Contrôle formel vs informel : effets sur la confiance entre les partenaires et sur la performance de la relation de coopération

Naoêl CHAOUCH
Docteur en Sciences de Gestion
Ecole Supérieure de Commerce de Tunis
Membre du Laboratoire Entreprises et Recherches en Marketing (ERMA)

Adresse personnelle : 14 Rue de la Plata, Bardo 2000, Tunis, Tunisie
Adresse professionnelle : Ecole Supérieure de Commerce de Tunis, Campus universitaire, 2010, La Manouba
Téléphone : (216) 98 655 263
E-mail : naloe_2006@yahoo.fr

Mustapha ZGHAL
Professeur émérite en Science de Gestion
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis
Président du Laboratoire Entreprises et Recherches en Marketing (ERMA)

Adresse professionnelle : Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis, Campus universitaire, Boite postale 242, El Manar II, 2092 Tunis
Téléphone : (216) 98 335 864

Contrôle formel vs informel : effets sur la confiance entre les partenaires et sur la performance de la relation de coopération

RESUME

La plupart des recherches sur les mécanismes de contrôle des coopérations interentreprises ont porté l'attention sur l'incidence des mécanismes formels et de la confiance sur la performance des coopérations sans toutefois étudier les mécanismes sociaux. Cette étude met l'accent sur les mécanismes formels et sociaux pour comprendre comment ils peuvent interagir pour affecter la confiance entre les partenaires et la performance de leur coopération.

Des hypothèses ont été testées auprès d'un échantillon d'entreprises ayant des accords de coopération avec des partenaires étrangers. Les résultats ont montré que les mécanismes de contrôle formel et ceux sociaux utilisés conjointement ou de façon isolé permettent d'affecter positivement la performance et la confiance. Toutefois, les mécanismes sociaux contribuent mieux à la performance et à la confiance entre les partenaires.

MOTS CLES :

*Coopération interentreprises**,** confiance, contrôle formel, contrôle informel, performance.*

ABSTRACT

The most research on monitoring mechanisms of interenterprises cooperation focuses attention on the incidence of formal monitoring and trust on the performance of cooperation without studying the social mechanisms. This study takes an accent on the formal and social mechanisms to understand how they interact to affect trust between partners and performance of their cooperation.

Hypotheses have been tested on a sample of interenterprises having agreement with foreign partners. The results shows that the formal and social monitoring mechanisms used jointly or in isolated manner can affect positively the performance and the trust. However, the social mechanisms contribute better than formal mechanisms to the performance of cooperation and to the trust between the partners.

KEYS WORDS :

Cooperation interenterprises, trust, formal control, informal control, performance.

Contrôle formel vs informel : effets sur la confiance entre les partenaires et sur la performance de la relation de coopération

INTRODUCTION :

Pour s'adapter aux nouvelles circonstances de l'environnement et pour devenir plus compétitives, les entreprises tentent de former des relations de coopération. Les coopérations interentreprises sont des accords qui permettent aux entreprises partenaires de réaliser des bénéfices tels que l'économie de coûts, l'apprentissage de nouveaux savoir-faire, l'introduction de nouveaux produits, l'accès à des marchés étrangers, etc. En dépit des bénéfices qu'elles procurent aux entreprises, les coopérations sont des formes instables dont la survie et la performance ne sont pas toujours garantie vu le taux d'échec élevé constaté par certaines études (Killing, 1988 ; Bleeke et Ernest, 1991 ; Das et Teng, 2001). L'une des causes d'échec des coopérations est la complexité du management et les difficultés de coordination et de coopération entre les partenaires.

Les études montrent que le mode de gestion de la coopération est un des déterminants clefs du succès ou de l'échec de la relation. En particulier, le contrôle et les mécanismes de contrôle jouent un rôle de base pour la coordination des activités, l'atteinte des objectifs et la réussite de la coopération. Le choix du mode de contrôle a été largement débattu par plusieurs travaux. Débat alimenté par l'absence de consensus sur les mécanismes appropriés.

Pour gérer la coopération, certains recommandent les mécanismes formels tandis que d'autres plaident pour les mécanismes informels. A ce titre, Ulrich (1983) traite la question de la gestion par le contrôle ou par la confiance et défend l'idée selon laquelle des mécanismes de contrôle fondés sur la confiance donnent de meilleurs résultats que des mécanismes formels et bureaucratiques. Dans le même esprit, Thiétart et Vandangean (1992) montrent que les alliances qui s'appuient sur un mode de contrôle implicite fondé sur la confiance ont des performances supérieures à celles qui s'appuient sur un mode de contrôle structuré. Buckley et Casson (1988), insistent de leur part sur l'importance de la confiance comme condition principale de la réussite de la coopération. De leur part, Aulakh, Kotabe et Sahay (1996) mettent l'accent sur l'importance du contrôle implicite en montrant que le contrôle social assure la performance du partenariat international. Ce que Lee et Cavusgil (2006) l'ont

confirmé également en comparant l'effet de la gouvernance contractuelle et celle relationnelle sur la performance de l'alliance et en concluant que les mécanismes relationnels peuvent substituer aux mécanismes contractuels.

Ainsi, un premier courant de recherche axée sur l'alternative entre contrôle formel/informel plaide pour le choix d'un mode informel. Les mécanismes informels tels que la confiance et les normes relationnelles entraînent une meilleure efficacité que les mécanismes contractuelles et bureaucratiques.

Un deuxième courant de recherche insiste quant à lui sur la complémentarité des deux. Dans ce cadre, Brousseau (2000) stipule que la confiance et l'usage des procédures formelles tels que l'autorité et les clauses contractuelles sont indispensables pour gérer la coopération. Koenig et Van Wijk (1993) considèrent aussi que la confiance et le contrôle s'appuient l'un sur l'autre car l'absence des procédures formelles peut entraîner une situation instable qui peut aboutir à la rupture de la coopération après de nombreux conflits. De même, Cannon, Achrol et Gundlach (2000) montrent que les contrats détaillés, utilisés sans appui de normes relationnelles, amènent à une faible performance alors que, l'utilisation conjointe des contrats et des normes permet d'améliorer la performance de la relation.

La revue de la littérature laisse constater que les travaux ne s'accordent pas sur le mode de contrôle de la coopération puisque au terme du choix entre contrôle formel et contrôle informel, ils n'ont pu aboutir à des conclusions confirmatoires sur le mode le plus efficace. L'absence de consensus sur les mécanismes de contrôle de la coopération est due en partie à la nature de la relation entre le contrôle formel et la confiance qui a été aussi sujette à un débat considérable. A ce titre, certains (Macaulay, 1963 ; Ouchi, 1979) postulent que l'adoption du contrôle formel pourrait nuire à la confiance entre les partenaires alors que d'autres (Koenig 1999 ; Beicheikh et Su 2001) considèrent que le contrôle formel pourrait développer la confiance.

En outre, les travaux admettent que la confiance et le contrôle social sont des modes de contrôle informel de la coopération mais ils l'ont généralement traités séparément sans prêter une attention à l'effet du contrôle social sur la confiance entre les partenaires. En fait, si l'impact des normes sociales ou de la confiance sur la performance de la coopération a fait l'objet d'études diverses, il n'en est pas de même de l'effet des normes sur la confiance entre les partenaires et de l'effet relatif des normes et de la confiance sur la performance de la coopération.

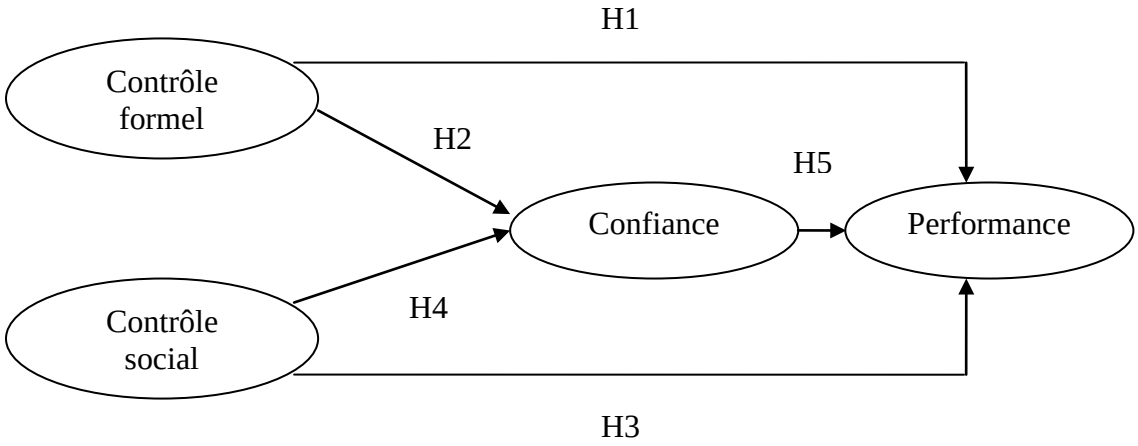
La recherche présente vise à combler ces lacunes et se propose d'étudier l'effet d'un mode de contrôle conjoint, formel et social, sur la performance des alliances et sur la confiance. Le fait

d'étudier l'impact d'un contrôle dual aide à mieux appréhender l'impact relatif et l'impact conjoint du mode formel et informel et aide au choix du mode de contrôle approprié.

Etant donné la variété des modes de contrôle formel, nous adoptons deux modes de contrôle nommés contrôle du résultat et contrôle de processus (Ouchi, 1979 ; Das et Teng, 2001). En ce qui a trait au contrôle social, nous retenons le contrôle par les normes de solidarité, continuité et échange d'information (Heide et John, 1990).

La figure 1 illustre le modèle de recherche qui présente la relation entre ces variables et les hypothèses de recherche.

Figure 1 : Modèle de recherche



Cet article est structuré en quatre parties. Dans un premier lieu, nous procédons à une revue de la littérature sur les mécanismes de contrôle formel et informel susceptibles de gérer les relations de coopération et leur impact sur la confiance entre les partenaires et sur la performance de la coopération. Dans un deuxième lieu, nous décrivons la méthodologie empirique poursuivie. Dans un troisième lieu, nous discutons des résultats de la recherche et de leur implication managériale. Enfin, nous présentons les limites et voies futures de la recherche.

1. LES MECANISMES DE CONTROLE DE LA COOPERATION ET LEURS EFFETS SUR LA RELATION INTERENTREPRISES :

1.1 LES DIFFERENTS MECANISMES DE CONTROLE : CONTROLE FORMEL/INFORMEL

Dans le cadre des relations d'affaires, le concept de contrôle a fait l'objet d'appréciations diverses. Une première conception du contrôle, communément reconnu dans la théorie, associe contrôle au pouvoir. Selon cette conception, l'exercice du pouvoir est associé au contrôle et les deux concepts, bien que distincts, sont intimement liés. Le contrôle a pour essence le pouvoir qui est l'habilité d'entraîner quelqu'un à faire quelque chose qu'il ne peut

la faire autrement (Gaski, 1984 ; Muthusamy et White, 2006). Le contrôle est l'habilité de contrôler les variables de décision d'un partenaire et l'habilité de provoquer un changement dans son comportement en influençant sa perception et/ou sa prise de décision (El Ansary et Stern, 1972 ; Frazier, 1983). En fait, quand une partie exerce un contrôle sur une autre, influence ou spécifie ses actions en vue de réaliser les résultats désirés elle exerce son pouvoir (Frazier, 1983). La littérature admet que contrôle et pouvoir sont intimement liés mais procède à leur distinction. D'après Anderson et Narus (1990), le contrôle est le résultat du pouvoir et résulte quand une entreprise réussie à modifier le comportement du partenaire. Alors que le pouvoir est l'habilité d'une partie d'influencer une autre. C'est ainsi que Frazier (1983) distingue entre l'habilité d'influencer ou pouvoir et l'influence réalisée ou contrôle. Le pouvoir est le potentiel d'influence alors que le contrôle est l'influence effective sur le partenaire. Ainsi, le contrôle apparaît comme le processus par lequel un partenaire influence un autre par l'exercice du pouvoir.

Les relations de coopérations sont des accords entre des entreprises qui s'engagent pour mener une action conjointe, mettent des ressources, s'adaptent et interagissent pour mener un projet coopératif et réaliser des résultats satisfaisants. Ces coopérations interentreprises donnent lieu à des jeux d'influence entre les entreprises partenaires et constituent un enjeu de pouvoir (Joffre et Koenig, 1992). Selon la théorie de dépendance de ressources (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Buchanan, 1992 ; Lusch et Brown, 1996), c'est en fonction des conditions d'asymétrie ou de symétrie du pouvoir des partenaires que les jeux des acteurs s'exercent. Ces conditions d'asymétrie/symétrie du pouvoir dépendent des ressources détenues et contrôlées par une partie. En fait, la capacité d'une partie à maîtriser l'importance des ressources qu'elle échange et sa capacité à faire valeur de son pouvoir sur ses ressources sont en partie sources de pouvoir. C'est ainsi que la structure de dépendance détermine l'influence relative des partenaires et modère le mode de gestion de la coopération. Lorsque la dépendance entre les partenaires est bilatérale, les tâches sont exécutées en commun, la planification est conjointe, décentralisée, le contrôle est proactif, le système de récompenses est à long terme et la distribution des résultats s'effectue sur la base d'engagements déployés. Mais lorsque la dépendance est unilatérale, les rôles sont spécifiés d'une manière unilatérale, en ce sens qu'ils sont imposés par une partie à une autre par autorité (Heide, 1994). La littérature fait état aussi de l'influence de la structure de dépendance sur le comportement des partenaires et sur les résultats de la coopération (Buchanan, 1992 ; Lusch et Brown, 1996). La dépendance bilatérale incite les partenaires à adopter un comportement coopératif, à s'investir et à s'engager pleinement à la relation ce qui a pour effet une orientation à long terme et une

stabilité de la relation. Alors que la dépendance unitalérale incite les partenaires à adopter des conduites opportunistes (Anderson et Weitz, 1992). Des conditions d'asymétrie ou symétrie de dépendance entre les partenaires vont dépendre le choix de l'alternative contrôle- pouvoir ou contrôle- confiance.

La théorie de coûts de transaction (Williamson, 1985) stipule également que les relations de coopération sont caractérisées par un potentiel de comportement opportuniste et par la recherche de l'intérêt individuel. L'autorité permet la convergence des différents objectifs des partenaires vers un objectif global. En effet, l'existence des actifs spécifiques à la relation et le potentiel d'opportuniste du partenaire entraînent un besoin de contrôle. L'opportunisme caractérise les conduites des partenaires visant à réaliser des gains individuels. Il peut s'exercer ex-ante, en cachant des informations ou ex-post, en saisissant les éléments non écrits du contrat pour tirer avantages d'événements imprévus. Étant donné l'incertitude sur le comportement du partenaire et la nécessité de sauvegarder les actifs spécifiques investis dans la relation, Williamson (1985) recommande le contrôle par le pouvoir.

Les travaux suivants de Williamson (1993) reconnaissent que, les entreprises peuvent sauvegarder les actifs spécifiques à la relation par les engagements bilatéraux avec leurs partenaires. En présence d'une situation d'engagement bilatéral issue du coût de redéployabilité des investissements spécifiques, les parties sont davantage incitées à adopter un comportement coopératif plutôt qu'un comportement de défection. La confiance peut être un dispositif efficace de gestion en cas d'engagement bilatéral des partenaires et un moyen de coordination qui permet de faire face à l'incomplétude des contrats, le respect des engagements contractuels et la réduction des coûts de coordination occasionnés par les adaptations aux contingences qui s'imposent. En fait, la confiance permet de gérer les problèmes rencontrés sans avoir besoin de revoir les contrats et supporter ainsi les coûts de la coordination.

En tant que dispositif de contrôle, la confiance agit comme un mécanisme limitatif du comportement opportuniste, favorise une réciprocité de la part du partenaire et partant de là contribue à baisser les coûts de transaction. Selon Gulati (1995), la confiance en s'établissant à travers l'expérience et les relations antérieures réduit la perception du comportement opportuniste et se substitue peu à peu à des relations formelles ou contractuelles. D'où, elle permet de réduire la nécessité de recourir au contrôle formel (Ring et Van de Ven, 1994). Pour Das et Teng (2001), la confiance réduit la perception du risque relationnel et du risque de performance. C'est pour cela que Granovetter (1985), la qualifie d'un mécanisme de

« contrôle moral » sur le comportement du partenaire qui permet de limiter le comportement opportuniste et de réduire le risque.

Une deuxième conception du contrôle a été également admise par les chercheurs, en considérant le contrôle comme un processus de régulation et de surveillance pour la réalisation des objectifs organisationnels (Das et Teng, 2001). D'un côté, le contrôle permet de s'assurer que les activités se déroulent conformément à ce qui a été planifié (Aulakh, Kotabe et Sahay, 1996). De l'autre côté, il permet de dissuader le partenaire d'agir de façon opportuniste. Dans cette recherche, c'est cette conception du contrôle qui nous intéresse car nous nous intéressons non pas aux relations de pouvoir mais aux mécanismes de contrôle susceptibles de permettre aux partenaires d'atteindre les objectifs de la coopération.

D'une façon générale, les recherches (Ring et Van de Ven, 1994 ; Frankel, Wipple et Frayer, 1996 ; Das et Teng, 2001 ; Dekker, 2004 ; Lee et Cavusgil, 2006, etc.) s'accordent sur l'existence de deux mécanismes de contrôle des relations de coopération susceptibles de permettre aux partenaires d'atteindre les objectifs de la coopération : ceux formels ou explicites (écrits et formalisés par des contrats, des procédures bureaucratiques, etc.) et ceux informels ou implicites (non écrits et non formalisés).

Le contrôle formel comprend la procédure contractuelle et la procédure structurelle d'évaluation et de suivi. Le contrat spécifie les variables de décision des parties en relation, borne leurs comportements et met en place des dispositifs basés sur des obligations réciproques (Brousseau, 2000). Alors que la procédure structurelle consiste à s'assurer par une procédure formelle que le projet se déroule conformément à ce qui est convenu par des mécanismes tels que le contrôle du résultat et le contrôle des processus (Ouchi, 1979), des mécanismes bureaucratiques (Geringer et Herbert, 1989), etc.

Le contrôle informel ou sociale c'est le processus sous-jacent à la relation de coopération qui est le reflet des actions conjointes conduisant les activités vers la coopération et la coordination (Zaheer et Venkatraman, 1995). Ce mode s'appui sur une composante sociale, développée à travers le temps et à travers l'émergence des normes et valeurs et de la confiance. Se sont les interactions antérieures et répétées entre les partenaires qui permettent le développement d'un contexte social favorable à la création de valeurs partagées qui aident à construire la confiance entre les partenaires (Gulati, 1995 ; Aulakh, Kotabe et Sahay, 1996; Glaister et Buckley, 1999). Selon Langfield- Smith et Smith (2003), les mécanismes de contrôle social peuvent émerger à travers les fréquentes interactions, les rencontres, la négociation pour la résolution des conflits, les codes de conduites, etc. Les interactions interpersonnelles conduisent à travers le temps à systématiser et partager les valeurs de

l'organisation ce qui établi la confiance entre les partenaires. En fait, le contrôle social est le résultat des mécanismes de coordination informelle et du processus de socialisation. Il procure des règles implicites et des structures d'appui sociales qui permettent de faciliter la compréhension des rôles, la réalisation des objectifs et l'adaptation rapide aux conditions qui surgissent (Lee et Cavusgil, 2006).

La gestion de la coopération interentreprises par des procédures formelles et informelles a été mise en évidence par les recherches fondateurs de Macneil (1980), de Dwyer, Schurr et Oh (1987), de Gundlach et Murphy (1993), de Ring et Van de Ven (1994) et de Lusch et Brown (1996). Ces recherches ont décrit le processus de structuration des échanges interentreprises de nature relationnelle en mettant l'accent sur les structures formelles et informelles. En partant de l'idée qu'on ne peut anticiper tous les facteurs de contingence et mettre des plans complets qui sous tendent les contrats explicites, ces travaux expliquent la nécessité de recourir aux contrats normatifs pour gérer les échanges relationnels de longue durée. Le recours à ces derniers permet de compléter et renforcer les contrats explicites. Les contrats normatifs sont les attentes et la compréhension mutuelles des obligations des partenaires et de la façon selon laquelle ils devraient interagir pour manipuler les contingences futures. Ils reposent sur des principes d'éthique fondés sur la confiance, l'équité, l'égalité, la responsabilité, l'engagement, les valeurs, etc. Se sont des mécanismes normatifs qui constituent un mode de coordination permettant de faire face à l'incomplétude des contrats.

D'autres travaux reconnaissent la nécessité de recourir au contrat explicite et au contrat informel mais font un rapport entre type de contrat et stade d'évolution de la coopération. Dans ce cadre, Frankel, Whipple et Frayer (1996) et Lee et Cavusgil (2006) pensent que les contrats écrits et la formalisation servent à initier la relation de coopération alors que les contrats informels servent au maintien et à la durabilité de la relation au cours du temps. Les auteurs appui l'idée selon laquelle les contrats explicites servent à mettre en place une relation de coopération et non à la gérer. En d'autres termes, une fois la relation de coopération établie et développée à travers le temps il convient de la gérer par des mécanismes informels. Ce point de vue n'est pas partagé par Morgan et Hunt (1994) et Cullen, Achrol et Gundlach (2000) qui eux admettent que les alliances requièrent un certain degré d'accord formel et informel entre les partenaires pour permettre à la relation coopérative de se stabiliser.

Une synthèse des principaux travaux sur les mécanismes de contrôle est établie dans le tableau suivant.

Tableau 1 : Synthèse des travaux sur les mécanismes de contrôle de la coopération

Auteur	Variable étudiée	Type de contrôle	Variable dépendante	Principaux résultats
Thiétart et Vandangeon (1992)	Direction et mode de contrôle	Contrôle par la confiance et contrôle par le contrat	Performance de l'entreprise	Une direction autonome et un contrôle implicite fondé sur la confiance contribuent à la performance des alliances (profitabilité et innovation).
Frankel, Wipple et Frayer (1996)	Contrat formel et contrat informel	Contrôle formel et contrôle informel	Succès de l'alliance	Les contrats formels jouent un rôle pour la mise en place des stratégies d'alliance. Les contrats informels reflètent l'engagement à la relation et procurent un fondement pour le succès à long terme des alliances.
Aulakh, Kotabe et Sahay (1996)	Confiance, normes relationnelles, contrôle du résultat, contrôle du processus et contrôle social	Contrôle formel et contrôle informel	Performance du partenariat	Les normes affectent positivement la confiance et la performance. Le contrôle du résultat a un effet négatif sur la performance. Le contrôle social a un effet positif sur la performance.
Lusch et Brown (1996)	Interdépendance, contrat et gouvernance relationnelle	Contrôle relationnel et contrat	Performance du partenariat	La dépendance bilatérale renforce la gouvernance relationnelle et minimise la nécessité de recourir aux contrats explicites.
Das et Teng (2001)	Confiance, contrôle du résultat, contrôle du processus et contrôle social	Contrôle formel et contrôle social	Perception du risque	La confiance et les mécanismes de contrôle formel permettent de réduire le risque relationnel et le risque de performance.
Dekker (2004)	Contrôle formel, informel et confiance	Contrôle formel et contrôle informel	Management des alliances	La confiance modère l'utilisation des mécanismes de gouvernance formelle.
Lee et Cavusgil (2006)	Gouvernance contractuelle versus relationnelle	Contrat et relation	Performance de l'alliance	La gouvernance relationnelle affecte positivement la performance de l'alliance et peut supplanter la gouvernance contractuelle.

1.2. LA RELATION ENTRE CONTROLE FORMEL ET CONFIANCE : COMPLEMENTARITE OU SUBSTITUTION ?

La relation entre les mécanismes de contrôle formel et la confiance a fait l'objet de plusieurs appréciations. Certaines analyses tendent à démontrer que le contrôle formel et la confiance sont substituts (Macaulay, 1963 ; Ouchi, 1979 ; Ulrich, 1983), d'autres soulignent leur complémentarité (Baudry, 1995 ; Brousseau, 2000), alors que d'autres postulent qu'ils peuvent interagir et avoir un effet réciproque (Aulakh, Kotabe et Sahay, 1996 ; Das et Teng, 2001).

L'approche postulant que confiance et contrat sont substituts et antinomiques (Macaulay, 1963) s'appuie sur l'idée que le fait de recourir au contrôle s'opposerait à la logique de confiance. Macaulay (1963) considère que la confiance et le contrôle sont substituts car le contrôle se matérialise par des procédures et des règles formelles décrites par des contrats alors que la confiance se base sur le respect de la parole donnée, la loyauté et la flexibilité à l'égard des engagements formels. D'où, l'un va à l'encontre de l'autre. Le fait de considérer qu'on a confiance en un partenaire amène à réduire la nécessité de contrôler. En d'autres termes, le recours au contrôle formel traduit le manque de confiance et nuirait en conséquence à la confiance entre les partenaires. Ce qui suggère que la relation basée sur la confiance n'a pas besoin de mécanismes de contrôle formel. D'où, comme l'admet Ouchi (1979) le besoin des mécanismes de contrôle formel se réduit quand chaque partie agit dans l'intérêt de l'autre. Les tenants de cette approche considèrent aussi que les contrats formels seraient inutiles car les relations basées sur la confiance et les normes sociales permettent une coopération entre les partenaires moins coûteuse et moins complexe (Granovetter, 1985, Dyer et Singh, 1998).

La confiance et le contrat sont complémentaires selon d'autres courants (Koenig et Van Wijk, 1993 ; Baudry, 1995 ; Becheikh et Su, 2001, Brulhart et Favoreu, 2003). Selon Brulhart et Favoreu (2003), le contrôle formel offre des garanties par les dispositifs de contrôle formel en termes de résultats à atteindre, d'évaluation de performance, de délimitation des responsabilités réduisant de la sorte les réticences et poussant les différents acteurs à s'impliquer dans la coopération. Becheikh et Su (2001) affirment aussi que par l'assurance qu'ils créent chez les partenaires, les mécanismes de contrôle formels peuvent renforcer la confiance. Pour Koenig et Van Wijk (1993), la confiance est un complément au contrat parce que la coopération interentreprises régie par une relation informelle qui repose sur la confiance sans formalisation entraîne une situation instable qui peut aboutir à la rupture de la relation après de nombreux conflits. En revanche, une relation interentreprises dans laquelle s'alternent la confiance et les règles formelles ou contrats est non seulement d'une grande

efficacité du point de vue de l'économie de coûts de transaction mais aussi, d'une grande stabilité combinant fermeté et souplesse. Le recours au formel peut compléter l'informel. Il permet de déterminer les modes de règlement des conflits et les modes d'ajustements aux changements. Et il fournit à l'ensemble des parties un certain nombre de points de repère qui vont guider leurs comportements coopératifs.

Un dernier courant, qualifié d'intégrateur, considère non seulement la complémentarité entre la confiance et le contrôle mais leur réciprocité, en expliquant que les contrats ne sont pas simplement des compléments à la confiance mais ils permettent de la générer (Brousseau, 2000, Das et Teng, 2001, etc.). Selon Brousseau (2000), la confiance peut dans certains cas être un produit du contrat. Pour le cas des relations entre des entreprises appartenant à des secteurs ou des pays différents pour lesquels les partenaires n'ont pas d'expériences passées et ne se connaissent pas, le déroulement dans le temps de la coopération et le respect des contrats permettent d'instaurer la confiance entre les partenaires. De même, dans un contexte d'incertitude et de dynamisme il est difficile de concevoir, lors de la conclusion de la coopération, un contrat détaillé qui prévoit toutes les situations possibles. D'où, l'allégement du contrat est un moyen de signaler d'une manière crédible la volonté mutuelle de coopérer, ce qui constitue un moyen de générer la confiance entre les partenaires.

Selon Koenig (1999), la confiance permet d'asseoir la relation de coopération sur des règles formelles évolutives. Ces règles permettent à leur tour d'élargir le champ de la confiance. En d'autres termes, si les relations de coopérations se fondent sur des contrats, celles-ci se développent en dehors du contrat formel dans la mesure où c'est la structure social qui permet d'élargir la collaboration et requiert pour fonctionner une confiance que ne peuvent décréter les règles formelles. Défendant cette thèse, Das et Teng (2001) considèrent que la confiance entre les partenaires permet l'efficacité des mécanismes de contrôle car elle réduit la résistance et permet de faire accepter les systèmes de contrôle formel. De façon similaire, l'usage du mécanisme de contrôle formel approprié permet d'accroître la confiance. En particulier, le recours au contrôle social renforce la confiance entre partenaires. En outre, les auteurs soulignent que le recours au contrôle formel est parfois indispensable pour réduire le risque de la transaction et assurer la coordination entre les partenaires pour faciliter la réalisation des objectifs.

Que l'on considère la complémentarité ou l'interactivité, la confiance et le contrôle sont deux mécanismes de contrôle fondamentaux pour la gestion de la coopération dont la combinaison agit sur la performance de la coopération.

La revue de la littérature amène au constat que la relation entre le contrôle formel et la confiance est ambiguë due au fait qu'elle peut être de complémentarité, de substitution ou de réciprocité. Face à ce constat, il devient pertinent de s'interroger sur l'impact conjoint et celui relatif de ces deux modes de gestion sur la performance de la coopération. Eu égard au fait que le contrôle peut se faire par la procédure contractuelle et par celle structurelle et que la plupart des travaux ont discuté l'alternative contrôle- contrat et contrôle- confiance, nous retenons le contrôle formel par les mécanismes structurels. Nous proposons d'étudier si l'adoption de ces mécanismes agit favorablement ou non sur la confiance entre les partenaires et sur la performance de leur coopération car l'apport de travaux empiriques reste encore modeste.

1.3. L'EFFET DES MECANISMES DE CONTROLE SUR LA CONFIANCE ET SUR LA PERFORMANCE DE LA COOPERATION :

1.3.1 L'effet du contrôle formel sur la confiance entre les partenaires et sur la performance de la coopération :

Parmi les mécanismes de contrôle formel des relations de coopération interentreprises contribuant à atteindre les objectifs de la coopération et permettant de s'assurer du bon déroulement de l'activité, le contrôle du résultat et le contrôle du processus (Ouchi, 1979; Aulakh, Kotabe et Sahay, 1996 ; Das et Teng, 2001).

Le contrôle du résultat est un mécanisme qui permet à l'entreprise de s'assurer la réalisation des buts et de vérifier la conformité des résultats aux objectifs (Das et Teng, 2001). Le contrôle des résultats s'opère sur la base de la fixation des objectifs et la planification. Les objectifs formulés constituent une base pour le contrôle parce qu'il faut qu'il y'ait des objectifs contre lesquels les résultats seront évalués. Pour le cas de la coopération interentreprises et pour atteindre les objectifs, il faut que ces objectifs soient clairs et non ambigus. Bien qu'il soit parfois difficile d'afficher clairement les objectifs vu qu'ils peuvent être divergents, il convient de considérer les objectifs de la coopération et non ceux des partenaires afin d'évaluer la performance de la relation. Si nous considérons qu'il est possible d'exprimer les objectifs de la coopération, le contrôle du résultat est le contrôle du degré d'atteinte des objectifs et du respect des engagements.

L'influence du mécanisme de contrôle du résultat sur la confiance entre partenaires et sur la performance d'une relation n'a fait l'objet que de quelques travaux. D'après l'étude menée par Aulakh, Kotabe et Sahay (1996), portant sur le cas du partenariat international, le contrôle du résultat du partenaire étranger affecte négativement la performance. Ce constat est attribué au fait qu'une entreprise, en se basant sur des mesures quantitatives de la performance et sur

la surveillance du résultat tend à accroître la tension avec son partenaire ce qui conduit à affaiblir les liens relationnels entre les partenaires. Selon les auteurs, le contrôle du résultat encourage le partenaire étranger à chercher des gains immédiats au dépend des objectifs à long terme de la relation. En fait, le partenaire dont les résultats sont contrôlés constamment se sentira surveiller et se préoccupera des objectifs à court terme au détriment de ceux à long terme. Le contrôle du résultat crée aussi un sentiment de manque de confiance de la part des partenaires ce qui peut nuire à la relation. De leur part, Das et Teng (2001) considèrent que le contrôle systématique de ce qui est réalisé peut engendrer un sentiment de manque de confiance de la part du partenaire. Les résultats de ces travaux aboutissent au constat que le contrôle du résultat affecte négativement la confiance entre les partenaires et la performance de leur coopération.

Le contrôle du processus se focalise quant à lui sur les processus qui conduisent vers le résultat attendu (Aulakh, Kotabe et Sahay, 1996). Il consiste à contrôler si les comportements actuels vont avec ceux prédéfinis afin de se prémunir contre le risque de l'opportunisme et contre un comportement coopératif inefficace (Dekker, 2004). Il s'agit de faire le suivi des activités pour s'assurer de leur bon déroulement car les coopérations interentreprises sont souvent caractérisées par la divergence des objectifs et l'ambiguïté de performance. Le contrôle du processus repose sur des mécanismes variés tels que les programmes, les règles et les procédures d'opération standard, les procédures de résolution des conflits (Gulati et Singh, 1998 ; Langfield-Smith et Smith, 2003), la structuration de la relation, le contrôle de la communication, la structuration du système d'information et le contrôle par les hommes et les compétences (Chevalier, 2002). Le contrôle du processus permet d'établir des procédures et des règles de régulation pour décourager les comportements déviants des partenaires et les amener à adopter les comportements tendant vers la réalisation des objectifs.

Les travaux s'accordent à reconnaître qu'en fixant les procédures nécessaires pour la réalisation des objectifs, il est possible d'améliorer la performance et de réduire le risque d'opportunisme du partenaire (Aulakh, Kotabe et Sahay, 1996, Das et Teng, 2001). En fait, le contrôle de processus en reposant sur des mécanismes bureaucratiques et formels tend à réduire l'incertitude à laquelle fait face le partenaire ce qui permet de soutenir la relation. En outre, l'acceptation de ces mécanismes formels par une entreprise signale à son partenaire étranger ses bonnes intentions ce qui le motive à ne pas adopter un comportement opportuniste. D'après Das et Teng (2001), le contrôle du processus permet de réduire le risque relationnel dû à la conduite opportuniste du partenaire.

Ainsi, au regard de la théorie nous pouvons postuler que le contrôle du résultat présente un effet négatif sur la confiance entre les partenaires et sur la performance de leur coopération alors que le contrôle du processus présente un effet positif sur la performance et sur la confiance. D'où, nous pouvons énoncer les hypothèses suivantes :

H_1: le contrôle formel présente un effet modéré sur la performance de la relation

H_{1a} : le contrôle du résultat affecte négativement la performance de la relation

H_{1b} : le contrôle du processus affecte positivement la performance de la relation

H_2 : le contrôle formel présente un effet modéré sur la confiance ente les partenaires

H_{2a} : le contrôle du résultat affecte négativement la confiance entre les partenaires

H_{2b} : le contrôle du processus affecte positivement la confiance entre les partenaires

1.3.2 L'effet du contrôle social sur la confiance entre les partenaires et sur la performance de la coopération :

A la différence du contrôle formel, le contrôle informel ou social s'appui sur l'instauration d'un contexte organisationnel et d'une culture favorable à la réalisation des résultats voulus à travers la socialisation et le partage de valeurs communes. Le contrôle social sert à influencer les comportements des partenaires et à établir la confiance. D'où, le rôle important qu'il joue dans la gestion de la relation de coopération.

Le contrôle social est considérée assez globalement par la littérature sur la coopération interentreprises comme permettant le développement de la confiance entre partenaires et améliorant la performance de leur relation. Dans ce cadre, Aulakh, Kotabe et Sahay (1996) ont montré que les relations caractérisées par des normes partagées donnent de performances élevées et agissent positivement sur la confiance entre les partenaires. Cannon, Achrol et Gundlach (2000) ont aussi montré que, sous des conditions variées d'incertitude et d'actifs spécifiques à la transaction, les normes relationnelles utilisées avec les procédures contractuelles permettent d'améliorer la performance. De sa part, Ouchi (1979) stipule que le contrôle social est adapté aux situations où il y a confiance et permet de la même de nourrir la confiance. De même, Das et Teng (2001) soutiennent l'idée que le contrôle social, à travers l'établissement de normes et valeurs partagées peut dissuader les partenaires d'agir de façon opportuniste ce qui permet de réduire le risque de l'opportunisme du partenaire et en conséquence renforcer la confiance entre les partenaires. Selon les auteurs, le contrôle social permet aux partenaires, à travers les rencontres, la communication et les processus de socialisation, d'influencer les comportements des uns et des autres et permet de réduire le risque de performance.

Les recherches orientées vers les relations entre entreprises postulent que les normes de l'échange relationnel se basent sur des attentes de mutualité des intérêts, prescrivant essentiellement un comportement de collaboration, d'où leur effet positif sur la relation (Heide et John, 1992). La littérature sur les échanges relationnels considère que les normes sont des mécanismes normatifs qui spécifient les comportements attendus des partenaires déclinant de la sorte les tendances vers les comportements déviants. Plusieurs normes sociales peuvent sous-tendre les échanges relationnels toutefois, les normes essentielles pour l'établissement d'un échange relationnel durable et réussi sont la solidarité, la continuité et l'échange d'information (Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Heide et John, 1992 ; Aulakh, Kotabe et Sahay, 1996 ; Lusch et Brown, 1996).

La solidarité entre les partenaires correspond à la conscience commune que le succès provient d'un travail coopératif. Selon Achrol (1997), la solidarité traduit l'unité des partenaires qui découle de leur responsabilité et de leur intérêt commun pour la relation d'échange. La solidarité des partenaires permet de soutenir la relation car il y a toujours des problèmes et des situations imprévues auxquelles les partenaires doivent faire face de façon solidaire. Pour cette raison, Cannon, Achrol et Gundlach (2000) la qualifie d'un sentiment de responsabilité conjointe pour résoudre les problèmes. Lusch et Brown (1996), partagent le même avis et considèrent que la solidarité amène à résoudre les problèmes communs ainsi que ceux individuels et permet de surmonter les périodes de tension et de maintenir la relation.

D'autre part, la continuité est la reconnaissance et l'attente mutuelle que la relation va continuer dans le futur (Aulakh, Kotabe et Sahay, 1996). La continuité s'apparente à l'engagement pour la durabilité de la relation (Cullen, Johnson et Sakano, 1995). La continuité de la relation est essentielle car elle traduit la volonté des partenaires de développer une relation stable et les amènent à ne pas chercher des partenaires alternatifs et à réaliser un niveau de satisfaction plus élevé (Anderson et Weitz, 1989 ; Dwyer et al, 1987).

La continuité agit aussi favorablement sur la confiance entre les partenaires parce qu'elle les amène à chercher les intérêts à long terme de la relation au dépend des gains à court terme (Aulakh, Kotabe et Sahay, 1996). En fait, l'orientation à long terme de la relation amène les partenaires à adopter un comportement plus coopératif ce qui affecte positivement la performance de la relation (Dwyer, Schurr et Oh, 1987). Pour Macneil (1980), l'engagement des partenaires est un signal de la qualité de la relation, de la construction de la confiance et du développement de normes sociales pour réguler les échanges futurs. De leur part, Mohr et Spekman (1994) considèrent qu'un niveau élevé d'engagement procure le contexte dans

lequel les parties peuvent réaliser leurs objectifs individuels et conjoints sans voir de comportement opportuniste, ce qui permet de nourrir la confiance.

Quant à l'échange d'information, c'est l'attente bilatérale que chaque partie va délivrer l'information utile à son partenaire (Anderson et Narus 1990). Selon Sarker, Aulakh et Cavusgil (1998), l'échange d'information traduit la " transparence relationnelle " et la révélation mutuelle car une communication fréquente et ouverte et un échange d'information résultent de la volonté des partenaires d'avoir une transparence dans la relation. La communication entre les partenaires est un moyen d'estomper les conflits, d'accroître la confiance et d'assurer la coordination (Anderson et Narus, 1990). Alors que l'asymétrie de l'information est source de difficulté pour la coopération interentreprises (Mohr et Spekman, 1994). Certains travaux ont établi le lien entre communication et confiance. Dans ce cadre, Anderson, Lodish et Weitz (1987), Anderson et Narus (1990), et Aulakh, Kotabe et Sahay (1996) considèrent que l'échange d'information est un antécédent nécessaire de la confiance car nourrit la confiance et améliore la performance. Quant à Cullen, Johnson et Sakano (2000), ils postulent que l'échange d'information entre les partenaires est la base de toute coopération bénéfique. En admettant que l'une des motivations à la formation des coopérations c'est l'apprentissage de nouvelles connaissances, la transmission de l'information s'avère essentielle pour réaliser cet objectif. Le transfert du savoir-faire et des connaissances entre les partenaires ne peut se faire que s'il y a une volonté de communication et d'échange d'information. En outre, le partage de l'information permet une meilleure coordination et une efficacité dans la réalisation des tâches, ce qui engendre une meilleure satisfaction de la coopération (Mohr et Spekman, 1994).

A la lumière de ce qui a été avancé, il s'en dégage que le contrôle informel matérialisé par l'adoption des normes de solidarité, de continuité et d'échange d'information permet de nourrir la confiance entre les partenaires et contribue à la performance de leur coopération. D'où, nous pouvons formuler les hypothèses suivantes avec les sous hypothèses ci-jointes :

H_3 : le contrôle social affecte positivement la performance de la relation

H_{3a} : la solidarité entre partenaires affecte positivement la performance de la relation

H_{3b} : l'attente de continuité affecte positivement la performance de la relation

H_{3c} : l'échange d'information affecte positivement la performance de la relation

H_4 : le contrôle social affecte positivement la confiance

H_{4a} : la solidarité affecte positivement la confiance entre partenaires

H_{4b} : la continuité de la relation affecte positivement la confiance entre partenaires

H_{4c} : l'échange d'information affecte positivement la confiance entre partenaires

1.4 L'EFFET DE LA CONFIANCE SUR LA PERFORMANCE DE LA RELATION DE COOPERATION :

Le concept de confiance a fait l'objet d'études diverses vu la diversité de courants théoriques et de disciplines intéressés à ce concept. La littérature managériale accorde à la confiance un rôle primordial dans les relations d'affaires en la considérant comme le principal déterminant de succès des relations de coopération interentreprises.

Les définitions du concept de confiance sont multiples étant donnée la diversité de courants théoriques et de disciplines centrés sur ce concept. Brousseau (2000) défini la confiance comme " une croyance dans le comportement de l'autre dont on suppose qu'il va être dicté par la poursuite d'un intérêt commun à long terme plutôt que la volonté de maximiser l'intérêt personnel à court terme ". De sa part Koenig (1999), défini la confiance comme la croyance d'un acteur quant à sa relation avec un autre acteur. Alors que, Messegham (1998) défini la confiance comme "une croyance que le partenaire se conduira conformément à ce qui est convenu ou attendu ".

D'après ces définitions, la confiance apparaît une croyance mutuelle entre partenaires en leur bienveillance qui amène chaque partie à agir dans l'intérêt de l'autre avec l'anticipation implicite qu'il y aura réciprocité. La réciprocité est due à l'obligation de répondre aux anticipations créées chez le partenaire. D'où, la confiance est une croyance en la bienveillance qui repose sur des anticipations spécifiques satisfaites mutuellement par les partenaires.

L'importance de la prise en compte de l'intégrité du partenaire et de sa compétence pour établir la confiance a été également démontré par la théorie (Ring et Van de Ven, 1994 ; Mc. Allister, 1995 ; Langfield-Smith et Smith, 2003). Dans ce cadre, Mc. Allister (1995) considère que la confiance repose sur des attributions concernant la compétence du partenaire et la capacité à respecter ses engagements. Pour cela, il convient de distinguer la confiance en la bienveillance ou " goodwill trust " et la confiance en la compétence ou " competence trust ". La confiance en la bienveillance du partenaire correspond à la confiance de bonne foi, qui est la croyance que le partenaire se comportera avec bienveillance. Alors que la confiance en la compétence correspond à la croyance en la compétence du partenaire et son habilité à respecter ses engagements.

Ce caractère bidimensionnel de la confiance a été également établi par Nooteboom (1996). Selon ce dernier, " la confiance peut concerner l'habilité du partenaire de réaliser ce qui est convenu dans l'accord (competence trust) et l'intention de le faire (goodwill trust) ". Brousseau (2000) considère aussi que la confiance revêt deux formes : la confiance de bonne foi et la confiance contractuelle. La première renvoie à la bienveillance et les bonnes intentions et la seconde à l'intégrité du partenaire et la présomption qu'il va respecter ses

engagements. Moorman, Deshpande et Zaltman (1993) considèrent aussi que la confiance repose sur deux bases distinctes : l'une rationnelle et l'autre émotionnelle. Ces bases ont été décrites par Cullen, Johnson et Sakano (2000) par confiance crédible et confiance volontaire ou bienveillante.

D'après ces recherches, la confiance apparaît d'un côté, à base affective qui renvoie à la conjecture que l'autre ne tirera pas des marges de manœuvre qui lui sont laissées et agit avec bienveillance, volonté et bonne foi. D'un autre côté, elle apparaît à base cognitive traduisant l'importance de l'habiliter et de l'expertise pour sa construction. Bien que plusieurs recherches considèrent le caractère bidimensionnel de la confiance, Langfield-Smith et Smith (2003) considèrent que la confiance revêt trois formes : la confiance en la bienveillance, la confiance en la compétence et la confiance contractuelle. Koenig (1999) est aussi pour ce caractère tridimensionnel de la confiance. Selon lui, la confiance est fondée sur la perception de la fiabilité du partenaire dans laquelle entrent en jeu ses compétences pour mener à bien un projet commun, ses intentions perçues comme bienveillantes ou non et son intégrité présumée.

De ce fait, il apparaît que les travaux ne sont pas unanimes sur les dimensions de la confiance. Toutefois, la plupart s'accordent à considérer qu'il s'agit d'un concept multidimensionnel. Dans le cadre de cette recherche, nous retiendrons la dimension cognitive de la confiance, en considérant que dans les relations de coopération interentreprises l'intégrité du partenaire et le respect de ses engagements contractuels permet le développement d'une coopération mutuellement satisfaisante surtout pour des partenaires de pays différents.

Les recherches s'accordent à reconnaître que la confiance est un facteur clé de l'émergence, du développement et du maintien des relations d'échanges durables et performants (Ring et Van de Ven, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994). Le rôle de la confiance pour la performance de la relation de coopération a été démontré dans différents contextes relationnels (Anderson et Narus, 1990 ; Thiétart et Vandangeon, 1992 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Saxton, 1997 ; Sarkar, Aulakh et Cavusgil, 1998, Kauser et Shaw, 2004). Toutefois, certains travaux ont montré que la confiance n'a d'effet sur la performance qu'en présence d'actifs spécifiques à la relation (Aulakh, Kotabe et Sahay, 1996) et dans les situations où il y a présence de risque (Das et Teng, 2001). Etant donnée que la plupart des travaux sont unanimes sur le rôle de la confiance entre les partenaires pour la performance de la coopération, nous formulons l'hypothèse suivante :

H_5 : la confiance affecte positivement la performance de la relation

2. METHODOLOGIE EMPIRIQUE ET RESULTATS :

2.1 METHODOLOGIE EMPIRIQUE :

Pour valider le modèle de recherche et tester les hypothèses énoncées, une enquête a été menée auprès des entreprises tunisiennes du secteur industriel ayant des accords de coopération avec des entreprises étrangères. Les entreprises ciblées par l'enquête sont celles partiellement exportatrices sans et avec participation étrangère au capital. L'enquête a été réalisée auprès d'un échantillon de convenance sur un total de 234 entreprises ciblées. Les entreprises ayant répondu au questionnaire sont au nombre de 47, ce qui représente un taux de réponse de 20,25%. Ces entreprises relèvent des secteurs de l'agroalimentaire, électronique et électroménager, mécanique et métallurgique, chimique et textile. Les accords avec des partenaires étrangers européens représentent 91,5% des cas. Le reste avec des partenaires de pays arabe, américain et asiatique. Les formes d'accords de coopération sont variées.

L'unité d'analyse retenue dans notre étude est la relation de coopération ou la dyade. Le choix de la dyade émane du fait que nous nous intéressons à la performance de la relation et non à celle des partenaires. Toutefois, il est à signaler que nous nous focalisons sur l'appréciation d'une partie de la dyade en l'occurrence la partie tunisienne. La collecte des données a été effectuée au moyen d'un questionnaire avec administration en face à face, par voie postal et par e-mail. Le questionnaire comprenait des construits mesurés par une échelle de Lickert en 5 points.

Les mesures des variables sont issues de la littérature. Pour le construit confiance, nous avons adopté la mesure de Aulakh, Kotabe et Sahay (1996). L'échelle retenue renvoie à l'honnêteté, la justesse et la loyauté, à l'intégrité du partenaire. Pour l'opérationnalisation du contrôle informel, nous avons retenu l'échelle de Heide et John (1992) pour les normes de solidarité et d'échange d'information et l'échelle d'Anderson et Weitz (1992) pour la norme de continuité.

Pour l'opérationnalisation du contrôle formel, contrôle du résultat et contrôle du processus, nous avons retenu l'échelle de Aulakh, Kotabe et Sahay (1996). Enfin, la performance de la relation a été mesurée par l'échelle de Saxton (1997). La mesure retenue est une mesure perceptuelle qui comprend deux items, la satisfaction avec la performance globale de la relation et la réalisation des objectifs. Le choix de la mesure qualitative est du au problème de disponibilité de l'information financière, à la réticence des responsables d'entreprises à fournir de telle information et la divergence de cette évaluation d'une relation de coopération à l'autre et sa divergence entre les partenaires d'une relation.

Afin de s'assurer de la qualité des échelles, nous avons procédé à une ACP et au calcul de l'alpha de Cronbach. L'analyse factorielle a permis d'analyser la structure factorielle déduite

de la revue de la littérature et de purifier les échelles de mesure. Sa lecture a parfois nécessité l'emploi d'une rotation de type varimax afin d'émerger une structure factorielle plus claire que celle obtenue lors de la première itération (Evrard, Pras & Roux, 1997). Le pourcentage de la variance restituée par l'ACP pour les échelles de mesures des construits est supérieur à 60% ce qui représente un résultat satisfaisant.

De même, les indicateurs de pertinence de l'ACP sont très satisfaisants pour les différentes échelles et répondent aux exigences établies par la littérature (Evrard et al, 1997). L'ACP a montré l'unidimensionnalité des différents construits. En outre, les résultats du test de fiabilité de cohérence interne indiquent un degré de fiabilité satisfaisant puisque l'alpha de cronbach est supérieur à 0,7 pour toutes les échelles. La fiabilité des échelles et les résultats de l'ACP sont présentés dans le tableau 2.

Tableau 2 : résultats de l'analyse de l'ACP et fiabilité des échelles de mesures

Construits	**Codification des items**	**% de la variance par rapport au facteur / KMO**	**Alpha de Cronbach**	**Origine de l'échelle**
Confiance	CONF1	74,481% KMO = 0,635	α = 0,8276	Aulakh, Kotabe et Sahay (1996)
	CONF2			
	CONF3			
Mécanismes de contrôle social (les normes de coopération)				
Solidarité	SOL1	62,222% KMO = 0,641	α = 0,7959	Heide et John (1992)
	SOL2			
	SOL3			
	SOL4			
Echange d'information	INF1	74,300% KMO = 0,694	α = 0,8718	Heide et John (1992)
	INF2			
	INF3			
	INF4			
Continuité	CON1	69,430% KMO = 0,751	α = 0,8503	Anderson et Weitz (1992)
	CON2			
	CON3			
	CON4			
Mécanismes de contrôle formel				
Contrôle du résultat	CTR1	63,117% KMO = 0,676	α = 0,7078	Aulakh, Kotabe et Sahay (1996)
	CTR2			
	CTR3			
Contrôle du processus	CTP1	70,565% KMO = 0,634	α = 0,7729	
	CTP2			
	CTP3			
Performance de la relation	PERF1	86,422% KMO = 0,500	α = 0,8414	Saxton (1997)
	PERF2			

2.2 RESULTATS DE LA RECHERCHE :

L'analyse des données a été effectuée au moyen de SPSS. Pour tester les différentes hypothèses, nous avons adopté la procédure de la régression multiple (Ouellet et Baillargeon, 2000). Plusieurs modèles de régression ont été établis. Dans un premier temps, nous avons testé les hypothèses H_1, H_3 et H_5 se référant à l'effet des mécanismes de contrôle formel et informel et l'effet de la confiance sur la performance de la coopération. Dans un deuxième temps, nous avons testé les hypothèses H_2 et H_4 relatives à l'effet des mécanismes de contrôle formel et informel sur la confiance entre les partenaires. Les résultats de ces différentes régressions sont présentés ci-après.

2.2.1 Test des hypothèses relatives à l'effet des mécanismes de contrôle sur la performance :

Pour tester la relation entre les mécanismes de contrôle et la performance de la coopération, nous avons établi quatre modèles de régressions dont les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 3 : résultats des modèles de régression
Variables indépendantes : mécanismes de contrôle formel, mécanismes de contrôle informel et confiance
Variable dépendante : performance

Variables explicatives	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
Mécanismes de contrôle formel				
Contrôle du résultat (CTR)	- 0,178 (-1,168)^{NS}		-0,163 (-1,237)^{NS}	
Contrôle du processus (CTP)	0,371 (2,431)**		0,261 (1,880)*	
Mécanismes de contrôle informel				
Solidarité (SOL)		0,340 (2,607)**	0,326 (2,543)**	
Information (INF)		0,062 (0,481)^{NS}	0,004 (0,027)^{NS}	
Continuité (CON)		0,364 (2,692)**	0,338 (2,534)**	
Confiance (CONF)				0,548 (4,396)***
R^2	**0,120**	**0,339**	**0,395**	**0,300**
$R^2_{ajusté}$	**0,080**	**0,293**	**0,322**	**0,285**
F	**2,994***	**7,348*****	**5,363*****	**19,328*****

****p < 0,01 ; **p < 0,05 ; *p < 0,10 ; NS : non significatif*
Les valeurs correspondent aux coefficients standardisés et ceux entre parenthèses aux tests de Student.

Modèle 1 : Performance = CTR β_1 + CTP β_2 + ε

Modèle 2 : Performance = SOL β_1 + INF β_2 + CON β_3 + ε

Modèle 3 : Performance = CTR β_1 + CTP β_2 + SOL β_3 + INF β_4 + CON β_5 + ε

Modèle 4 : Performance = CONF β + ε

Avec β_i : coefficients standardisés ; ε : terme d'erreur.

Le modèle de régression 1, établi afin de tester l'effet relatif des mécanismes de contrôle formel sur la performance, est significatif mais avec des indicateurs faibles. Le résultat de ce modèle montre que le coefficient bêta correspondant au contrôle du processus est significatif et de signe positif (β_1= 0,371, p<0,05) alors que celui associé au contrôle du résultat est de signe négatif, comme il a été postulé, mais non significatif (β_2 = -0,178, p>0,1). D'où, le contrôle de résultat n'a pas un effet significatif sur la performance tandis que le contrôle du processus a un effet positif.

Le modèle 2, établi pour tester l'effet relatif du contrôle informel sur la performance est significatif pour p<0,001. Le résultat de ce modèle montre que les normes de solidarité et de continuité affectent positivement et significativement la performance puisque β_1= 0,340 pour p<0,05 et β_3 = 0,364 pour p<0,05. Alors que la norme d'échange d'information n'a pas d'effet significatif (β_2 = 0,062 et p>0,1).

Le modèle de régression 3, établi afin de tester l'effet conjoint des mécanismes de contrôle formel et informel sur la performance est significatif. Par rapport aux deux premiers modèles sur l'effet relatif, ce modèle apporte une meilleure variance expliquée et montre que les coefficients bêtas restent stables. En ce qui a trait à l'effet du contrôle formel, les résultats de ce modèle ne valident pas l'hypothèse H_{1a} selon laquelle le contrôle du résultat aurait un effet négatif sur la performance de la coopération puisque le coefficient standardisé est non significatif (β_1 = -0,163, p>0,1). Toutefois, il est à signaler que le signe du coefficient est conforme à ce qui a été supposé puisqu'il est négatif. L'hypothèse H_{2a} qui postule que le contrôle de processus affecte positivement la performance est validée (β_2 = 0,226, p<0,10). D'où, l'hypothèse H_1 est partiellement confirmée.

En ce qui concerne l'effet du contrôle informel, les résultats montrent que les normes de solidarité et d'attente de continuité de la relation affectent positivement et significativement la performance alors que la norme de l'échange d'information n'a pas un effet significatif. Les coefficients de ces variables sont respectivement β_1 = 0,326, p<0,05 ; β_3 = 0,338, p<0,05 et β_2 = 0,004, p>0,1. Ainsi, l'hypothèse H_3 relative à l'effet positif des normes relationnelles sur la performance est partiellement validée puisque deux sous hypothèses sur trois sont confirmées. H_{3a} et H_{3c} sont validées tandis que H_{3b} ne l'est pas. L'observation de ces résultats montre que

les mécanismes de contrôle informels sont plus efficaces que ceux formels pour réaliser les objectifs et assurer la performance globale de la coopération puisqu'ils ont un pouvoir explicatif plus important.

Le modèle 4 relatif à l'effet de la confiance sur la performance de la coopération est significatif avec $R^2 = 0,300$ et $F = 19,328$ pour $p = 0,000$. Le coefficient β est significatif avec $\beta = 0,548$ et $p<0,01$, montrant que la confiance affecte positivement et significativement la performance de la coopération. D'où, le résultat de ce modèle valide l'hypothèse H_5 selon laquelle la confiance aurait un effet positif et significatif sur la performance de l'alliance.

2.2.2 Test des hypothèses relatives à l'effet des mécanismes de contrôle sur la confiance :

Afin de tester la relation entre les mécanismes de contrôle et la confiance, nous avons établi les modèles de régression suivants :

Modèle 1 : Confiance = SOL β_1 + INF β_2 + CON β_3 + ε

Modèle 2 : Confiance = CTR β_1 + CTP β_2 + ε

Modèle 3 : Confiance = SOL β_1 + INF β_2 + CON β_3 + CTR β_4 + CTP β_5 + ε

Avec β_i : coefficients standardisés ; ε : terme d'erreur

Les résultats de ces modèles sont présentés dans le tableau ci-dessous et discutés dans le paragraphe suivant.

Tableau 4 : résultats des modèles de régression
Variables indépendantes : mécanismes de contrôle formel et de contrôle informel
Variable dépendante : confiance

Variables explicatives	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3
Mécanismes de contrôle formel			
Contrôle du résultat (CTR)		-0,068 (-0,422)^{NS}	-0,020 (-0,191)$^{(NS)}$
Contrôle du processus (CTP)		0,162 (1,006)^{NS}	0,054 (0,478)$^{(NS)}$
Mécanismes de contrôle informel			
Solidarité (SOL)	0,390 (3,841)***		0,395 (3,804)***
Information (INF)	0,170 (1,697)*		0,182 (1,724)*
Continuité (CON)	0,505 (4,797)***		0,512 (4,740)***
R^2	**0,600**	**0,023**	**0,603**
$R^2_{ajusté}$	**0,572**	**-0,022**	**0,555**
F	**21,464*****	**(NS)**	**12,478*****

****p < 0,01 ; **p < 0,05 ; *p < 0,10 ; NS : non significatif*

D'après les résultats présentés dans le tableau 4, le modèle 1 établi en introduisant les normes relationnelles, afin de tester leur effet relatif sur la confiance, est très significatif puisque $F = 21,464$ pour $p<0,01$ et $R^2_{ajusté} = 0,572$. Le résultat de ce modèle montre que les normes de solidarité, d'échange d'information et de continuité affectent significativement et positivement la confiance. L'effet des normes de solidarité et de continuité est plus significatif

que celui de l'échange d'information puisque les coefficients relatifs à la solidarité et la continuité sont respectivement de β_1= 0,390 pour p<0,01 et β_3 = 0,505 pour p<0,01 alors que celui relatif à l'échange d'information β_2 = 0,170 et p<0,05. Le modèle 2, établi afin de tester l'effet relatif des mécanismes de contrôle formel, contrôle de résultat et contrôle de processus, est non significatif ce qui implique qu'aucun de ces mécanismes de contrôle n'a d'effet significatif sur la confiance.

Le modèle de régression 3 établi pour tester l'effet conjoint des mécanismes de contrôle formel et des mécanismes informels sur la confiance est significatif pour p<0,001 avec F= 12,478 et $R^2_{ajusté}$ = 0,555. Au terme de l'effet des normes relationnelles sur la confiance, il apparaît que la solidarité, l'échange d'information et l'attente de continuité de la relation affectent positivement la confiance puisque les bêtas associés sont respectivement β_1= 0,395, p<0,01 ; β_2 = 0,182, p<0,05 et β_3 = 0,512, p<0,01. D'où, l'hypothèse H_4 avec les sous hypothèses H_{4a}, H_{4b} et H_{4c} sont confirmées. En ce qui concerne l'effet des mécanismes de contrôle formel que sont le contrôle du résultat et le contrôle du processus, les coefficients bêta sont non significatifs (β_4= -0,020, p>0,1 ; β_5= 0,054, p>0,1), ce qui infirme les hypothèses H_{2a} et $H_{2b.}$ Ainsi, l'hypothèse H_2 est non validée alors que l'hypothèse H_4 est validée. Ni le contrôle de processus ni le contrôle du résultat ne présentent un effet significatif sur la confiance alors que, les normes de solidarité, d'échange d'information et de continuité affectent positivement et significativement la confiance.

3. DISCUSSION DES RESULTATS ET DE LEUR IMPLICATION :

Les travaux sur les relations de coopération interentreprises ont mis en évidence l'intérêt de recourir aux procédures formelles et aux procédures informelles en vue de réaliser des résultats satisfaisants pour les partenaires. Les résultats de notre recherche ont montré que les mécanismes de contrôle formel et informel utilisés conjointement ou de façon isolé permettent d'expliquer la performance de la relation de coopération. Cependant, les mécanismes de contrôle informel contribuent mieux à la performance de la relation. Ces résultats appuient les études récentes ayant montré le rôle du contrôle informel dans la performance de la coopération (Aulakh, Kotabe et Sahay, 1996 ; Cannon, Achrol et Gundlach, 2000 ; Das et Teng, 2001 ; Dekker, 2004 ; Lee et Cavusgil, 2006). Ils appuient l'idée selon laquelle le contrôle informel entraîne une meilleure efficacité de la relation. La confiance et les normes de comportement coopératif sont des mécanismes de contrôle informel qui permettent de mieux expliquer la performance des relations de coopération.

Comme l'a montré notre recherche, certains mécanismes formels peuvent entraver la performance et altérer la confiance. Bien que les résultats montrent que le contrôle du résultat

n’a pas un effet significatif sur la performance, le fait de trouver un coefficient de signe négatif, conforme à notre hypothèse de départ, est révélateur d’un effet négatif de ce mécanisme. Quant au mécanisme de contrôle du processus, les résultats montrent qu’il présente un effet significatif et positif sur la performance. Ces résultats suggèrent que les mécanismes de contrôle formels mis en place afin de réduire l’ambiguïté sur les actions du partenaire et imposer des objectifs spécifiques sous la forme de contrôle de résultat peut nuire à la performance de l’alliance alors que, le fait de spécifier les rôles et d’adhérer à des guides de politiques et de procédures spécifiques par le contrôle du processus permet de réaliser la performance.

En ce qui a trait au contrôle informel, les résultats montrent que les normes de coopération constituent bien des mécanismes qui affectent la performance de la relation. Ce résultat apporte un appui empirique et une validation du rôle des normes dans la performance de la relation pour le cas d’accords de coopération variés puisque les travaux antérieurs ont validé leur contribution pour des formes spécifiques de coopération et sous des conditions particulières (Noordewier, John et Nevin, 1990 ; Cannon, Achrol et Gundlach, 2000). Les résultats de notre recherche permettent d’apporter un appui empirique au rôle des normes, en tant que mécanisme de contrôle informel, quelque soit la forme ou les conditions qui sous tendent la relation de coopération.

Ainsi, l’on peut admettre que le fait d’avoir une orientation à long terme, de partager l’information et d’être solidaires dans la résolution des problèmes, permet aux partenaires de réaliser les objectifs et d’avoir une satisfaction de la performance de la relation. En tant que mécanisme de contrôle social, l’adoption de ces normes de coopération permet aux partenaires une meilleure coordination et donc une meilleure efficacité. Pour ces raisons, il est primordial pour les partenaires de développer les relations interpersonnelles et les normes de conduites coopératives pour réussir leur collaboration.

Pour ce qui est de l’effet des mécanismes de contrôle formel et informel sur la confiance, un premier résultat intéressant ressort de notre étude empirique. Les normes de solidarité, de continuité et d’échange d’information ont un effet positif sur la confiance. Une coopération dont l’horizon temps est étendu, basée sur la solidarité dans les périodes difficiles et l’échange d’information permet de favoriser la stabilité, la collaboration et la possibilité de travailler ensemble pour des objectifs mutuels, ce qui permet de promouvoir la confiance entre les partenaires. Le fait de montrer que les normes relationnelles agissent positivement sur la confiance entre les partenaires apporte un appui empirique aux travaux ayant postulé l’effet des normes et valeurs sur la confiance **(**Heide et John, 1992 ; Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ;

Gundlach, Achrol et Mentzer, 1995 ; Aulakh, Kotabe et Sahay, 1996). En ce qui concerne le lien entre confiance et échange d'information, les travaux ne s'accordent pas sur le sens de ce lien. Selon Dwyer, Schurr et Oh (1987), la confiance détermine la communication alors que selon Anderson, Lodish et Weitz (1987) et Anderson et Narus (1990), la communication est un antécédent nécessaire de la confiance. Le résultat de notre recherche va de pair avec les résultats de ces derniers puisqu'il a montré que l'échange d'information contribue à nourrir la confiance entre les partenaires. Un deuxième résultat ressort de notre étude est que les mécanismes de contrôle de résultat et de processus n'ont pas un effet significatif sur la confiance. Toutefois, il est à signaler que le signe de coefficient associé au contrôle du processus est négatif.

D'un autre côté et conformément à notre hypothèse de recherche, la confiance affecte positivement la performance de la relation de coopération. Les résultats montrent que la confiance est un déterminant majeur de la performance de la relation de coopération quelque soit sa forme. Ces résultats rejoignent ceux menées par différentes études (Koenig et Van Wick, 1993 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Saxton, 1997 ; Sarkar, Aulakh et Cavusgil, 1998, Kauser et Shaw, 2004) qui témoignent de l'importance de la confiance pour le succès des coopérations interentreprises. La confiance constitue bien un élément clef de la gestion de la coopération et de son succès. Comme il a été souligné par les travaux, en présence de la confiance les partenaires se rendent compte que des efforts conjoints conduisent à des résultats qui dépassent ce que l'on s'attendait (Anderson et Narus, 1990).

Comparativement aux résultats des recherches menées par Aulakh, Kotabe et Sahay (1996) et Das et Teng (2001), celui de notre recherche confirme et enrichit leurs apports en validant l'hypothèse d'un impact positif des mécanismes de contrôle informel sur la confiance et sur la performance de la coopération interentreprises. Par rapport à la recherche de Aulakh, Kotabe et Sahay (1996), notre recherche a retenu d'autres normes relationnelles et a validé leur rôle pour des formes variés d'accords de coopération et en adoptant une mesure qualitative de la performance. Alors que ces derniers ont étudié le cas du partenariat de distribution internationale et ont adopté une mesure quantitative de la performance qui repose sur la part de marché et la croissance des ventes. En ce qui concerne le contrôle informel, nous avons retenu les normes de solidarité, de continuité et d'échange d'information. Les résultats de notre recherche montrent que ces normes sont des prédicteurs de la confiance et de la performance de la coopération. En particulier, la norme de solidarité est un facteur explicatif de la confiance et de la performance. En ce qui concerne la norme de l'échange d'information, les résultats de notre recherche s'alignent avec ceux de Aulakh, Kotabe et Sahay (1996),

puisque nous avons trouvé qu'elle n'explique pas la performance de la coopération mais présente un effet positif et significatif sur la confiance entre les partenaires.

Théoriquement, les résultats corroborent avec la littérature sur l'échange relationnel qui met l'accent sur le rôle du contexte social pour la performance de la relation et pour la confiance entre partenaires (Morgan et Hunt, 1994 ; Sarkar, Aulakh et Cavusgil, 1996 ; Frankel, Wipple et Frayer, 1996). Les résultats empiriques montrent que des facteurs sociaux tels que la solidarité, l'attente de continuité, l'échange d'information entre les partenaires procurent des fondements pour le développement de la confiance et le succès à long terme de la relation de coopération. Les relations de coopération exigent un contexte social favorable, indépendamment de si des procédures formels existent ou non, pour atteindre les objectifs des entreprises partenaires.

Enfin, notre recherche permet d'enrichir la littérature puisque celle-ci n'offre pas une validation empirique de l'effet conjoint des mécanismes de contrôle formel et informel sur la confiance et sur la performance pour le cas de formes variées de relation de coopération. En outre, notre recherche amène les managers à réfléchir sur les mécanismes de contrôle formel et informel aptes à assurer l'efficacité de leur relation avec leur partenaire. Il est impératif pour les managers des coopérations de ne pas procéder seulement au contrôle formel mais il faut accorder une importance au contrôle informel et au développement des relations interpersonnelles pour réussir leur relation de coopération.

4. LIMITES ET VOIES FUTURES DE RECHERCHE :

De nombreuses limites sont apparentes dans notre recherche. La première concerne la taille de l'échantillon et la méthode d'échantillonnage utilisée. L'échantillon est relativement faible pour une recherche quantitative vu qu'il comporte 47 entreprises et la méthode de convenance ne permet pas de généraliser les résultats à l'ensemble de la population. La taille de l'échantillon a notamment engendré une autre limite liée à la procédure poursuivie qui est de type exploratoire. Celle-ci nous a permis de vérifier seulement la fiabilité des échelles sur la base des tests de fiabilité et d'analyse factorielle exploratoire. De ce fait, nous recommandons aux recherches futures une validation des résultats auprès d'un échantillon plus grand.

La seconde limite a trait à l'information collectée auprès d'une seule partie de la relation, en l'occurrence le partenaire tunisien, alors que la perception de la partie étrangère reste inconnue. De même, l'information est collectée auprès d'une seule personne qui donne sa perception du phénomène. Certainement, une information collectée auprès de toutes les personnes impliquées directement dans l'affaire aurait été souhaitée. Nous recommandons de

ce fait aux recherches futures de collecter l'information auprès de toutes les personnes impliquées dans la relation de coopération pour comparer les perceptions des partenaires.

La troisième limite concerne la prise en considération d'une seule dimension de la confiance alors que ce concept est multidimensionnel. La prise en compte des différentes dimensions de la confiance pourrait donner des résultats plus intéressants et pourrait faire l'objet de recherches postérieures.

Une quatrième limite a trait à la non prise en compte de l'interaction entre les variables. En fait, la littérature a montré l'existence d'une relation de réciprocité entre confiance et normes relationnelles et entre confiance et contrôle formel. D'où, nous suggérons aux recherches futures d'étudier l'interaction entre la confiance et les mécanismes de contrôle formel et informel.

Bibliographie :

Achrol.R (1997), Changes in the theory of interoganizational relations in marketing: Toward a network paradigm, Journal of Academy of Marketing Science, 25, n°1, p. 56-71 ;

Allister.Mc (1995), Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organisations, Academy of Management Journal, p. 24-59;

Anderson.E et Lodisch.L et Weitz.B (1987), Ressource allocation behavior in conventional channels, Journal of Marketing Research, Vol XXIV, Feb, p. 85-97 ;

Anderson.J et Narus.J (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, Journal of Marketing, 54, Jan, p. 42-58;

Anderson et Weitz (1992), The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels, Journal of Marketing Research, Vol XXIX, Feb, p. 18-34 ;

Aulakh.P, Kotabe.M et Sahay.A (1996), Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavior approach, Journal of International Business Studies, 27, n°5, p. 1005-1029;

Baudry.B (1995), L'économie des relations interentreprises, Edition La découverte, Paris;

Becheikh.N et Su.Z (2001), l'exercice du contrôle dans le cadre de Joint- Ventures internationales : état de l'art et perspectives, Actes de la X^{ié} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, 13-14-15 Juin ;

Bleeke.J et Ernest.D (1991), The way to win in cross-border alliances, Harvard Business Review, Nov-Dec, p. 127-135;

Brulhart. F et Favoreu.Ch (2003), les modes de coordination et d'organisation des partenariats interfirmes : exploration du rôle et de l'impact respectifs du contrôle et de la confiance au travers du courant intégratif, Actes de la XII^{é} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, les côtes de Carthage, 3-4-5-6 Juin;

Brousseau.E (2000), Confiance ou contrat, confiance et contrat, In F.Aubert et Sylvestre.J.P, Confiance et rationalité, IRNA Edition, Paris;

Buchanan.L (1992), Vertical trade relationships : The role of dependence and symmetry in attaining organizational goals, Journal of Marketing Research, Vol XXIX, Feb, pp.65-75 ;

Buckley.P et Casson.M (1988), A theory of cooperation in international business, In Contractor.F.J et Lorange.P, Cooperative strategies in international business, Cambridge, Lexington Books, 1988;

Cannon.J, R.Achrol et Gundlach.G (2000), Contracts, norms and plural form governance, Journal of the Academy of Marketing Science, 28, n°2, p. 80- 194 ;
Chevalier.C (2002), Propositions d'axes de réflexion pour un contrôle de la relation partenariale, Papier de recherche, CREFIGE;
Cullen.J, Johnson.J et Sakano.T (2000), Success through commitment and trust : The soft side of strategic alliance management, Journal of World Business, 35, n°3, Automne, p. 223-239 ;
Das.T et Teng.B (1998), Between trust and control : developing confidence in partner cooperation in alliances (special topics forum on trust in and between organizational), Academy of Management Review, July, Vol 23, n°3, p. 491 (22);
Das.T et Teng.B (2001), Trust, control and risk in strategic alliances: An integrated framework, Organization Studies, 22, Issue 2, p. 251-283;
Dekker.H.C (2004), Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and coordination requirements, Accounting, Organizations and Society, 29, p. 27-49;
Dwyer.R, Schurr.P et Oh.S (1987), Developing buyer-seller relationships, Journal of Marketing, n°51, Avril, p. 11-27;
Dyer.J et Singh.H (1998), The relational view : cooperative strategy and source of interorganizational competitive advantage, Academy of Management Review, n°2, pp.660-679;
Evrard.Y, Pras.B et Roux.E, Market (1997), études et recherches en marketing, Edition Nathan, Paris, 1997;
Frankel.R, Whipple.J.S et Frayer.D.J (1996), Formal versus informal contracts: achieving alliance success, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 26, n°3, pg.47;
Frazier.G (1983), Interorganizational exchange behaviour in marketing channels : A broadened perspective, Journal of Marketing, Automne, p. 68-78;
Gaski. J (1984), The theory of power and conflict in channels of distribution, Journal of Marketing, Eté, p. 9-29;
Geringer.J et Hebert.L (1989), Control and performance in international joint ventures, Journal of International Business Studies, 20, n°2, p. 235-254;
Glaister.K.W et Buckley.P.J (1999), Performance relationships in UK international alliances, Management International Review, Vol 39, n°2, p. 123-147;
Gulati (1995), Does familiarity breed trust ? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, Academy of Management Journal, Feb, p. 85-112 ;
Gulati.R et Singh.H (1998), The architecture of cooperation : managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances, Administrative Science Quarterly, n°43, p. 781-814;
Gundlach.G et Murphy.P (1993), Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges, Journal of Marketing, n°57, Oct, p. 35-46;
Granovette.M (1985), Economic action and social structure : The problem of embeddedness, American Journal of Sociology, n°91, p. 481-510;
58, Jan, p. 71-99;
Heide.J (1994), Interorganizational governance in marketing channels, Journal of Marketing;
Heide.J et John.G (1992), Do norms matter in marketing relationships? Journal of Marketing, n°56, Avril, p. 32-44;
Heide.J et John.G (1990), Alliances in industrial purchasing : The determinants of joint action in buyer-supplier relationships, Journal of Marketing Research, Vol XXVII, Feb, p. 24-36

Joffre.P et Koenig.K, Gestion stratégique : l'entreprise, ses partenaires- adversaires et leur univers, Paris, Litec ;

Kauser.S et Shaw.V (2004), The influence of behavioural and organizational characteristics on the success of international strategic alliances, International Marketing Review, London, 21, n°1, pg.17;

Killing.J (1988), Understanding alliances: the role of task and organizational complexity, In Contractor.F et Lorange.P, Cooperative strategies in international business, Cambridge, Lexington Books;

Koenig.Ch (1999), Confiance et contrat dans les alliances interentreprises, In Thuderoz.Ch, Mangematen.V et Harrison.D, La confiance : approches économiques et sociologiques, Paris, Edition Gaeten Morin, p. 127-146;

Koenig.C et Van Wijk.G (1992), Alliances interentreprises : le rôle de la confiance, In Dussaugue.P & Garrette.B, Perspectives en management stratégique, Paris, InterEdition, Tome I, p. 305-327 ;

Langfield- Smith.K (1997), Management control systems and strategy : A critical review, Accounting Organisations and Society, Vol 22, N°2, pp.207-232

Langfield- Smith.K et Smith.D (2003), Management control systems and trust in outsourcing relationships, Management Accounting Research, n°14, p. 281-307;

Lee.Y et Cavusgil.T (2006), Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance, Journal of Business Research, n°59, p. 896-905;

Lusch.R et Brown.J (1996), Interdependency, contracting and relational behaviour in marketing channels, Journal of Marketing, Oct, p. 19-37;

Macaulay.S (1963), Non contractual relations in business : a preliminary study, American Sociological Review, n°45, p. 151-175;

Macneil.I, The many features of contract, In Joffre.P et Koenig.G, Stratégie d'entreprise antimanuel, Paris, Edition Economica;

Messegham.K (1998), La qualité dans les relations interentreprises, 7éme Conférence Internationale de Management Stratégique, Mai, Louvain;

Mohr.J et Spekman.R (1994), Characteristics of partnerships success: partnership attributes, communication behavior and conflict resolution techniques, Strategic Management Journal, n°15, p. 135-152;

Morgan.R et Hunt.S (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, Journal of Marketing, Jul, p. 20-45;

Moorman, Deshpande et Zaltman (1993), Factors affecting trust in marketing research relationships, Journal of Marketing Research, n°57, January, p. 81-101;

Muthusamy.S.K et White.M.A (2006), Does power sharing matter? The role of power and influence in alliance performance, Journal of Business Research, n°59, p. 811-819;

Noordewier.T, John.G & Nevin.J (1990), Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships, Journal of Marketing, n°54, Oct, p. 80-93,

Nooteboom.B (1996), Trust, opportunism and governance: A process and control model, Organizing Studies, 17/6;

Ohmae.K (1990), Pourquoi les alliances échouent-elles ? Harvard l'Expansion, n°56, Printemps, p. 25-44 ;

Ouchi.W.G (1979), A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms, Management Science, 25, n°9, p. 833-848;

Ouellet.F et Baillargeon.G (2000), Traitement de données avec SPSS pour Windows, Québec, les Editions SMG;
Pfeffer.J et Salansik.G (1978), The external control of organizations : a ressource dependance perspective, New York, Harper and Row In Hatch.M : " Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples " Bruxelle, De Boeck Université, 2000 ;

Ring.P et Van de Ven.A (1994), Structuring cooperative relationships between organizations, Strategic Management Journal, n°13, p. 483-498;

Saxton (1997), The effects of partner and relationships characteristics on alliance outcomes, Academy of Management Journal, 40, n°2, p. 443-461;

Stern.R et El-Ansary (1972), Power measurement in the distribution channels, Journal of Marketing Research, Feb, p. 47-52;

Thiétart.R et Vandangeon.I (1992), Direction et contrôle des stratégies d'alliances, In, mélange en l'honneur de Mérigeot, Edition Economica, Paris, p. 574-590 ;

Ulrich.D (1983), Governing transactions : A framework for cooperative strategy, Human Resource Management, Printemps- Eté, p. 23-39.

Zaheer.A, et Venkatraman.N (1995), Relational governance as an interorganizational strategy : An empirical test of the role of trust in economic exchange, Strategic Management Journal, n°16, p. 373-393.
Williamson.O (1994), The economic of institutions, 1985 Traduit par Coeurderoy.R et Maincent.E : " Les institutions de l'économie " Paris, InterEdition;
Williamson.O.E (1991), Comparative economic organization : The analysis of discrete structural alternatives, Administrative Science Quarterly, Vol 36, pp.269-296 ;