



Les modes de coordination et d'organisation des partenariats inter firmes : exploration du rôle et de l'impact respectifs du contrôle et de la confiance au travers du courant « intégratif »

Franck BRULHART¹

Docteur en Sciences de Gestion - Professeur Agrégé d'Economie et Gestion
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de la Méditerranée - CRET LOG
14, Avenue Jules Ferry - 13 621 Aix en Provence cedex
Tél : 04 42 91 48 67 – E-mail : f.brulhart@univ-aix.fr -

Christophe FAVOREU

Docteur en Sciences de Gestion
Professeur - Groupe E.S.C. Toulouse
20, Boulevard Lascrosses - 31000 TOULOUSE
Tél : 06 84 13 75 20 E-mail : christophe.favoreu@free.fr

Résumé

Bien que répandues et en constante augmentation, les manœuvres de partenariats connaissent un taux d'échec relativement important. Cet état de fait associé à la faiblesse des recherches portant sur les processus de gestion et la mise en œuvre des partenariats légitime un questionnement sur les facteurs de réussite des manœuvres de partenariat. En effet si un nombre conséquent de travaux existe sur les différentes formes de partenariats ainsi que sur les facteurs explicatifs de leur constitution, plus rares sont les études portant sur leur condition de gestion et de mise en œuvre. Sur ce thème une problématique plus précise retient notre attention : la place et l'impact respectifs occupés par la confiance et le contrôle dans la coordination et l'organisation des relations de partenariats et *in fine* dans leur réussite. Ainsi la question centrale du débat entre la confiance et les mécanismes de contrôle n'est pas de savoir si la confiance est un mécanisme de contrôle mais plutôt de savoir si l'utilisation des mécanismes formels de contrôle entrave ou non le développement de la confiance entre les partenaires. L'objet de cet article est donc d'une part de mesurer l'influence du contrôle sur la confiance. D'autre part, une analyse plus détaillée nous pousse à évaluer l'impact et l'importance respectifs des différentes composantes du contrôle (le suivi et l'audit, la certification *ex ante*, la formalisation du contrat) sur la formation de la confiance afin d'en déterminer les plus significatives. Pour cela, nous avons recours à une analyse causale et présentons un modèle LISREL permettant de tester nos hypothèses. En conclusion, notre étude cherche à trancher parmi les différents courants théoriques s'interrogeant sur le lien confiance-contrôle dans une relation de partenariat et à vérifier, notamment, la pertinence du courant dit intégratif.

Mots clés

Coordination, partenariat inter-firmes, confiance, contrôle.

¹ La correspondance concernant cette communication est à adresser à Franck BRULHART



Les modes de coordination et d'organisation des partenariats inter firmes : exploration du rôle et de l'impact respectifs du contrôle et de la confiance au travers du courant « intégratif »

1. INTRODUCTION

La mondialisation des échanges, l'intensification de la concurrence qui en a résulté, la montée en puissance des technologies de l'information et de la communication, leur diffusion massive au sein de l'entreprise et plus généralement les convergences technologiques, la réduction du cycle de vie des avantages concurrentiels, les bouleversements continus des règles du jeu et du cadre concurrentiels, des demandes de plus en plus spécifiques et évolutives de la part des consommateurs représentent autant d'évolutions récentes et fondamentales qui ont contraint les entreprises à repenser en profondeur leurs pratiques de gestion et leurs modes d'organisation. L'incertitude, la complexité ainsi que la rapidité de changement constituent les principales caractéristiques de l'environnement actuel des entreprises et les principaux enjeux auxquels ont faire face les managers.

Deux changements majeurs sont particulièrement révélateurs des réponses apportées par les entreprises pour faire face aux enjeux de créativité, d'innovation, de flexibilité, de réduction des coûts et de rapidité qu'impose ce nouvel environnement concurrentiel. Le premier mouvement concerne le recentrage des entreprises sur leurs domaines de compétences et leur métier de base. L'externalisation d'activités secondaires, ou insuffisamment maîtrisées, a entraîné un accroissement de la sous-traitance et un développement des partenariats externes dans la réalisation d'un certain nombre d'activités traditionnellement dévolues à l'interne comme l'approvisionnement, la fabrication, l'assemblage, la distribution. La deuxième transformation concerne l'importance croissante accordée à la gestion du flux global des produits, des marchandises et des services entre les clients et les fournisseurs. La nécessité d'optimiser non seulement chacune des phases clés de la chaîne logistique (prévision, approvisionnement, production, livraison et services client) mais aussi les échanges ayant lieu tout au long de celle-ci s'est progressivement imposée comme l'un des principaux facteurs de compétitivité et de performance actuel. Le *supply chain management* ou gestion de la chaîne logistique globale constitue une réponse aux évolutions évoquées précédemment et peut dès lors être considéré comme une fonction stratégique clé de l'entreprise.



Pour gérer le paradoxe que constitue la nécessité d'externaliser une activité devenant de plus en plus stratégique et cruciale pour la compétitivité de l'entreprise², le partenariat logistique³ s'est progressivement imposé comme l'une des solutions les plus efficaces permettant de concilier des impératifs de spécialisation et de contrôle. Le développement considérable du phénomène d'externalisation des opérations logistiques (Guillaume, 1998) s'explique ainsi par la diversité des bénéfices (économiques, managériaux et stratégiques) associés à cette stratégie (Ellram et Cooper, 1990).

Bien que répandues et en constante augmentation, les manœuvres de partenariats connaissent un taux d'échec relativement important (Mohr et Spekman, 1994). Cet état de fait associé à la faiblesse des recherches portant sur les processus de gestion et la mise en œuvre des partenariats (Gulati, 1998) légitiment un questionnement sur les facteurs de réussite des manœuvres de partenariat. En effet si un nombre conséquent de travaux existe sur les différentes formes de partenariats ainsi que sur les facteurs explicatifs de leur constitution, plus rares sont les études portant sur leur condition de gestion et de mise en œuvre. (Brulhart, 2002). Sur ce thème une problématique plus précise retient notre attention : la place et l'impact respectifs occupés par la confiance et le contrôle dans la coordination et l'organisation des relations de partenariats et *in fine* dans leur réussite.

Ainsi que le soulignent Das et Teng (1998)⁴, la question centrale du débat entre la confiance et les mécanismes de contrôle n'est pas de savoir si la confiance est un mécanisme de contrôle mais plutôt de savoir si l'utilisation des mécanismes formels de contrôle entrave ou non le développement de la confiance entre les partenaires. La nature et l'importance de l'influence de ces deux éléments sur la réussite et le succès des partenariats logistiques restent en effet relativement équivoques dans la littérature.

Si le rôle et l'importance de la confiance dans les relations interorganisationnelles sont très largement acceptés et reconnus, un certain nombre d'interrogations se posent quant à la

² Et donc de confier à un acteur externe une fonction clé du processus de création de valeur et de constitution d'avantages concurrentiels.

³ Que nous appréhenderons à travers la définition de Lambert et al. (1996) à savoir « *une relation d'affaire bâtie sur mesure qui repose sur la confiance mutuelle, l'ouverture, le partage des risques et des bénéfices, et dont l'objectif est de procurer un avantage concurrentiel résultant d'une meilleure performance d'affaires que ce qu'auraient pu obtenir individuellement les partenaires* ». Notre communication se concentre plus précisément sur le partenariat vertical logistique entre une entreprise industrielle ou commerciale et son prestataire.

⁴ Cité par Becheikh et Su (2001)



légitimité et à la place que peuvent encore occuper les dispositifs de contrôle formels. Sur ce point, l'éventail des positions est très large allant d'une possibilité de complémentarité entre ces deux modes de coordination à une position plus extrême affirmant l'influence négative du contrôle sur la confiance et, plus généralement, sur les échanges et les liens s'établissant entre les partenaires. La position qui prédomine très largement est celle d'une supériorité de la confiance en terme de coût et d'efficacité par rapport aux autres modes d'organisation que constituent l'organisation (la hiérarchie) et le marché (les contrats).

L'objet de cet article est donc dans un premier temps de mesurer l'influence du contrôle sur la confiance. Dans un second temps une analyse plus détaillée nous pousse à évaluer l'impact et l'importance respectifs des différentes composantes du contrôle (le suivi et l'audit, la certification *ex ante*, la formalisation du contrat) sur la formation de la confiance afin d'en déterminer les plus significatives. Pour cela, nous avons recours à une analyse causale et présentons un modèle LISREL permettant de tester nos hypothèses. En conclusion, notre étude cherchera à trancher parmi les différents courants théoriques s'interrogeant sur le lien confiance-contrôle dans une relation de partenariat et à vérifier, notamment, la pertinence du courant dit intégratif.

La communication est organisée en trois parties. La première revient sur une définition des différents concepts clés (partenariat, confiance et contrôle) et analyse les différents positionnements théoriques portant sur la relation entre confiance et contrôle dans la gestion d'un partenariat inter-firmes. La deuxième présente la méthodologie utilisée, présente le test d'un modèle causal (modèle d'équations structurelles) et commente les résultats obtenus par le traitement des données issues des questionnaires.

2. LE ROLE RESPECTIF DU CONTROLE ET DE LA CONFIANCE DANS LA RELATION PARTENARIALE

Dans cette partie, nous reviendrons successivement sur les concepts de confiance et de contrôle en tentant d'une part de les caractériser et d'en proposer une définition et d'autre part d'analyser leurs interrelations dans le cadre du partenariat.

2.1. DEFINITION ET FONCTIONS RESPECTIVES DE LA CONFIANCE ET DU CONTROLE

2.1.1. Le rôle de la confiance

Le concept de confiance est d'autant plus difficile à saisir qu'il renvoie à des représentations et des définitions multiples et qu'une très grande diversité de disciplines (l'économie, le



management, la sociologie) et de courants théoriques se l'approprient. Dans la littérature économique le concept de confiance a progressivement émergé pour occuper une place centrale chez un certain nombre d'économistes⁵ (Brousseau, 2000). En agissant en tant que « lubrifiant » des rapports économiques (Lorentz, 1988) ou bien encore, et à un niveau plus global, en facilitant l'atteinte d'un optimum social et collectif, la confiance peut être considérée comme un élément central dans les transactions marchandes et les relations entre agents économiques.

La littérature managériale, dans sa grande majorité, accorde elle aussi à la confiance un rôle primordial en la plaçant au sommet de la hiérarchie des facteurs clés de succès du partenariat et en la situant, plus généralement, au cœur des transactions économiques et marchandes actuelles⁶. La confiance est ainsi considérée comme la pierre angulaire, le socle sur lequel s'appuie et se développe toute relation de partenariat s'établissant entre deux firmes distinctes (Lorentz, 1988 ; Baudry, 1992 ; Nooteboom, 1996 ; Ring et Van de Ven, 1994). Selon ce courant théorique, le partenariat inter-firmes, qui se caractérise par la durabilité et la sélectivité des liens établis entre les partenaires, ainsi que par la nature informelle et interactive de ces relations, s'appuie en grande partie, aussi bien dans sa constitution que dans son développement, sur le capital de confiance qui s'instaure entre les acteurs. Les notions de gouvernance sociale, de normes relationnelles (Uzzi, 1997), de transactions informelles, de contrats et d'arrangements relationnels (Williamson, 1991), qui expriment ces nouvelles formes de gestion des échanges interorganisationnels, renvoient toutes au concept de confiance.

La définition de la confiance que nous retenons s'inspire de celle de Ring et Van de Ven (1992) qui la définissent de deux manières complémentaires à travers ses deux composantes : (1) la crédibilité ou prédictibilité qui traduit la possibilité de prévoir le comportement de l'autre, (2) la bienveillance, c'est-à-dire la possibilité d'anticiper raisonnablement que le partenaire se comportera de manière honnête et qu'il ne se livrera pas à des comportements malhonnêtes même si cela est de son intérêt. Ainsi que le soulignent Brousseau et al. (1997) la confiance signifie « *la croyance dans un certain degré de bonne volonté du partenaire, la conviction qu'il tiendra compte dans ses actes des intérêts de l'autre partie* ».

⁵ Et plus particulièrement chez K.Arrow.

⁶ Cf la définition précédente du partenariat donnée par Lambert et al. (1996)



Les formes d'organisations nouvelles, du type réseaux internes et externes, s'appuient sur des systèmes de coordination et d'organisation souples et informels reposant sur la confiance et la compréhension mutuelle des acteurs composant le système d'action (Domberger, 1998). L'intérêt et la supériorité de la confiance résident dans sa capacité à économiser, voire à supprimer les dispositifs institutionnels, complexes, détaillés et coûteux d'orientation, de surveillance et de sanction des comportements organisationnels. L'aléa moral, généré par la difficulté ou le coût excessif du contrôle du comportement du ou des différents partenaires, peut ainsi être réduit à travers la confiance. Les risques de comportements opportunistes se voient ainsi diminués alors que les possibilités et les facilités d'adaptation des partenaires face aux incertitudes et aux changements environnementaux s'accroissent⁷. D'une manière plus générale, la confiance en tant que mode de gestion des relations interorganisationnelles permet de combiner trois avantages majeurs qui peuvent, dans d'autres circonstances (en utilisant d'autres modes de coordination) se révéler difficilement conciliables. Elle conduit en effet (1) à une réduction des coûts de transaction (et plus spécifiquement des coûts de surveillance et de contrôle) (Dyer, 1997), (2) à un accroissement de la flexibilité et la réactivité organisationnelles, (3) et à un renforcement de la cohérence interne du système d'action collectif.

Ces avantages sont en grande partie liés aux comportements organisationnels qui sont associés à la confiance et qui résultent des interactions sociales et des liens qui se nouent entre les partenaires. Ces comportements ou normes organisationnelles sont identifiés par Popo et Zenge (2002) comme étant:

- la flexibilité qui facilite l'adaptation et l'ajustement
- la solidarité qui traduit une approche et une résolution conjointes des problèmes auxquels est soumis le partenariat.
- le partage d'information notamment en ce qui concerne les stratégies et les objectifs de chacune des parties.

La confiance apparaît ainsi comme le principal mécanisme de contrôle des nouvelles formes d'organisations hybrides (au sens de Williamson, 1991) situées entre le marché et l'organisation. Elle permet ainsi de concilier les avantages (en terme d'efficacité) de ces deux

⁷ En raison de la nature relativement générale et informelle des accords entre les partenaires et des marges de manœuvre qui leur sont laissées pour s'adapter individuellement ou conjointement aux imprévus environnementaux. Cette idée renvoie à la notion d'incomplétude des contrats de la théorie des coûts de transaction.



modes d'organisation tout en minimisant les défauts (en terme de coûts de coordination et de transaction).

Parallèlement à cette thèse s'est développée l'idée d'une hiérarchie et d'une différence de performance entre la confiance et le contrôle en tant que dispositifs de régulation des relations économiques. Les comparaisons qui sont aujourd'hui faites tournent, quasi systématiquement, en faveur de la confiance. Le manichéisme d'un grand nombre de ces analyses finit par relativiser leurs conclusions⁸.

Les modes de fonctionnement traditionnels, qualifiés de bureaucratiques et mécaniques, sont en effet accusés de mettre exclusivement l'accent sur des systèmes de contrôle formels et rigides ayant pour objet une prévisibilité et une codification élevées des comportements organisationnels. Au contrôle et aux différents mécanismes d'évaluation qui le sous-tendent est généralement associée l'image d'un management archaïque, rétrograde et centralisateur, privilégiant la contrainte et le respect des règles au détriment de la créativité, de la flexibilité, de la décentralisation du processus de décision et de la responsabilisation des individus. On retrouve ainsi cette idée chez Allouche et Huault (1998) qui opposent aux mécanismes de coordination classique qualifiés d'« *administratifs ou bureaucratiques* » des processus fondés sur « *la communication, les échanges et la confiance* » considérés comme beaucoup plus interactifs et moins rigides. Les mécanismes formels d'organisation sont ainsi généralement reconnus comme peu adaptés aux environnements complexes, incertains et changeants.

En favorisant la créativité, la rapidité et la flexibilité organisationnelle, la confiance est, quant à elle, généralement présentée comme un substitut aux formes contractuelles classiques et aux systèmes de coordination traditionnels (Brousseau, 1994) qui sont eux considérés comme générateurs de coûts de transaction et d'inefficience organisationnelle. Cette supériorité, selon Dyer et Singh (1998) se vérifie à tous les niveaux et se traduit plus précisément par (1) une réduction des coûts de transaction et de renégociation des contrats, (2) la suppression des mécanismes de surveillance et d'évaluation, (3) le développement de comportements adaptatifs et d'une plus forte flexibilité organisationnelle. Malgré les piètres résultats attribués au contrôle ainsi que ses conséquences négatives sur les comportements organisationnels, une

⁸ Ainsi que le souligne Brousseau (2000), l'opposition entre ces deux logiques de coordination conduit à des recommandations normatives assez radicales (et relativement simplistes pourrait-on rajouter). Selon l'auteur, « *Le praticien doit choisir entre la logique de confiance assise sur la négociation permanente, informelle et empathique et celle de la méfiance basée sur la contractualisation et la gestion procédurière d'une relation conflictuelle* ».



partie de la littérature continue de reconnaître aux dispositifs formels un certain nombre d'avantages et de qualités.

2.1.2. Fonction et délimitation conceptuelle du contrôle

Comme pour la confiance, les manières d'appréhender le concept de contrôle sont nombreuses et prêtent souvent à confusion. Selon qu'il est interne ou externe, qu'il est *ex ante* ou *ex post*, qu'il ait pour objet la production de connaissances et d'information ou l'observation et l'ajustement des comportements organisationnels, qu'il se situe dans la sphère publique ou privé, le contrôle renvoie à des réalités et des représentations différentes et parfois fortement opposées⁹. L'un des biais consiste notamment à considérer le contrôle comme un bloc monolithique se résumant à des procédures écrites et formelles, codifiant et régulant les comportements organisationnels. Une autre simplification revient à considérer que le contrôle se limite à la vérification de la réalisation des objectifs et au réajustement des stratégies organisationnelles. La diversité des composantes du contrôle accroît la difficulté d'en donner une définition précise et complète et les approches globalisantes se révèlent tout aussi préjudiciables¹⁰.

Pour notre part nous nous inspirons de la définition de Doz et Prahalad (1981) qui reconnaissent au contrôle trois composantes principales :

- les politiques écrites, les procédures et les obligations contractuelles
- la planification stratégique et budgétaire et la fixation d'objectifs
- les procédures d'évaluation et les dispositifs d'enregistrements sous forme de reporting, tableaux de bord audit et bilan.

Ramené au cas du partenariat, et en nous inspirant du modèle de Lambert et al. (1996, 1999), le contrôle peut être défini autour de deux pôles principaux : (1) l'évaluation, le suivi et l'audit, (2) et le contrat de partenariat. Le contrat est généralement considéré comme l'élément central des procédures de contrôle formel des partenariats. Ainsi que le démontre Rouette (1999), l'importance des différentes composantes du contrôle varie selon le stade du cycle de vie du partenariat. La formalisation du contrat a généralement lieu lors des phases de

⁹ Le contrôle en tant que système producteur d'information et de connaissances *versus* le contrôle en tant que système de surveillance et de sanction.

¹⁰ Nous faisons notamment référence aux définitions qui mélangent, et sans distinction, les éléments formels classiques de type contrats et procédures et les mécanismes informels tels que la socialisation, les interactions relationnelles, la communication, la réputation et les échanges interpersonnels.



négociation et d'entente et a pour objet la définition des conditions générales de coopération ainsi que les obligations de chacune des parties. Le degré de complexité du contrat varie selon le nombre et la nature des obligations considérées (obligations en termes de résultats et de performance, de contrôle, contraintes en termes de pénalités et de responsabilités) (Poppo et Zenger, 2002).

Selon Rouette (1999), tout contrat de partenariat doit au minimum comprendre un énoncé clair des but recherchés et des moyens de les atteindre ainsi qu'une spécification des processus et des dispositifs de résolution des conflits. Les dispositifs de suivi et d'audit s'insèrent quant à eux plus en aval lors de la phase de mise en œuvre et de gestion du partenariat. Selon Roy et Bygras (2001), ils regroupent l'ensemble des activités et des processus d'évaluation permettant de gérer et de contrôler les relations inter-organisationnelles tout au long de leur évolution. Toujours selon les auteurs, ce sont principalement ces types d'activités qui vont conférer au partenariat son caractère opérationnel.

La théorie des coûts de transaction est généralement mobilisée pour justifier la mise en place de mécanismes de contrôle formels. L'une des premières raisons invoquées est liée à la trop forte dépendance du donneur d'ordre vis à vis de son fournisseur lors du développement d'une relation de partenariat. En effet, en sélectionnant un nombre restreint de fournisseurs et en établissant des relations privilégiées avec ceux ci, l'entreprise accroît sa dépendance vis à vis de ses sous-traitants. Cette situation accroît la probabilité d'apparition de comportements opportunistes chez les fournisseurs et ceci pour deux raisons. Premièrement parce que la réduction du degré de concurrence (et donc de substitution) entre fournisseurs rend leur éviction plus complexe. Deuxièmement, parce chaque sous-traitant percevant le fait que la relation avec le client se bâtie sur de nouvelles bases relativement plus solides qu'auparavant réalise que celle-ci devient dès lors plus difficile et coûteuse à rompre pour le donneur d'ordre (Corrège, 2001). L'un des mécanismes de protection contre l'opportunisme disparaissant dans une relation de partenariat, l'entreprise n'a dès lors d'autre choix que d'avoir recours au contrat formel afin d'anticiper, de prévoir et de sanctionner ces comportements¹¹.

¹¹ Il est intéressant de remarquer que le même type d'argument peut être utilisé dans le sens contraire pour justifier la confiance et démontrer les limites du contrôle formel. En effet, étant donnée la rationalité limitée des acteurs, la multiplicité des informations à traiter et l'incertitude environnementale et comportementale inhérente, tout contrat est, de par nature, incomplet. Il est en effet impossible de prévoir l'ensemble des comportements des partenaires et de leur évolution. L'incomplétude des contrats rendant l'opportunisme inévitable, seule la confiance peut être considérée comme une solution efficace.



D'une manière plus générale, et selon Poppo et Zenger (2002)¹² l'accroissement des risques et des aléas liés aux échanges interorganisationnels constitue l'une des principales sources de formalisation et de complexification des contrats. Ces risques seront d'autant plus importants que seront fortes (1) la spécificité des biens et des actifs échangés, (2) l'incertitude environnementale (3) la difficulté de mesure de la performance. Des contrats relativement complexes et complets sont ainsi présentés par les auteurs comme l'un des moyens de limiter les biais et les comportements nuisant à la performance de la relation client-fournisseur.

Une deuxième série d'arguments insiste sur les limites de la confiance en tant que dispositif unique de coordination. Ainsi, selon Roy et Bigras (2000), quel que soit le capital de confiance pré-existant lors des phases de négociation et d'entente, il est illusoire de tabler sur un maintien et une perpétuation de celui-ci. Afin d'éviter les « surprises » et les conflits futurs, les auteurs recommandent donc de recourir au contrôle et, plus particulièrement, aux contrats afin, d'une part, de préciser et d'évaluer les attentes de chaque partenaires et, d'autre part, de définir des mécanismes de résolution des conflits. Selon cette logique, le contrôle a davantage une fonction préventive que corrective et pénalisante.

Une dernière série de justifications trouve ses fondements dans le courant théorique de *l'Evaluation Research*. Le contrôle n'est pas ici perçu comme un outil de vérification et de sanction mais davantage comme un élément de motivation producteur d'information sur les performances organisationnelles. Si l'excès de contrôle est reconnu préjudiciable du fait de sa lourdeur, de son coût, de la paralysie et des comportements de protection qu'il engendre, son absence l'est tout autant. La faiblesse ou l'absence de contrôle génère des incertitudes qui se traduisent pour les acteurs par une perte de repère et par un accroissement de la défiance. Ainsi, et lors de dysfonctionnements, ce n'est pas le contrôle dans son ensemble qui doit être remis en cause mais plus simplement son dosage au sein du système.

2.2. LA RELATION CONTROLE - CONFIANCE DANS LE PARTENARIAT

2.2.1. La confiance en tant qu'alternative et substitut au contrôle

Ainsi que l'on peut le constater, la littérature tend non seulement à différencier et à hiérarchiser ces deux modes de coordination que sont la confiance et le contrôle, mais cherche aussi à les opposer en affirmant l'impact négatif du second sur le premier. L'affirmation de cet antagonisme se retrouve notamment dans les courants et approches théoriques traitant des

¹² Citant Williamson (1979, 1985).



déterminants de la confiance dans les relations de partenariat inter firmes. S'il n'est pas réellement présent dans le courant qui pose la confiance comme une donnée ou un prérequis à toute collaboration¹³ - bien qu'implicitement suggéré- il est en revanche plus spécifiquement affirmé dans les travaux privilégiant une approche endogène ou relationnelle de la confiance. Selon Brousseau et al. (1998) certaines analyses tendent à démontrer que si la confiance ne peut être créée par décret ou contrat, il est possible de construire et d'entretenir délibérément des relations de confiance¹⁴. La confiance émerge alors de manière endogène de certains rapports économiques et d'interactions et apparaît ainsi comme la résultante des interactions et des échanges qui se développent entre les partenaires dont les comportements et les représentations vont progressivement se transformer au cours de la relation. Les partisans des théories relationnelles soulignent ainsi l'importance de la socialisation dans les relations coopératives (Granovetter, 1985 ; Ring et Van de Ven, 1992, 1994). Selon cette logique, la confiance dans les relations inter-firmes se développe par le biais d'un processus d'apprentissage réciproque. La pratique d'une action coopérative et concertée, la connaissance de l'autre (de son comportement et de ses valeurs) constituent les principaux facteurs de construction de la confiance. La confiance s'apparente dès lors à un mécanisme informel de contrôle aussi appelé mécanismes sociaux (Das et Teng, 1998). Ainsi que l'affirme Lorentz (1993)¹⁵, c'est bien le déroulement de la relation elle-même qui crée la confiance. Toute relation de partenariat doit être analysée comme un processus dont le déroulement peut créer, renforcer ou détruire la confiance.

Cette approche est d'autant plus intéressante pour notre problématique qu'elle considère que la confiance ne peut être délibérément construite. Elle n'émerge en fait que comme un sous-produit non intentionnel des relations sociales. Elle constitue à la fois un résultat du processus de partenariat et une condition fondamentale de son renforcement et de son développement.

Selon ce courant, ce sont véritablement les contacts transorganisationnels et interpersonnels qui constituent de véritables mécanismes de coordination et de socialisation. En favorisant l'intégration et le rapprochement des partenaires, ces relations réduisent l'incertitude

¹³ Bien que ce courant ne se penche pas réellement sur les déterminants de la confiance, il est généralement supposé qu'une forte proximité stratégique, culturelle et organisationnelle ainsi qu'une convergence d'objectifs entre les partenaires favorisent l'instauration d'un climat de confiance. La confiance est ainsi perçue comme le résultat d'une volonté de coopérer résultant d'une convergence d'intérêts et de besoins (Alter et Hage, 1993)

¹⁴ Ce qui revient à créer et développer des liens et des interactions sociales qui vont, à terme ,produire de la confiance entre les partenaires.

¹⁵ Cité par Brousseau et al. (1998)



concernant les comportements potentiellement adverses des co-contractants, permettant *in fine* le développement de la confiance. Il existerait en outre une relation inverse entre d'un côté la diversité et l'intensité des contacts et d'un autre, le niveau de contractualisation¹⁶ (Lassar and Zin, 1995).

Non seulement le contrôle avec ses ambitions de planification, d'organisation et d'orientation est inutile¹⁷ mais il peut aussi devenir très rapidement néfaste pour le processus d'émergence de la confiance, et ceci pour trois raisons.

Premièrement parce qu'il peut être générateur de défiance et de suspicion chez les partenaires. Cette idée a notamment été développée par Argyris (1952) qui considère les mécanismes formels de contrôle comme un puissant obstacle au développement d'une confiance mutuelle entre les partenaires. Le recours à des mécanismes de contrôle par l'une des parties est en effet souvent perçu par les autres comme un manque de confiance, ce qui réduit à leur tour leur confiance envers leur partenaires. L'enclenchement d'un processus cumulatif et auto-entretenu conduit à une disparition totale du degré de confiance entre l'ensemble des partenaires. On retrouve cette idée chez Ghoshal et Moran (1996) qui soulignent qu'une recherche de contractualisation des rapports par l'une des parties « visible » l'existence d'appréhensions et d'inquiétudes chez cet acteur. Cette mise en lumière affecte le climat de confiance préexistant et favorise (plutôt que limite) les comportements opportunistes des co-contractants.

Deuxièmement, parce qu'en créant un cadre rigide ou un carcan organisationnel, le contrôle formel peut limiter la liberté d'échange des acteurs et leurs interactions, empêchant, par la même, la transformation des comportements et des représentations individuelles et collectives décrites précédemment¹⁸. Le processus de socialisation et d'intégration se trouve bloqué par la mise en place de dispositifs de contrôle.

La troisième raison a trait, lors de la formalisation des responsabilités de chacune des parties à la mise en lumière des comportements et des actions non couverts par le contrats. Cet

¹⁶ La réduction ou la faiblesse des contacts interorganisationnels amenant à recourir à un plus haut niveau de contractualisation.

¹⁷ Parce que supplantant à tous les niveaux les mécanismes de contrôle : cf. les développements précédents sur la supériorité en termes d'efficacité et de coût de la confiance par rapport au contrôle en tant que mécanisme de coordination des échanges intergénérationnels.

¹⁸ Et donc les phénomènes d'apprentissage.



éclairage sur les manques ou les incomplétudes du contrat peut déclencher chez l'une des parties l'apparition de comportements opportunistes (Poppo et Zenger, 2002).

La conclusion commune à l'ensemble de ces arguments est celle d'une nécessaire et d'inévitable substitution de la confiance par rapport au contrôle formel en tant que mécanisme de coordination des échanges interorganisationnels. Plus efficace et moins coûteuse, la confiance est généralement considérée comme le mécanisme le plus apte à gérer les arrangements organisationnels complexes de type réseau, partenariat ou alliance stratégique.

2.2.2. Le contrôle en tant que complément et mécanisme de renforcement de la confiance

A l'opposé de ces courants se situent les théories contractuelles qui insistent au contraire sur l'importance des mécanismes formels, des règles et des procédures standardisées dans la construction d'engagements basés sur la réciprocité des rapports (Joly et Mangematin, 1995)¹⁹. Le contrat, ainsi que les différentes modalités de contrôle qui l'accompagnent, vont fournir à l'ensemble des parties un certain nombre de points de repère qui vont guider leurs comportements coopératifs et permettre un certain nombre de réajustements. Cette thèse se retrouve plus particulièrement dans le concept de « confiance système ». Ce terme traduit l'idée d'une confiance reposant en grande partie sur la conviction que les différentes parties respecteront les règles et les accords qui régissent le partenariat.

Les garanties offertes par les dispositifs de contrôle formels en termes (1) de résultats à atteindre, (2) d'évaluation (et donc de rémunération) objective des performances, (3) de délimitation des responsabilités et des contributions de chaque partenaire, (4) d'existence de méthodes de résolution des conflits réduisent les réticences et poussent les différents acteurs à s'impliquer pleinement dans le partenariat. Becheikh et Su (2001) affirment ainsi que « *par l'assurance qu'ils créent chez les partenaires, les mécanismes de contrôle formels peuvent donc renforcer la confiance entre eux* ». Ainsi que le soulignent Poppo et Zenger (2002), la spécification et la définition de « *sécurités contractuelles* » confortent chaque partie dans l'idée que le partenaire adoptera un comportement coopératif. Ce comportement présent, qui est en quelque sorte forcé et contraint, est un gage de coopération future et de pérennisation de la relation de partenariat. Le contrôle protège et renforce le partenariat dans les phases préliminaires de sa construction, considérées comme les plus délicates, et permet ainsi

¹⁹ Cité par Geindre (2001)



d'enclencher le processus d'interactions sociales²⁰ qui conduit à la construction d'un capital de confiance entre co-contractants.

La confiance que l'on place dans un partenariat est ainsi indissociable de celle que l'on place dans le système normatif et procédural qui encadre les relations de coopération inter-firmes (Brousseau, 1994). Cette approche est d'autant plus intéressante que non seulement elle réhabilite le contrôle dans le processus de formation et de gestion des partenariats, mais plus encore elle considère celui-ci comme l'un des principaux déterminants de la confiance. Ainsi selon Sitkin (1995), l'utilisation de règles formelles et de procédures standardisées, peut faciliter le développement, la diffusion et l'institutionnalisation de la confiance dans les organisations. Le contrôle n'est dès lors plus perçu comme un obstacle et facteur d'inefficacité organisationnelle mais acquière au contraire un caractère et un rôle stratégique dans l'instauration de relations coopératives inter-firmes.

Un dernier courant, que l'on pourrait qualifier d'intégrateur, relativement proche des théories contractuelles, ne considère pas le contrôle et la confiance comme des mécanismes d'intégration opposés ou exclusifs mais au contraire comme des dispositifs de coordination qui sont à la fois complémentaires mais, aussi et surtout, qui s'influencent mutuellement. Les interactions et les complémentarités entre les mécanismes formels et les dispositifs sociaux de coordination sont ainsi mises en avant. Cette thèse, défendue notamment par Goold et Campbell (1987), insiste sur le fait que les mécanismes formels de contrôle ne sont pas toujours incompatibles avec le développement de la confiance et réciproquement. Ainsi, face aux turbulences environnementales qui viennent affecter l'évolution du partenariat et qui sont difficilement prévisibles et face aux multiples dimensions de l'échange qu'il est difficile de contractualiser, la confiance peut servir de support et de soutien aux dispositifs formels et jouer un rôle déterminant dans le maintien et la stabilité de la relation de coopération au cours du temps. L'influence du contrôle sur la confiance peut au cours de la relation s'inverser. Le partage d'information, l'apprentissage individuel et/ou collectif des partenaires, l'expérience et les leçons tirées du partenariat peuvent conduire à une redéfinition des dispositifs de contrôle, notamment dans le sens d'une complexification et d'une adaptation plus précise et plus personnalisée des termes du contrats. Que l'on retienne l'idée de complémentarité ou bien celle d'interactivité, la confiance et le contrôle apparaissent ici comme deux éléments fondamentaux dont la combinaison permet d'assurer un plus haut niveau de performance du partenariat.

²⁰ Evoqué et décrit dans le paragraphe portant sur le rôle de la confiance.



Ainsi que l'on peut le constater, la littérature révèle sur les thèmes de la confiance et du contrôle dans les partenariats inter-firmes un certain nombre de contradictions théoriques et d'oppositions fondamentales. Face à celles-ci, il devient à la fois pertinent et légitime de s'interroger d'une part sur les relations qu'entretiennent la confiance et le contrôle dans une relation de partenariat logistique et, d'autre part, d'évaluer l'impact et l'intérêt de ces deux variables dans la gestion et le succès du partenariat. Plus précisément, la thèse que nous défendons et testons dans cet article est celle de l'existence d'une complémentarité entre ces deux modes de coordination et plus spécifiquement d'une influence positive du contrôle sur la confiance. Compte tenu des développements et des réflexions précédentes, ces interrogations se déclinent sous la forme d'une hypothèse générale et de deux sous hypothèses qui sont les suivantes :

H 1 : Les dispositifs de contrôle ont une influence positive sur la confiance dans une relation de partenariat logistique.

H1 a : Les dispositifs de suivi et d'audit ont une influence positive sur la confiance

H1 b : Le contrat formel a une influence positive sur la confiance.

3. METHODOLOGIE, RESULTATS ET DISCUSSION

Dans cette seconde partie, nous présentons successivement la méthodologie adoptée pour l'étude empirique et les résultats obtenus avant d'en proposer une discussion articulée autour des hypothèses de recherche.

3.1. METHODOLOGIE ADOPTEE

3.1.1. Population de recherche, collecte des données et mesure des variables

Notre population de recherche a été constituée par les 766 entreprises les plus importantes du secteur de l'agro alimentaire, et par 750 sites logistiques dépendant des 75 plus grands prestataires. Notre choix de la personne cible s'est porté sur le Responsable Logistique des entreprises agro-alimentaire et le Directeur de site pour le secteur logistique.

Le choix d'adresser ce questionnaire au responsable logistique des entreprises agro-alimentaires s'est imposé naturellement. En ce qui concerne, les prestataires logistiques, si les partenariats sont parfois initiés et conclus par la direction régionale ou nationale de l'entreprise, en revanche, la gestion de la relation est assurée par le responsable de site qui est donc le plus à même de se prononcer sur l'interaction entre les deux organisations. La



première phase qualitative de notre recherche a d'ailleurs confirmé cet état de fait. La gestion des partenariats s'effectue donc dans la majorité des cas entre le responsable logistique et le responsable de site. Ces responsables peuvent ainsi être considérés comme la source essentielle d'informations sur les caractéristiques structurelles et managériales et les résultats du partenariat logistique dans laquelle leur entreprise est engagée.

Le choix de l'agro-alimentaire est du au fait que ce secteur doit aujourd'hui prendre en considération de nouvelles contraintes (exigences croissantes des consommateurs, relations avec la distribution, mondialisation des marchés) et doit relever des défis de plus en plus présents (flexibilité, réactivité, traçabilité). Pour cela, la logistique apparaît comme un facteur essentiel de la compétitivité de la firme et les entreprises de l'agro-alimentaire, conscientes de ces enjeux, développent des relations partenariales privilégiées avec les prestataires. Ce secteur semble donc un terrain d'investigation particulièrement intéressant dans le cadre de notre recherche et un contexte favorable à l'objet de l'étude. Sur les 1516 questionnaires envoyés, 219 questionnaires exploitables ont pu être traités, soit un taux de retour global de 14,45%.

Concernant les mesures des variables, nous nous sommes appuyés d'une part sur des mesures préexistantes issues de la littérature et d'autre part sur la série d'entretiens d'experts auprès de responsables logistiques et de responsable de sites et conduits au cours du second semestre 2001. Pour la variable de suivi et d'évaluation, nous avons combiné les échelles proposées par Krause et Ellram (1997), Stank Daugherty et Ellinger (1996) et Noordewier, John et Nevin (1990) qui étaient à la fois partiellement redondants et complémentaires et nous avons intégré les différentes dimensions initiées par l'étude qualitative pour obtenir un construit en 8 items. En ce qui concerne le caractère formalisé des accords, nous avons complété la mesure de Frankel, Whipple et Frayer (1996) par les résultats de l'analyse qualitative préalable pour proposer un construit en 3 items. Enfin, pour la confiance, nous avons repris la mesure développée par Morgan et Hunt (1994), enrichie par l'ajout d'un item rendant compte du caractère mutuel de la confiance souligné à plusieurs reprises par les experts interrogés lors de la phase d'étude qualitative, obtenant ainsi un construit en 10 items.. Au final, toutes les variables du modèle ont fait l'objet d'une mesure multi-items évaluée par une échelle bipolaire, en 7 points (tout à fait d'accord / pas du tout d'accord) (cf. annexe 1). Ces mesures ont ensuite fait l'objet d'une traduction si cela était nécessaire et d'un pré-test.



3.1.2. Traitement des données

Les échelles utilisées n'ayant jamais été testées dans des conditions similaires puisqu'elles ont été traduites, adaptées ou créées pour l'étude, il était nécessaire de vérifier leur validité convergente et discriminante ainsi que leur fiabilité.

Concrètement, nous avons tout d'abord réalisé une ACP sur l'ensemble des items constitutifs des variables exogènes (procédures de suivi et d'évaluation ; caractère formel des accords) puis sur l'ensemble des items de la confiance afin d'éviter tout risque de multicollinéarité.

Puis, nous avons testé l'unidimensionnalité des facteurs ainsi identifiés en renouvelant sur chacun d'entre eux une nouvelle ACP. A chaque fois, nous avons observé la répartition des items sur les facteurs avant et après une rotation Varimax. Nous avons retenu le critère proposé par Evrard et al. (1997) pour purifier les échelles puisque nous avons éliminé les items n'ayant aucune contribution factorielle supérieure ou égale à 0.500 sur l'une des composantes principales identifiées. Après avoir étudié la validité des échelles, nous nous sommes penchés sur la fiabilité des facteurs issus de l'analyse factorielle en utilisant la mesure de l'alpha de Cronbach.

Dans un second temps, nous avons utilisé un modèle d'équations structurelles par le biais du logiciel LISREL 8 qui permet de tester l'existence de relations causales entre les variables latentes explicatives (dans notre cas contrôle et formalisation des accords) et une variable à expliquer (dans notre cas confiance).

Le modèle des équations structurelles se décompose en deux parties (Livolsi et Meschi, 2002) : la première renvoie au modèle de mesure, c'est-à-dire à la façon dont les variables latentes sont identifiées et estimées à partir des indicateurs (ce qui correspond à une analyse factorielle confirmatoire) ; la deuxième partie, qualifiée de modèle structurel, correspond à la spécification des relations causales entre les variables latentes ainsi qu'à la direction des liens de causalité. Cette dernière partie va donc viser à confirmer la construction théorique élaborée dans la problématique de recherche.

3.2. RESULTATS ET DISCUSSION

Nous présentons dans cette section les résultats issus de l'analyse quantitative et le test des hypothèses avant de présenter les perspectives empiriques et théoriques induites par la recherche.

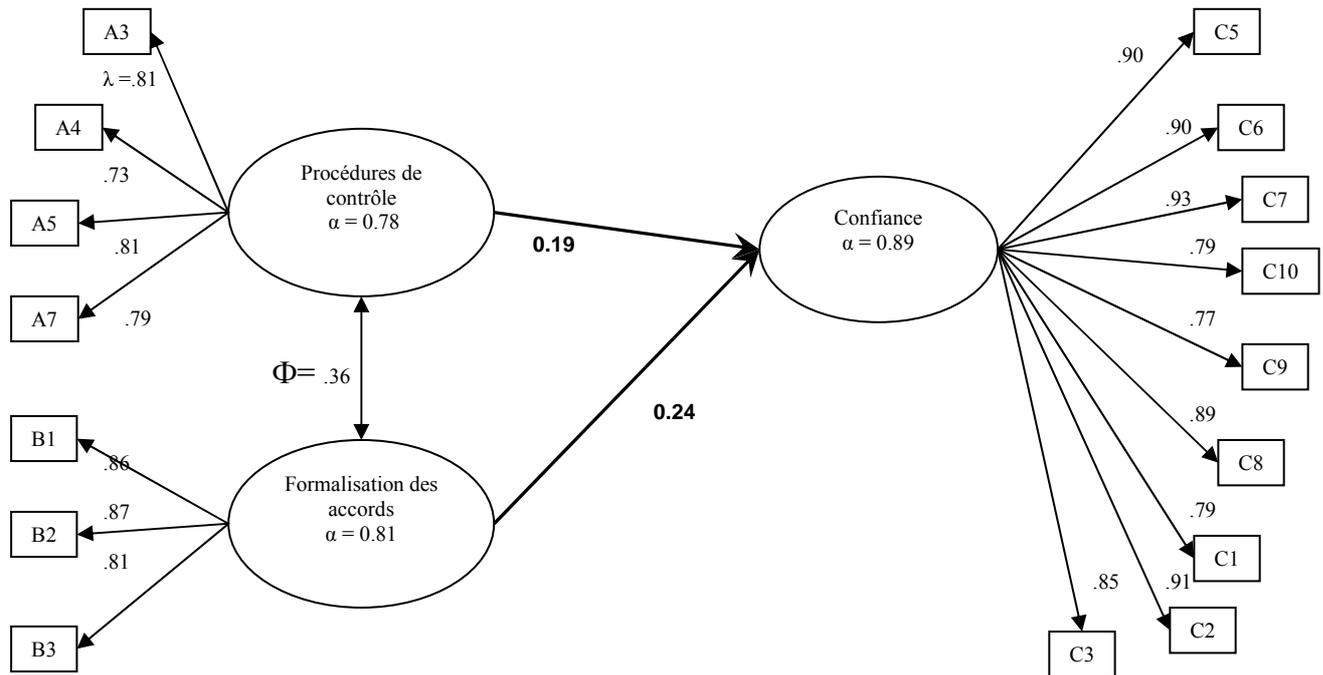
3.2.1. Résultats de l'analyse factorielle et fiabilité du modèle de mesure

L'analyse factorielle nous a conduit à purifier certaines des échelles. Ainsi, en ce qui concerne les variables explicatives du modèle (contrôle et caractère formel des accords), l'ACP a montré un résultat en trois axes rendant compte des procédures de contrôle et d'audit (1), de la formalisation des accords de partenariat (2) et de l'utilisation de la certification (3). Ce dernier axe n'a malheureusement pas pu être retenu pour la suite de l'analyse dans la mesure où il n'était composé que d'un item ce qui le rend problématique à utiliser dans le cadre d'un modèle d'équations structurelles (Aurifeuille, 1996). En outre, sur les items composant initialement la variable rendant compte des dispositifs de suivi et d'évaluation, 3 items ne satisfaisant pas aux conditions de validité convergente ou discriminante ont été supprimés. Enfin, pour les mêmes raisons, nous avons été amenés à éliminer un item de la mesure de la confiance. Les mesures définitives des variables sont présentées en annexe 1.

A la suite de l'analyse factorielle, nous avons mené une analyse du modèle de mesure obtenu par le biais de LISREL 8 afin de tester la validité convergente et discriminante du modèle. En fait, l'objectif est d'obtenir simultanément la meilleure validité convergente des indicateurs propres à chaque variable latente et la meilleure validité discriminante entre les variables latentes. Quand la corrélation entre un indicateur et la variable associée (corrélation « intra-construit », λ) est supérieure à 0,5 alors le critère de validité convergente est satisfait (Livolsi et Meschi, 2002). Quand la corrélation entre les variables latentes exogènes (corrélation « inter-construit », Φ) est inférieure aux corrélations « intra-construit » les reflétant, le critère de validité discriminante est satisfait. La figure 1 ci-dessous représente à la fois les alpha de Cronbach pour chaque construit, les corrélations intra et inter construit et montre que les conditions de validité énoncées précédemment sont respectées.

3.2.2. Test des hypothèses

L'étude examinait les relations entre contrôle et confiance au travers des deux dimensions constitutives du contrôle (procédures de suivi, formalisation des accords). Le schéma de la figure 1 rend compte des résultats obtenus ; seuls les liens statistiquement significatifs (T de Student pour $p > 0,05$) ont été reportés.

Figure 1 – Modèle de mesure et Diagramme des résultats

Dans un premier temps et avant d'aborder le test des hypothèses, il faut se pencher sur la qualité de l'ajustement du modèle, estimée par une série d'indices fournis par le logiciel. Pour cela, et compte tenu des limites propres à chaque indices, il est nécessaire de les utiliser de manière combinée en prenant garde de retenir des indices dont les caractéristiques et les qualités sont complémentaires. D'une manière générale, les indices d'ajustement se regroupent en deux catégories: « ajustement du modèle structurel » et « comparaison du modèle ». En ce qui concerne « l'ajustement du modèle structurel », les principaux indices (cf tableau 2) montrent que le modèle est globalement très satisfaisant ; ainsi le GFI et l'AGFI qui expriment le pourcentage de variance / covariance expliqué par le modèle structurel sont globalement au dessus des seuils empiriques requis. Seul le RMR révèle un ajustement moyen en ce qui concerne les résidus c'est-à-dire les facteurs explicatifs non pris en compte dans le modèle ; cependant la valeur est encore acceptable puisqu'elle est inférieure à 0,1. En ce qui concerne les indices relatifs de comparaison, qui sont faiblement influencés par la taille de l'échantillon, il faut souligner là encore des résultats très satisfaisants puisqu'ils ont tous une valeur supérieure aux critères les plus stricts.

Tableau 2 – synthèse des indices du modèle structurel

Indices	Critères d'acceptabilité ²¹	Valeur obtenue pour le modèle testé
Mesures fondées sur la fonction d'ajustement		
KHI-deux (χ^2)	Le plus petit possible	156,24
GFI (Goodness of Fit Index)	$\geq 0,9 / \geq 0,8$	0,92
AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	$\geq 0,9$	0,90
RMR (Root Mean Square Residual)	$\leq 0,05$ / (ne doit pas être supérieur à 0,1)	0,09
Indices relatifs de comparaison		
NFI	$> 0,9 / \geq 0,9$	0,90
CFI	$> 0,9 / \geq 0,9$	0,93
PNFI	$> 0,5$	0,85
NNFI	$> 0,9 / \geq 0,9$	0,90

Dans un second temps, il faut se pencher sur la validation des hypothèses avancées précédemment. Notre modèle d'équations structurelles permet de valider nos 2 hypothèses (H1a et H1b). Les résultats confirment en effet un rôle positif du contrôle sur la confiance au travers de ses deux composantes (procédures de suivi et d'évaluation ; formalisation des accords).

3.2.3. Discussion

– Perspectives empiriques

Comme nous l'avons vu lors de la première partie, le contrôle et la formalisation des accords sont deux variables qui ne génèrent pas vraiment de consensus dans la littérature quant à leur statut réel par rapport à la confiance.

Ainsi pour certains, la confiance ne peut être construite délibérément et qu'elle émerge d'un processus d'interaction et de socialisation (Lorentz, 1993 ; Das et Teng, 1998). Des auteurs soulignent même un rôle négatif des tentatives de contrôle sur l'établissement de la confiance ; le contrôle serait en ce sens non seulement inutile mais néfaste (Argyris, 1952 ; Goshal et Moran, 1996). A l'opposé de ces positions, le contrôle est parfois considéré comme un outil permettant de sécuriser les partenaires et de développer la confiance ; l'assurance offerte par le contrat et le suivi permettrait ainsi de renforcer la confiance entre les partenaires (Baudry, 1995 ; Poppo et Zenger, 2002). Enfin, un dernier courant que nous avons qualifié d'intégrateur rejoint la théorie des coûts de transaction tout en reconnaissant l'existence de mécanismes de coordination interpersonnels et sociaux qui peuvent s'avérer être complémentaire du contrôle dans la construction d'une relation de confiance (Goold et Campbell, 1987 ; Frankel et al., 1996).

²¹ D'après Didellon et Valette Florence (1996) et Meschi et livolsi (2001)



Les résultats obtenus lors de notre étude quantitative permettent précisément d'éclairer ces divergences ou ces hésitations concernant le rôle de la formalisation des accords et des procédures de contrôle.

Concernant le rôle des procédures de contrôle, il semble bien qu'elles soient perçues par les deux parties des dyades observées comme un outil de motivation et de progrès, le contrôle permettant ainsi d'établir un niveau de confiance qui facilite la relation. En ce sens, nos résultats corroborent pleinement l'idée que non seulement la confiance ne rend pas le contrôle inutile mais également que l'utilisation de règles et de procédures standardisées de suivi et d'évaluation facilite le développement, la diffusion et l'institutionnalisation de la confiance dans les relations inter-firmes (Puthod, 1995 ; Joly et Mangematin, 1995 ; Poppo et Zenger, 2002). En ce sens, ces résultats permettent un enrichissement de la littérature empirique puisque celle-ci n'offre pas, à notre connaissance, les validations correspondant à la relation entre contrôle et confiance dans le contexte du partenariat entre chargeur et prestataire logistique.

Par ailleurs, en ce qui concerne le rôle de la formalisation des accords, nos résultats montrent clairement la possibilité d'avoir recours à des contrats écrits et à des cahiers des charges précis pour dynamiser la confiance des partenaires de la relation. En ce sens, le contrat va constituer une garantie de sécurité fixant l'idéal à réaliser et permettant d'investir plus sereinement dans le partenariat. Dans le contexte de la relation chargeur – prestataire logistique, nos résultats prolongent les apports empiriques existants, notamment l'étude de Frankel et al. (1996) qui montre que les répondants des études de cas accordent un rôle positif au contrat formel dans l'établissement et le développement de la confiance.

– Perspectives théoriques

Si l'on s'appuie sur les théories contractuelles élargies au courant intégratif, les mécanismes de contrôle et d'évaluation de la relation vont constituer des structures incitatives permettant de contrôler la relation en réduisant ainsi certains coûts de coordination. En limitant les risques de comportements opportunistes *ex ante* comme *ex post* le contrôle ouvre la possibilité d'une action bénéfique sur la confiance entre les partenaires. Ainsi au travers de la validation de notre hypothèse H1a, nos résultats confirment cette influence des procédures de suivi et d'évaluation sur la confiance et viennent à l'appui d'une conception fondée sur ces approches théoriques appliquées à la relation coopérative chargeur-prestataire.



De la même façon, le contrat va également permettre de limiter les risques d'opportunisme *ex post*. Le contrat de partenariat inter-entreprises peut alors s'analyser comme une contrepartie réciproque entre les entreprises (Baudry, 1995) : il représente une assurance de débouchés pour le vendeur alors que l'acheteur en attend une garantie de performance supérieure de son partenaire. Le recours à un contrat de partenariat formalisé et détaillé joue donc le rôle d'une prime à la non-tricherie et cette attitude claire permet de limiter la méfiance face à un partenaire en offrant la possibilité d'une confiance accrue (Sink et Langley, 1997). La démonstration de l'influence positive significative de la formalisation des accords sur la confiance dans la relation de partenariat (H1b) vient à ce titre appuyer à nouveau les théories contractuelles.

– Limites de l'étude

La première limite est liée au choix d'un unique secteur d'activité pour tester notre modèle de recherche. En effet, les études fondées sur une seule industrie présente souvent une capacité de généralisation bien moindre. Cependant, en l'espèce, nous avons privilégié la validité interne (c'est-à-dire la possibilité d'avoir un contrôle accru sur les sources de variations extérieures dues aux caractéristiques diverses des secteurs considérés (McDougall et Robinson, 1990) aux dépens de la validité externe. L'une des perspectives de recherche possibles serait d'étendre le modèle de l'étude à un ensemble d'autres secteurs d'activité ou d'autres zones géographiques. De plus, les résultats sont propres au contexte spécifique du partenariat vertical logistique et le caractère généralisable à d'autres types de partenariats stratégiques est sujet à caution. Si les données ont bien été récoltées en interrogeant des répondants issus des deux côtés de la dyade partenariale, elles ne l'ont été qu'en utilisant un seul répondant dans des organisations qui n'étaient pas directement liées deux à deux. Les résultats ne traduisent donc que leur perception d'un phénomène spécifique à leur organisation. Par ailleurs, si la littérature, tout comme la première phase d'étude qualitative, nous a conduits à privilégier la nature et le sens des relations figurant dans le modèle, un raisonnement de type plus inductif aurait pu conduire à explorer d'autres combinaisons de relations ou d'autres sens de relations. Cette démarche nous semble procéder d'une seconde étape de travail voire d'une suite possible de la recherche. Enfin, la dernière limite porte précisément sur l'utilisation de mesures perceptuelles pour tous les concepts en jeu dans l'étude.

3.2.4. Conclusion

Si le rôle et l'importance de la confiance dans les relations inter-organisationnelles sont très largement acceptés et reconnus, un certain nombre d'interrogations se posent quant à la légitimité et à la place que peuvent occuper les dispositifs de contrôle formels. Sur ce point, l'éventail des positions est très large et l'absence de consensus sur les relations qu'entretiennent ces deux variables nous a conduit à explorer l'hypothèse d'une influence positive significative du contrôle sur la confiance. Pour cela nous nous sommes appuyés sur les théories contractuelles sans pour autant refuser la possibilité d'une vision plus globale proposée par un courant intégrateur qui considère contrôle et confiance comme des dispositifs complémentaires en interaction permanente.

Notre étude suggère que le contrôle au travers des deux dimensions testées (procédures d'évaluation et de suivi ; formalisation des accords) a un impact direct déterminant sur la confiance entre les partenaires de la relation coopérative. En ce sens, cette communication conforte et prolonge les apports empiriques existant concernant les relations coopératives entre chargeur et prestataire et ses implications managériales sont liées à la manière dont les entreprises partenaires vont gérer la nature et l'étendue de leur relation de même que leurs attentes et leurs objectifs. Par ailleurs, et sur le plan théorique, cette recherche a permis la validation d'un cadre théorique fondé sur les théories contractuelles appliquées au contexte du partenariat chargeur – prestataire

Cependant, le cadre théorique intégrateur dont nous rendons compte dans notre première partie souligne le fait que si les accords formalisés peuvent jouer un grand rôle dans le développement d'un engagement solide et durable, en revanche leur utilisation n'est pas universelle, et la nature complexe et dynamique des coopérations rend difficile la dépendance envers des procédures de contrôle trop statiques. En ce sens, les dispositifs de coordination sociaux apparaissent comme un complément indispensable au contrôle. L'une des perspectives de recherche à envisager consisterait donc à caractériser le rôle respectif de la confiance et du contrôle de même que leur nature complémentaire dans la coordination des partenaires. Un autre des prolongements possibles à cette recherche pourrait consister à vérifier et à analyser l'une des hypothèses suggérées par la littérature à savoir l'existence d'interactions entre le contrôle et la confiance et d'un renforcement mutuel entre ces deux variables. Une étude longitudinale exploratoire de type étude de cas serait d'autant plus intéressante qu'elle permettrait d'étudier en profondeur les mécanismes à l'œuvre et de



comprendre la part et le rôle respectif de ces deux éléments dans la coordination et la gestion des relations de partenariat inter-firmes.

Annexe 1 Récapitulatif des mesures des variables du modèle de recherche²²

Variables	Items utilisés
Procédures de suivi et d'évaluation	<p>A1. <i>Le prestataire est informé du résultat de son évaluation</i></p> <p>A2. <i>L'évaluation de la performance du prestataire se fait à l'aide d'évaluations informelles qui se déroulent sur une base ad hoc sans procédures établies</i></p> <p>A3. Nous contrôlons le niveau de service de notre prestataire notamment en ce qui concerne le respect des délais et des horaires, la présentation et la casse</p> <p>A4. Notre prestataire nous rend compte périodiquement de l'évolution des opérations par le biais d'un reporting régulier</p> <p>A5. Nous auditons régulièrement l'activité du prestataire</p> <p>A6. <i>Nous nous appuyons sur la certification pour évaluer notre prestataire</i></p> <p>A7. L'évaluation de la performance du prestataire se fait à l'aide d'évaluations s'appuyant sur des procédures établies</p> <p>A8. <i>Nous assurons avec notre prestataire un suivi commun très régulier des opérations</i></p>
Formalisation des accords	<p>B1. Les accords passés avec notre prestataire (client) passent toujours par un cahier des charges formalisé</p> <p>B2. Les contrats passés avec notre prestataire (client) sont toujours très précis et très complets</p> <p>B3. Les accords passés avec notre prestataire (client) font toujours l'objet d'un contrat écrit</p>
Confiance	<p>C1. Nous ne pouvons pas faire toujours confiance à ce prestataire (client)</p> <p>C2. Ce prestataire (client) est parfaitement honnête</p> <p>C3. Nous pouvons entièrement faire confiance à ce prestataire (client)</p> <p>C4. <i>Ce prestataire (client) fait toujours son travail correctement</i></p> <p>C5. Ce prestataire (client) est vraiment digne de foi</p> <p>C6. J'ai personnellement une grande confiance en ce prestataire (client)</p> <p>C7. Ce prestataire (client) est très intègre</p> <p>C8. Ce prestataire (client) fait toujours ce qui doit être fait</p> <p>C9. Ce prestataire (client) n'est pas toujours fiable</p> <p>C10. Ce prestataire (client) et notre entreprise ont un degré élevé de confiance mutuelle</p>

²² Les items en italique ont été supprimés lors de l'analyse factorielle



4. BIBLIOGRAPHIE

- ALLOUCHE J., HUAULT I. (1998), « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », Finance Contrôle Stratégie, Vol.1, n°2.
- ALTER C., HAGE J. (1993), Organizations Working Together, Sage Publications.
- ARGIRIS C. (1952), The impact of budgets on People, NY : Controllershship Foundation.
- AURIFEUILLE J.M. (1996), «De l'utilisation des équations structurelles : problèmes et précautions », document de synthèse CEFAG, N°3-4, Séminaire de méthodologie
- BAUDRY B. (1992), « Contrat, autorité et confiance : la relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi », Revue Economique, Vol. 43, n°5.
- BAUDRY, B. (1995), « L'économie des relations interentreprises », Repères, Paris
- BECHEIKH N., SU Z. (2001), « L'exercice du contrôle dans le cadre de Joint-Ventures internationales : état de l'art et perspectives », Actes de la X^{ième} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, 13-14-15 Juin.
- BROUSSEAU E. (2000), « Confiance ou contrat, confiance et contrat », in AUBERT F., SYLVESTRE J-P., Confiance et Rationalité, INRA.
- BROUSSEAU E., GEOFFRON P., WEINSTEIN O. (1997), « Confiance, connaissances et relations inter-firmes », in GUILHON B., HUARD P., ORILLARD M., Economie de la connaissance et organisation, Entreprises, territoires, Réseaux, L'harmattan, Paris.
- CORREGE N. (2001), « Evaluation de la relation client-fournisseur : mise en œuvre d'un système d'évaluation globale des fournisseurs et sous-traitants d'Aérospatiale », Thèse de Doctorat, Université de Toulouse I.
- DAS T.K., TENG B.S. (1998), « Between Trust and Control : Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances », Academy of Management Review, Vol. 23, n°3.
- DYER J. (1997), « Effective Interfirm Collaboration : How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value », Strategic Management Journal, Vol.18, n°7.
- DYER J., SINGH H. (1998), « The Relational View : Cooperative Strategy and Sources Oof Interorganizational Competitive Advantage », Academy of Management Review, Vol.23.
- ELLRAM L.M., M.C. COOPER (1990), "Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper-Third Party Relationship", The International Journal of Logistics Management, vol. 1 n°2, pp. 1-10
- EVRARD Y., PRAS B., ROUX E. (1997), « Market – Etudes et recherches en marketing », Nathan, Paris, 2^{ième} édition



- FRANKEL R., J.S. WHIPPLE, D.J. FRAYER (1996), «Formal Versus Informal Contracts : Achieving Alliance Success », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 26 n°3, pp. 47-63
- GEINDRE S. (2001), « Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique », *Actes de la X^{ième} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Québec, 13-14-15 Juin.
- GHOSHAL S., MORAN P. (1996), « Bad for Practise : a Critique of the Transaction cost Theory », *Academy of Management Review*, Vol. 21.
- GOOLD M., CAMPBELL A. (1987), *Strategies and Styles : The Role of the Center in Managing diversified Corporations*, Oxford, England : Basil Blackwell.
- GRANOVETTER M. (1985), « Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol.91, n°3.
- GUILLAUME, J.P. (1998), « Externalisation logistique : les principaux acteurs du marché français et européen », *Stratégie logistique*, n°11, Novembre, pp. 24-36
- GULATI R. (1998), « Alliances and Networks », *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp. 293-317
- JOLY P-B., MANGEMATIN V. (1995), « Les acteurs sont-ils solubles dans les réseaux », *Economies et sociétés*, Vol.9, n°2.
- KRAUSE D.R., L.M. ELLRAM (1997), «Success Factors in Suppliers Development”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 27 n°1, pp. 39-52
- LAMBERT D.M., EMMELHAINZ M.A., GARDNER J.T. (1996), « Developing and Implementing Suply Chain Partnerships », *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 7, n°2.
- LAMBERT D.M., EMMELHAINZ M.A., GARDNER J.T. (1999), « Building Successful Logistics Partnerships », *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, n°1.
- LASSAR W., ZINN W. (1995), « Informal Channel Relationships in Logistics », *Journal of Business Logistics*, Vol 16, n°1.
- LIVOLSI L., P.X. MESCHI (2002) « Méthodologie quantitative de la recherche en gestion des ressources humaines » in J. Allouche et al (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Economica, Paris
- LORENTZ E.H. (1988), « Neither Friends nor strangers : Informal Networks of Subcontracting in French Industry », in GAMBETTA D. *Trust Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford, Basil Blackwell.



- MOHR J., R. SPEKMAN (1994), “Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques”, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 165-152
- MORGAN R.M., S.D. HUNT (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, july, pp. 20-38
- NOORDEWIER, T.G., G. JOHN, J.R. NEVIN (1990), “ Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships ”, *Journal of Marketing*, October, pp. 80-93
- NOOTEBOOM B. (1996), « Trust, Opportunims and Governance : a Process and Control Model », *Organization Studies*, Vol.17, n°6.
- POPPO L., ZENGER T. (2002), « Do Formal Contracts and Relatioanl Governance Function as Substitutes or Complements », *Strategic Management Journal*, Vol.23.
- PUTHOD, D. (1995), “ Entre confiance et défiance : la vigilance au cœur de la gestion des alliances ”, *Gestion 2000*, vol. 2, pp. 111-129
- RING P.S., VAN DE VEN A.H. (1992), « Structuring Cooperative Relationships Between Organizations », *Strategic Management Journal*, Vol.13, n°7.
- RING P.S., VAN DE VEN A.H. (1994), « Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, Vol.19, n°1.
- ROUETTE F. (1999), « Le contrat de « partenariat » : Là où les parallèles se rencontrent », Colloque de l’Institut de Formation en Gestion du Transport et de la Logistique, Montréal, 18 novembre.
- ROY J., BIGRAS Y. (2000), « Le partenariat : un élément clé de la chaîne logistique », *Les Troisièmes Rencontres Internationales de la recherche en Logistique*, RIRL, Trois-Rivières, 9-10-11 mai.
- SINK H.L., C.J. LANGLEY (1997), « A Managerial Framework for the Acquisition of Third Party Logistics Services », *Journal of Business logistics*, vol. 18 n°2, pp. 163-189
- SITKIN S.B. (1995), « On the Positive effect of Legislation on Trust », in BIES R., SHEPPARD B., LEWICKI R. (Eds), *Research on Negotiation in Organizations*, Vol.5, Greenwich, CT :JAI PRESS.
- STANK T.P., P.J DAUGHERTHY, A.E. ELLINGER (1996), “Information Exchange, Responsiveness and Logistics Provider Performance”, *The International Journal of Logistics Management*, vol. 7 n°2, pp.43-57
- UZZI B. (1997), « Social Structure and Competition in Interfirm Networks », *Administrative Science Quaterly*, Vol.39.



- VAN DE VEN A. (1992), « Suggestions for Studying Strategy Process : a Research note », Strategic Management Journal, Vol.13.
- WILLIAMSON O. (1975), Market and Hierarchies, Free Press, New York.
- WILLIAMSON O. (1985), The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting, New York.
- WILLIAMSON O. (1991), « Comparative Economic Organization : the Analysis of Discrete Structural Alternatives », Administrative Science Quarterly, Vol.36.