, 565), (Fink 2005; Roessl 1996). Adler (2001, 215) contredit la dichotomie marché/organisation et est de l'avis de Roessl (1996), qu'il y a trois mécanismes de coordination idéaux-types – mécanismes de marché/hiérarchie/confiance, qui, en réalité, apparaissent en diverses combinaisons. (Carson/Madhok/Wu 2006; Fink 2005; Eberl 2004; Frey/Osterloh 2002; Sydow/Windeler 2000; Roessl 1996). Du point de vue de l'économie d'information, une réduction des incertitudes et une génération de confiance sont des équivalents fonctionnels, puisqu'au sein d'une relation de confiance, la marge de comportement des acteurs peut être acceptée (Spremann 1990, 578).

Dans l'approche MUT<sup>3</sup> [figure 3] la tentative de faire disparaître les incertitudes du stakeholder par la réduction des possibilités d'opportunisme (utilisation d'instruments de coordination hiérarchiques) est complétée par la réduction de l'inclination pour l'opportunisme (génération de confiance). Ainsi les risques de la relation d'échange offerte sont d'autant plus réduits que les stakeholder potentiels sont encouragés à entrer dans la relation d'échange toujours incertaine. Cela peut être réalisé p.ex. sur la base de la réputation du créateur comme « business man » digne de confiance. La perception du risque se réduit aussi avec l'expérience que, jusqu'à présent, le partenaire de transaction n'a pas exploité la marge d'opportunisme (Siegrist 2001, 23f).

---

<sup>3</sup> L'approche MUT (« Management of Uncertainties and Trust »), à l'origine, a été conçue comme une solution pragmatique normative afin de manier des relations de coopération dyadiques. L'approche combine le marketing comme instrument pour l'analyse des relations d'échange avec les bases théoriques de l'évolution de coopération (théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence, théorie des systèmes) (Roessl 1994, 330ff).

Figure 3: Réduction d'incertitude versus génération de confiance en approche-MUT



La génération de confiance ne devient importante que quand les mécanismes de coordination hiérarchiques ne sont plus possibles ou plus efficaces. « Conditions for using trust-based self-coordination are only given if task ambiguity is high, and measurability of job performance is low » (Eberl 2004, 268; Harvey 2002, 291). Si les incertitudes ne sont pas cruciales ou si elles ne sont pas surmontables ni par des instruments de coordination hiérarchiques ni par la génération de confiance, la relation est déjouée ou elle peut être – si, malgré les fortes incertitudes, les participants perçoivent un surplus d'avantages – cédée aux mécanismes de marché.

Ces considérations ne sont pas destinées à suggérer ici un processus de prise de décision conscient et cognitif de la part du créateur. Le modèle est plutôt une structuration idéale-type au sens d'un modèle théorique. Il montre aussi comment un créateur, à la base de nos considérations, devrait approcher le problème du management des relations avec les stakeholders. Le modèle résulte logiquement de l'interdépendance des coûts du risque (qui résultent de la marge d'opportunisme ou de l'inclination pour l'opportunisme) et des coûts des instruments pour la réduction de la marge d'opportunisme ou de l'inclination pour l'opportunisme. Cependant, d'autres analyses – notamment des analyses empiriques – sont nécessaires.

#### **4.2. Le management des relations stakeholders en approche MUT**

En cas d'un accord avec le créateur, les stakeholders s'exposent au risque que le créateur n'apporte pas la performance attendue. Pour que la relation d'échange soit attractive pour le stakeholder, il faut qu'il puisse être sûr que le jeune entrepreneur n'exploite pas les possibilités d'opportunisme. Cela peut être réalisé de deux manières différentes:

- Par voie de mécanismes de contrôle hiérarchiques. Ainsi, les possibilités d'exploitation du jeune créateur sont limitées.
- Par voie de la génération de confiance mutuelle. Ainsi, le stakeholder a la certitude suffisante que le jeune entrepreneur renoncera à son calcul d'avantage à court terme et n'exploitera pas les possibilités d'opportunisme à court terme.

Comme le jeune entrepreneur a besoin de soutien de la part du stakeholder, c'est à lui d'éliminer les sources d'incertitudes pour le stakeholder, de les relativiser et/ou de communiquer de manière crédible qu'il est digne de confiance. Le créateur doit prendre des mesures pour que l'entrée dans son projet créateur soit attractive pour les stakeholders, qui

sont nécessaires pour le succès créateur. Ainsi, les facteurs qui entrent en jeu sont, premièrement, une réduction des incertitudes pour les stakeholders potentiels - tout en s'assurant que les coûts de cette réduction restent peu élevés - et deuxièmement, la génération de confiance – particulièrement importante dans le cas de ces incertitudes qu'on ne peut pas réduire autrement ou seulement en engendrant des coûts démesurément élevés.

#### **4.2.1. Réduction des incertitudes des stakeholders**

Un créateur d'entreprise, qui n'a pas encore de réputation, et qui ne peut pas s'appuyer sur une tradition pour prouver qu'il est digne de confiance (développement de l'entreprise, succès sur le marché, etc.), doit prendre des mesures pour réduire les incertitudes des stakeholders autrement perçues comme trop fortes (Kollmann/Kuckertz 2006b, 50). Cependant, les arguments suivants s'opposent à la réduction des incertitudes:

- Les coûts élevés de la réduction des incertitudes (Bleid 1995, 826; Kaas 1992b, 49) laissent apparaître la génération de confiance comme une alternative attractive. « So relatively, trust is the more efficient option because it economizes on time and information processing requirements » (Jones 2005, 214). « Trust can dramatically reduce both transaction costs – replacing contracts with handshakes – and agency risks – replacing the fear of shirking and misrepresentation with mutual confidence. » (Adler 2001, 219). P.ex., si, en cas de sous-performance du créateur, un dommage énorme résulte pour le stakeholder, des garanties de performance ne peuvent limiter de manière effective les incertitudes que si elles impliquent des paiements de compensation très élevés. (Spremann 1988, 621).
- De plus, on ne peut pas réduire efficacement toutes les incertitudes. P.ex., des garanties visées à l'output ne peuvent pas réduire les incertitudes, si les performances du créateur ne sont pas contrôlables, si la sous-performance se manifeste seulement avec un grand retard ou si on ne peut pas mettre en relation indubitablement le résultat avec les causes. Ainsi, si on ne peut pas décider si la sous-performance du créateur est due aux influences défavorables externes, à la mauvaise qualification ou à un manque d'effort de la part du créateur, des sanctions sont inefficaces. De plus, aucune mesure ne peut faire disparaître complètement les incertitudes du stakeholder quant à la volonté de performance du créateur. Il est impossible d'empêcher le créateur de vouloir réaliser une sous-performance. Cela est valable particulièrement, si une telle sous-performance reste cachée aux yeux du stakeholder (Kleinaltenkamp/Jacob 2002, 151f; Kleinaltenkamp 1992, 820; Kaas 1992a, 897).

- Finalement, la réduction de l'incertitude n'est pas toujours dans l'intérêt du créateur. Une réduction de l'incertitude renforce la possibilité de régler la transaction contractuellement à cause de la « concreteness » élevée. Parallèlement, la confiance perd de son importance dans la transaction et le créateur peut être plus facilement remplacé par des compétiteurs. (Kleinaltenkamp 1992, 818f, 823; Kaas 1992a, 897). Les créateurs, en tant qu'agents sans tradition à laquelle on puisse se référer, ont intérêt à améliorer la base d'information des stakeholders – pour autant qu'ils n'aient pas l'intention d'exploiter les incertitudes et qu'ils produisent en effet la performance convenue. Si la relation d'échange est établie et des premiers signes de confiance existent, les créateurs d'entreprise essaient de rétablir des asymétries d'information (p.ex. par des innovations), afin de maintenir la valeur de la confiance dans la relation (Kleinaltenkamp 1992, 823f).

#### **4.2.2. La génération de confiance dans la relation stakeholder/créateur**

Additionnellement aux mesures prises en vue d'une réduction des incertitudes, il est possible de prendre des mesures pour la génération de confiance afin de convaincre les stakeholders potentiels de l'attractivité de la relation d'échange offerte. Le management de confiance vise à influencer les éléments, qui permettent au stakeholder d'évaluer si le créateur est digne de confiance:

- le savoir du stakeholder quant au passé et au développement du créateur d'entreprise
- la vraisemblance de cette information et des sources d'information correspondantes
- la démonstration des principes comportementaux stables de la part du créateur, qui permet à la confiance de s'établir. En effet, le stakeholder ne peut accorder sa confiance que si le comportement du créateur correspond sur le long terme aux principes comportementaux stables (Luhmann 1989, 40f; Lindsfold 1981, 243f).

Dans le cadre d'une stratégie de réputation, l'entrepreneur essaie de convaincre les stakeholders qu'il est un partenaire digne de confiance en leur communiquant de façon crédible qu'il se comporte de manière convenue et de ce fait conformément à sa réputation. Avec un comportement engendrant la confiance il continue d'écrire son histoire de manière consistante et crée ainsi des éléments nouveaux qui peuvent constituer une base pour l'interpolation de sa dignité de confiance (Gierl/Gehrke 2004, 208).

## **5. CONCLUSIONS**

Sur la base de nos considérations en terme de théorie de l'agence et de théorie des coûts de transactions, nous pouvons présenter maintenant les actions que nous recommandons de réaliser au niveau pragmatique normatif.

### **5.1. Mesures pour la réduction des incertitudes des stakeholders**

Premièrement, le créateur peut démontrer sa compétence à juger les stakeholders. La sélection des partenaires compétents et appropriés permet au créateur d'entreprise de démontrer sa qualification. Cette qualification et la manière soignée avec laquelle l'entrepreneur sélectionne ses partenaires sont des indicateurs de probabilité du succès de l'entreprise créatrice. Les stakeholders potentiels se poseront la question de savoir, si le créateur examine assidûment la dignité de confiance du stakeholder ou si la confiance accordée est injustifiée.

Deuxièmement, le créateur peut démontrer sa compétence à manager les relations stakeholders. La garantie des performances promises par les stakeholders n'est pas que dans l'intérêt du créateur. La capacité et la volonté montrée du créateur de contre-attaquer effectivement en cas de comportement défectif du coté d'un stakeholder, réduit le danger d'exploitation du créateur. Pour les partenaires d'échange potentiels, la diligence avec laquelle le créateur assure la réalisation des performances qui lui ont été promises est un autre indicateur de probabilité du succès de la jeune entreprise. Les stakeholders sont conscients que le créateur dépend simultanément de beaucoup de partenaires. Si le créateur fait des efforts exorbitants pour gagner le soutien d'un stakeholder spécifique, celui-ci peut soupçonner que le créateur cherche à faire croire à chaque stakeholder qu'il va se vouer complètement aux intérêts de chacun d'entre eux (« chameleonic figure ») ou que le créateur, à cause de cet engagement spécial envers ce stakeholder spécifique, va négliger les autres groupes de stakeholders (Low/Srivatsan 1995, 72).

Troisièmement, le créateur peut relativiser les incertitudes par le choix du partenaire. Les incertitudes d'une relation d'échange sont aussi en corrélation avec la perception du stakeholder et avec ses capacités à réduire les incertitudes. Par conséquent, les créateurs doivent chercher des partenaires qui sont plus en mesure d'absorber les conséquences d'une sous-performance, qui évaluent ces incertitudes comme étant plus faibles ou qui peuvent les réduire de manière relativement facile. P.ex., un investisseur, qui possède le savoir-faire nécessaire pour vérifier les informations fournies du créateur, est confronté à des incertitudes plus faibles et a par conséquent des coûts de contrôle moins élevés. Tels partenaires

accordent à ces incertitudes moins d'importance et seront plus facilement prêts à entrer dans la relation d'échange offerte par le créateur.

Quatrièmement, le créateur peut réduire pour le stakeholder les coûts de réduction des incertitudes. Le créateur fournira ainsi au stakeholder le savoir nécessaire pour qu'il puisse vérifier l'exactitude des informations données et lui offrira les possibilités de contrôle correspondantes («entreprises transparentes»).

Cinquièmement, le créateur peut réduire pour le stakeholder les conséquences négatives des incertitudes. L'entrepreneur peut aussi réduire les incertitudes de la part du stakeholder en assumant une partie du risque en acceptant une rémunération au rendement (une contrepartie n'a lieu qu'une fois que le créateur a démontré qu'il se comporte de manière convenue).

Sixièmement, le créateur peut essayer de transformer des «credence qualities» en «search qualities» ou en promesses crédibles («signaling») (Kaas 1992a, 893; Kleinaltenkamp 1992, 820). Dans ce but, l'entrepreneur peut se référer aux rapports de succès ou aux témoignaux des premiers clients (Gruber 2004, 183), aux jugements des parties tiers (p.ex. expertises sur le business plan, des alliances stratégiques avec des entreprises de premier rang), aux garanties des parties tiers (p.ex. une institution de subvention qui se porte garante pour un emprunt) (Gruber 2004, 183) ou aux qualifications certifiées par des parties tiers (p.ex. certificats de formation, prix (Gierl/Gehrke 2004, 215; Gruber 2004, 183).

Septièmement, le créateur peut faire des investissements élevés, qui peuvent être vus comme des indicateurs de sa crédibilité. Les stakeholders sont conscients que dans des marchés transparents(!) seuls les entrepreneurs qui peuvent s'attendre à des rémunérations supérieures à la moyenne pour leurs performances supérieures à la moyenne peuvent prendre les risques d'investissements irréversibles supérieures à la moyenne (p.ex. des bureaux de grand standing). Par conséquent, dans des marchés transparents, les investissements irréversibles peuvent être vus comme signe de qualité supérieure. (Tolle 1994, 929ff).

Finalement, le créateur peut réduire sa propre marge de comportement. La spécification des facteurs d'input, qui doivent être mise en œuvre par l'entrepreneur (p.ex. réalisation de certaines tâches par des employés spécifiques ou utilisation de certains matériaux), limite, en combinaison avec des procédures de surveillance, la marge de manœuvre de l'entrepreneur (Kaas 1992a, 893). Parallèlement à la marge de manœuvre limitée de l'agent, les incertitudes du stakeholder diminuent.

## **5.2. Mesures pour la génération de confiance dans la relation stakeholder/créateur**

Premièrement, le créateur peut créer son entreprise dans un environnement familial. Plus le créateur est connu, plus le stakeholder peut juger facilement de la dignité de confiance du créateur sur la base d'une projection du passé. Les créations d'entreprise, qui se servent de la notoriété du créateur dans son environnement passé, se réalisent plus facilement. Par conséquent, les réseaux personnels du créateur jouent un rôle important dans la phase de création de l'entreprise. Ils permettent à l'entrepreneur de surmonter le problème de « liabilities of newness » – en particulier les déficits de crédibilité et de confiance. (Gruber 2004, 174 en référence à Carson 1985; Tyebjee/Bruno/McIntyre 1983)

Deuxièmement, le créateur peut engendrer la confiance. La confiance est liée au cycle de développement du comportement de l'entrepreneur perçu par les partenaires. Etant donné, qu'il n'est possible de faire naître la confiance que par une application cohérente de l'action aux principes (maximes) stables de longue durée, l'entrepreneur est tenu de se comporter de manière constante. Dû à la transparence des marchés, il est en règle générale impossible pour le créateur de présenter des images différentes de lui-même envers différents stakeholders. La manière dont le créateur se présente devant un groupe de stakeholders marque de manière déterminante la façon dont il est perçu par d'autres groupes de stakeholders (Jones 1995, 418, 420). Ainsi, la politique d'information du créateur a une grande importance autant pour la réduction des incertitudes que pour le développement de la confiance (Kollmann/Kuckertz 2006b, 60). « Open communication and dialogue are, in themselves, stakeholder benefits » (Preston/Donaldson/Brooks 1999, 6).

Finalement, le créateur peut se livrer volontairement aux stakeholders (= obligation envers soi-même) (Roessl 1994, 170ff; Roessl 1996 pris par: Woratschek/Roth 2003, 153; Osterloh/Weibel 2000, 95; Sydow/Windeler 2000, 13; Gierl 2000, 109; Sydow 1999, 169; Wildemann 1997, 433). Par cette obligation envers soi-même volontaire (il offre un gage) l'entrepreneur se rend dépendant du comportement du stakeholder et hausse ses propres coûts de la défection. Par conséquent, le partenaire potentiel peut s'attendre à ce que le créateur réalise la performance convenue. De telles dépendances sont basées autant sur la réputation du créateur que sur les pré-performances spécifiques qu'il apporte dans la relation. En ce qui concerne la réputation, le stakeholder peut nuire à celle-ci par diffamation (Kaas 1992b, 50ff; Spremann 1988, 619f). En ce qui concerne les pré-performances, il peut exploiter la problématique des « sunk-costs » par le non-remboursement des pré-performances déjà effectuées. Ces pré-performances volontaires rendent l'offre plus attractive pour le

stakeholder potentiel. Parallèlement, ces obligations envers soi-même signalent de manière convaincante l'aptitude du créateur à effectuer la performance convenue. Finalement, la vulnérabilité de l'entrepreneur provoquée délibérément est le point de départ de l'évolution d'une relation de confiance. Le créateur a confiance que le stakeholder n'exploitera pas les possibilités d'opportunisme créées par le créateur lui-même de part son auto-obligation et seulement grâce à cette confiance – au début unilatérale – peut naître une relation basée sur la confiance (Luhmann 1989, 46). Ainsi, se manifeste le pouvoir coordinateur des pré-performances riches en risques, même si ce pouvoir n'est pas strictement coordinateur: si une action d'un acteur est considérée amicale, on se sent obligé de réagir aussi d'une manière considérée amicale (Irlenbusch/Schade 1999, 731f).

Sous l'angle de l'approche principal-agent, nous avons analysé la création d'entreprise et la relation stakeholder/créateur. La présente étude a accentué le rôle crucial des incertitudes en phase start-up. Nous avons ensuite examiné, sur la base de la théorie des coûts de transaction, les possibilités principales pour la maîtrise des incertitudes dans le contexte de la création d'entreprise. Ces considérations ont été associées à un outil managérial dans l'approche MUT. Malgré ces propositions de mesures très concrètes, nous devons attirer l'attention sur le fait, que des relations stakeholders basées sur la confiance ne peuvent être développées que progressivement par un processus lent de réalisation des facteurs engendrant la confiance.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- ADLER, P.S. (2001), « Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism », *Organization Science*, 12/2/215-234.
- BARNARD, Ch. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass., Harvard Univ. Press.
- BECKER, C. (2001), « Oekonomische Analyse neoklassischer Verträge: Funktion und Wirkweise von Schiedsrichtern und Schlichtern in komplexen Transaktionsbeziehungen », *Zeitschrift fuer betriebswirtschaftliche Forschung*, 53/–/39-54.
- BERMAN, S.L., A.C. WICKS, S. KOTHA et T.M. JONES (1999), « Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance », *Academy of Management Journal*, 42/5/488-506.
- BREID, V. (1995), « Aussagefaehigkeit agencytheoretischer Ansaetze im Hinblick auf die Verhaltenssteuerung von Entscheidungstraegern », *Zeitschrift fuer betriebswirtschaftliche Forschung*, 47/–/821-854.
- BROUTHERS, K.D. et G. NAKOS (2004), « SME Entry Mode Choice and Performance: A Transaction Cost Perspective », *Entrepreneurship, Theory & Practice*, 28/3/229-247.
- CARSON, D.J. (1985), « The Evolution of Marketing in Small Firms », *European Journal of Marketing*, 19/–/7-

16.

- CARSON, S.J., A. MADHOK et T. WU (2006), « Uncertainty, Opportunism, and Governance: The Effects of Volatility and Ambiguity on Formal and Relational Contracting », *Academy of Management Journal*, 49/5/1058-1077.
- CHOI, Y.R. (2001), *The Early Life Of A New Venture: An Analysis of Entrepreneurs' Strategic Decisions and Stakeholders' Assessment*, New York, Dissertation at the Rensselaer Polytechnic Institute Troy.
- DWYER, F.R., P.H. SCHURR et S. OH, S. (1987), « Developing Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, 51/2/11-27.
- EBERL, P. (2004), « The Development of Trust and Implications for Organizational Design: A Game- and Attribution-Theoretical Framework », *Schmalenbach Business Review*, 56/3/258-273.
- FALLGATTER, M.J. (2004), « Entrepreneurship: Konturen einer jungen Disziplin », *Zeitschrift fuer betriebswirtschaftliche Forschung*, 56/23-44.
- FINK, M. (2005), *Selbstverpflichtung als Erfolgsfaktor bei langfristigen, komplexen Transaktionsbeziehungen*, Frankfurt, Wien, New York, Peter Lang.
- FREDERICK, W.C., J.E. POST et K. DAVIS (1992), *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7<sup>e</sup> éd. New York, McGraw-Hill.
- FREEMAN, R.E. et J. MCVEA (2005), « A Stakeholder Approach to Strategic Management », dans M.A. Hitt, R.E. Freeman et J.S. Harrison, J.S. (éd.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Malden, MA, Blackwell, 189-207.
- FREEMAN, R.E. et R.A. PHILLIPS (2002), « Stakeholder Theory: A Libertarian Defense », *Business Ethics Quarterly*, 12/3/331-349.
- FREEMAN, R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston, Mass, Pitman.
- FREY, B.S. et M. OSTERLOH (2002), *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives*, Berlin, Heidelberg, New York, Springer.
- GAECHTER, S., B. HERRMANN et C. THOENI (2004), « Trust, voluntary cooperation, and socio-economic background: survey and experimental evidence », *Journal of Economic Behaviour & Organization*, 55/505-531.
- GIERL, H. et G. GEHRKE (2004), « Kundenbindung in industriellen Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen », *Zeitschrift fuer betriebswirtschaftliche Forschung*, 56/203-236.
- GIERL, H. (2001), « Opportunismus in Geschaeftsbeziehungen – Ursachen und Gegenmassnahmen », *der markt*, 40/157-158/55-65.
- GIERL, H. (2000), « Opportunismus in langfristigen Geschaeftsbeziehungen », *Zeitschrift fuer betriebswirtschaftliche Forschung*, 52/107-140.
- GIERL, H. et S. BAMBAUER (2002), « Information Networks as a Safeguard from Opportunism in Industrial Supplier-Buyer Relationships », *Schmalenbach Business Review*, 54/4/335-350.
- GRICHNIK, D. et F. SCHWAERZEL, F. (2005), « Gruendungsfinanzierung und Transaktionskostentheorie », *WiSt*, 11/613-618.
- GRIESINGER, D.W. (1990), « The Human Side of Economic Organization », *Academy of Management Review*, 15/478-499.
- GRUBER, M. (2004), « Marketing in New Ventures: Theory and Empirical Evidence », *Schmalenbach Business Review*, 56/2/164-199.

- HARVEY, S.J. (2002), « The trust paradox: a survey of economic inquiries into the nature of trust and trustworthiness », *Journal of Economic Behavior & Organization*, 47/291-307.
- HAUSCHILDT, J. et J. LEKER (1990), « Flexibilisierung als Strategie von Anbietern und Nachfragern innovativer Gueter », *Zeitschrift fuer betriebswirtschaftliche Forschung*, 42/963-975.
- IRLENBUSCH, B. et L. SCHADE (1999), « Zur Wirksamkeit nicht bindender Vertraege – eine experimentelle Untersuchung », *Zeitschrift fuer betriebswirtschaftliche Forschung*, 51/730-752.
- JONES, G.R. (2005), « Towards a Positive Interpretation of Transaction Cost Theory: The Central Roles of Entrepreneurship and Trust », dans M.A. Hitt, R.E. Freeman et J.S. Harrison, J.S. (éd.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Malden, MA, Blackwell., 208-228.
- JONES, T.M. (1995), « Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics », *Academy of Management Review*, 20/2/404-437.
- KAAS, K.P. (1992a), « Kontraktguetermarketing als Kooperation zwischen Prinzipalen und Agenten », *Zeitschrift fuer betriebswirtschaftliche Forschung*, 44/884-901.
- KAAS, K.P. (1992b), *Marketing und Neue Institutionenlehre*, Frankfurt, working-paper University of Frankfurt.
- KLEINALTENKAMP, M. et F. JACOB (2002), « German approaches to business-to-business marketing theory - Origins and structure », *Journal of Business Research*, 55/149-155.
- KLEINALTENKAMP, M. (1992), « Investitionsgueter-Marketing aus informationsoekonomischer Sicht », *Zeitschrift fuer betriebswirtschaftliche Forschung*, 44/809-829.
- KOLLMANN, T. et A. KUCKERTZ (2006a), « Venture Archetypes and the Entrepreneurial Event: Cross-Cultural empirical Evidence », *Journal of Enterprising Culture*, 14/1/27-48.
- KOLLMANN, T. et A. KUCKERTZ (2006b), « Investor Relations for Start-ups: An Analysis of Venture Capital Investor's Communicative Needs », *International Journal of Technology Management*, 34/1-2/47-62.
- KOLLMANN, T. et A. KUCKERTZ (2005), « Rahmenbedingungen der Unternehmensgruendung – eine Analyse des "Entrepreneurial Events" im internationalen Vergleich », *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 57/4/307-318.
- LEVITT, Th. (1981), « Marketing Intangible Products and Product Intangibles », *Harvard Business Review*, 59/4/94-102
- LINDSKOLD, S. (1981), « Die Entwicklung von Vertrauen, der GRIT-Ansatz und die Wirkung von konziliantem Handeln auf Konflikt und Kooperation », dans W. Grunwald et H.-G. Lilge (éd.), *Kooperation und Konkurrenz in Organisationen*, Bern, Stuttgart, Paul Haupt, 241-273.
- LOW, M.B. et V. SRIVATSAN (1995), « What does it mean to trust an entrepreneur? », dans S. Birley et I.C. MacMillan (éd.), *International Entrepreneurship*, London, Routledge, 59-78.
- LUHMANN, N. (1989), *Vertrauen, Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexitaet*, 3<sup>e</sup> éd., Stuttgart, Enke.
- MARCH, J.G. et H.A. SIMON (1958), *Organizations*, New York, John Wiley & Sons.
- OSTERLOH, M. et A. WEIBEL (2000), « Ressourcensteuerung in Netzwerken: Eine Tragodie der Allmende? », dans J. Sydow, A. Windeler (éd.), *Steuerung von Netzwerken*, Opladen, Westdeutscher Verlag, 88-106.
- PHILLIPS, R., R.E. FREEMAN et A.C. WICKS (2003), « What Stakeholder Theory is Not », *Business Ethics Quarterly*, 13/4/479-502.
- PICOT, A. (1991), « Ein neuer Ansatz zur Gestaltung der Leistungstiefe », *Zeitschrift fuer betriebswirtschaftliche Forschung*, 43/336-357.
- POWELL, J.D. et C.F. BIMMERLE (1980), « A Model of Entrepreneurship: Moving toward Precision and

- Complexity », *Journal of Small Business Management*, 18/1/33-36.
- PRESTON, L.E., T. DONALDSON et L.J. BROOKS (1999), « Principles of Stakeholder Management », dans L.E. Preston, T. Donaldson et L.J. Brooks (éd.), *Principles of Stakeholder Management*, Toronto, Clarkson Centre of Business Ethics, Joseph L. Rotman School of Management, Univ. of Toronto, 1-8.
- PROVAN, K.G. et St.J. SKINNER (1989), « Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations », *Academy of Management Review*, 32/202-212.
- RAPPAPORT, A. (1995), *Shareholder Value: Wertsteigerung als Massstab fuer die Unternehmensfuehrung*, Stuttgart, Schaeffer-Poeschel.
- ROESSL D. (2006), *Relationship Management – mit Beiträgen aus Wissenschaft und Praxis*, Wien, facultas.
- ROESSL, D. (1996), « Selbstverpflichtung als alternative Koordinationsform von komplexen Austauschbeziehungen », *Zeitschrift fuer betriebswirtschaftliche Forschung*, 48/311-334.
- ROESSL, D. (1994), *Gestaltung komplexer Austauschbeziehungen – Analyse zwischenbetrieblicher Kooperation*, Wiesbaden, Gabler.
- SCHRADER, St. (1993), « Kooperation », dans J. Hauschildt et O. Gruen (éd.), *Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung – Zu einer Realtheorie der Unternehmung*, *Festschrift fuer Eberhard Witte*, Stuttgart, Schaeffer Poeschel, 221-254.
- SEMLINGER, K. (1993), « Effizienz und Autonomie in Zuliefernetzwerken – Zum strategischen Gehalt von Kooperation », dans W.H. Staehle et J. Sydow (éd.), *Managementforschung 3*, Berlin, New York, Walter de Gruyter, 309-354.
- SIEGRIST, M. (2001), *Die Bedeutung von Vertrauen bei der Wahrnehmung und Bewertung von Risiken*, Zuerich, Universitaet Zuerich.
- SPREMANN, K. (1990), « Asymmetrische Information », *Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft*, 60/561-586.
- SPREMANN, K. (1988), « Reputation, Garantie, Information », *Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft*, 58/613-629.
- SYDOW, J. et A. WINDELER (2000), « Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen », dans J. Sydow et A. Windeler (éd.), *Steuerung von Netzwerken – Konzepte und Praktiken*, Wiesbaden, Opladen, 1-24.
- SYDOW, J. (1999), « Quo Vadis Transaktionskostentheorie? – Wege, Irrwege, Auswege », dans Th. Edeling, W. Jann et D. Wagner (éd.), *Institutionenökonomie und Neuer Institutionalismus*, Schriftenreihe Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung 2, Opladen, Leske + Buderich, 165-176.
- TOLLE, E. (1994), « Informationsoökonomische Erkenntnisse fuer das Marketing bei Qualitätsunsicherheit der Konsumenten », *Zeitschrift fuer betriebswirtschaftliche Forschung*, 46/926-938.
- TYEBJEE, T.T., A.V. BRUNO ET S.H. MCINTYRE (1983), « Growing Ventures can Anticipate Marketing Stages », *Harvard Business Review*, 61/1/62-66.
- WEIBER, R. et J. ADLER (1995), « Informationsoökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen », *Zeitschrift fuer betriebswirtschaftliche Forschung*, 47/43-65.
- WHEELER, D., B. COLBERT, B. et R.E. FREEMAN (2003), « Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World », *Journal of General Management*, 28/3/1-28.
- WILDEMANN, H. (1997), « Koordination von Unternehmensnetzwerken », *Zeitschrift fuer Betriebswirtschaft*, 67/4/417-439.
- WILLIAMSON, O.E. (2005), « The Economics of Governance », *AEA Papers and Proceedings*, 95/2/1-18.

- WILLIAMSON, O.E. (2003), « Examining economic organization through the lens of contract », *Industrial and Corporate Change*, 12/4/917-942.
- WILLIAMSON, O.E. (2002), « The Lens of Contract: Private Ordering », *The American Economic Review*, 92/2/438-443
- WILLIAMSON, O.E. (2000), « The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead », *Journal of Economic Literature*, 38/3/595-613.
- WILLIAMSON, O.E. (1991), « Comparative Economic Organization: Vergleichende oekonomische Organisationstheorie: Die Analyse diskreter Strukturalternativen », dans D. Ordelheide, B. Rudolph et E. Buesselmann (éd.), *Betriebswirtschaftslehre und Oekonomische Theorie*, Stuttgart, Poeschel, 13-49.
- WILLIAMSON, O.E. (1981), « The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach », *American Journal of Sociology*, 87/548-577.
- WORATSCHEK, H. et St. ROTH (2003), « Kooperation: Erklarungsperspektive der Neuen Institutionenoeconomik », dans J. Zentes, B. Swoboda et D. Morschett (éd.): *Kooperationen, Allianzen und Netzwerke*, Wiesbaden, Gabler, 141-166.