

## **La régulation de la coopération dans les alliances stratégiques : le rôle modérateur de la confiance**

**Karim TRABELSI**

**Université de Sfax (Tunisie)**

[ktrabelsi2000@yahoo.fr](mailto:ktrabelsi2000@yahoo.fr)

**Foued CHERIET**

**Montpellier SupAgro, UMR 1110 MOISA**

**Mouhoub HANI**

**Université Paris-Est Créteil**

---

**Résumé :** La question que cette communication se propose de traiter est celle du rôle de la confiance dans la régulation de la coopération dans les alliances stratégiques. Dans cette perspective, deux corpus théoriques sont empruntés : d'une part, la littérature traitant de la coopération et des mécanismes de régulation et d'arbitrage entre compétition et coopération ; d'autre part, le champ de recherche constitué autour des formes de confiance qui se développent dans les relations interfirmes. Sur le plan empirique, une étude quantitative menée sur 18 alliances euro-tunisiennes a donné lieu à plusieurs résultats. Nos analyses statistiques révèlent que la confiance, à travers ses trois formes (calculée, cognitive et affective), a un effet positif significatif sur la capacité à réguler la coopération. Cet effet est néanmoins différencié selon le mode d'articulation de la coopération (solidarité agonistique/clivage). Notre recherche contribue ainsi à enrichir la littérature sur la coopération, et en particulier, la gestion des paradoxes relationnels.

**Mots-clés :** coopération, alliances stratégiques, confiance, modes de régulation

---

## **La régulation de la coopétition dans les alliances stratégiques : le rôle modérateur de la confiance**

### **INTRODUCTION**

En raison de l'incertitude quant à l'atteinte des objectifs stratégiques et les risques inhérents aux développements internes, bon nombre d'entreprises n'hésitent plus à nouer des alliances (Blanchot, 2006). Si elles semblent contraster avec la vision industrielle (« écrase tes rivaux ») qui prévaut dans le capitalisme mondialisé et remettre en cause le principe selon lequel les compétiteurs sont des « ennemis » à dominer, ces opérations ne font en fait que déplacer la concurrence et redéfinir sa nature. Outre l'affrontement commercial, celle-ci réapparaît en effet au sein même de l'accord sur les plans stratégique, technologique et organisationnel. Ainsi, le fonctionnement d'une alliance est fondamentalement marqué par une tension entre compétition et coopération (Zeng et Chen, 2003).

En dépit d'une reconnaissance académique du concept de « coopétition », l'identification des antécédents du management de cette dualité relationnelle au sein des alliances interentreprises en général, et le rôle de la confiance dans ce processus en particulier, manquent de supports théoriques et empiriques convaincants et suffisamment élaborés (Chin, Chan et Lam, 2008 ; Castaldo et Dagnino, 2009). Selon ces auteurs, la réussite d'une stratégie de coopétition est notamment conditionnée par le développement d'une confiance mutuelle qui puisse contribuer à l'atteinte des objectifs communs des parties prenantes, sans pour autant les affaiblir ou les rendre vulnérables.

L'objectif de cette communication est justement d'apporter des éléments de réponse à la question : Comment la confiance régule-t-elle la coopétition ? Dans le prolongement des travaux de Jorde et Teece (1989), Koenig (1996), Bengtsson et Kock (2000), Gulati et Sych (2008) et Assens (2011), nous étudions le rôle de la confiance, à travers ses différentes formes

(calculatoire, cognitive et affective), dans la maîtrise de la coopération selon son mode d'articulation (clivage ou solidarité agonistique). Une première partie de cette recherche est consacrée à l'examen théorique de la question. La seconde partie est dédiée à notre application empirique qui concerne 18 alliances horizontales euro-tunisiennes. La dernière partie a pour objet la mise en lumière des principaux résultats permettant de renforcer l'analyse dynamique et différenciée du rôle de la confiance dans la régulation du paradoxe coopératif.

## 1. LA COOPÉTITION

### 1.1. Perspectives théoriques

Le néologisme « coopération » est construit sur l'élimination croisée de coopération et de compétition (Dumez et Jeunemaître, 2005). Il a été popularisé en 1996<sup>1</sup> grâce au travail pionnier de Brandenburger et Nalebuff dans lequel ils ont modélisé pour la première fois cette dualité relationnelle en management stratégique sous l'optique de la théorie des jeux. Ces auteurs affirment que la dialogique coopération/compétition émerge dans les situations comportant à la fois des jeux à somme nulle et à somme positive. Le concept a depuis reçu une attention particulière de la part des chercheurs de ce champ (Bengtsson et Kock, 2000 ; Padula et Dagnino, 2007). Bien qu'il y ait une divergence dans les visions à l'égard de ce concept, celui-ci incarne une évolution relationnelle traduisant une situation bien précise, où deux ou plusieurs entreprises sont à la fois concurrentes et partenaires (Roy, 2010).

La littérature sur la coopération fait émerger quatre grandes questions, chacune représentant un volet de recherche à fort potentiel. La première se rapporte à la nature et aux formes de la coopération compte tenu des différents niveaux d'analyse abordés (Tidström, 2014). Certains auteurs (Tsai, 2002 ; Walley, 2007) parlent de coopération intra-organisationnelle qui émerge entre des individus d'une même unité organisationnelle, ou entre des équipes projets créées au sein d'une organisation. D'autres chercheurs (Afuah, 2000 ; Gnyawali et Park, 2009 ; Leroy

---

<sup>1</sup> Bien avant la popularisation du concept de coopération, Joffre et Koenig (1985) indiquaient déjà que « la coopération et la compétition ne s'excluent pas dans les collaborations établies entre compétiteurs au sein de cartels ou de joint-ventures ».

et Fernandez, 2015) abordent la question de coopétition au niveau inter-organisationnel (dyadique). Des travaux récents se sont penchés sur le niveau réseau de la coopétition (Gnyawali, He et Madhavan, 2006 ; Peng et Bourne, 2009). La deuxième question s'intéresse aux déterminants de ces différentes formes coopétitives (Padula et Dagnino, 2007 ; Gnyawali et Park, 2009). La troisième a trait aux effets et implications d'une telle stratégie relationnelle sur le comportement des firmes (Gnyawali, He et Madhavan, 2006), sur leurs performances économiques (Ritala, 2012 ; Le Roy et Sanou, 2014) et financières (Luo, Rindfleisch et Tse, 2007), ainsi que sur leur processus d'innovation (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004 ; Gnyawali et Park, 2009 ; Ritala et Hurmelinna-Laukkanen, 2013). La quatrième question traite du management de la coopétition (Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007 ; Wilhelm, 2011) et des tensions qui émergent de la nature paradoxale de ces relations (Raza-Ullah, Bengtsson et Kock, 2014 ; Tidström, 2014 ; Le Roy et Fernandez, 2015).

Ce dernier volet de recherche pose le problème de management des tensions qui émergent de cette relation paradoxale. Si le contexte de coopétition permet de partager la charge d'investissement en recherche et développement lorsque l'innovation nécessite des moyens financiers importants et d'élargir le marché par complémentarité géographique (Assens, 2011), il peut aussi être source de conflits d'intérêts et de difficultés relationnelles (Hannachi, Coleno et Assens, 2010). Cela peut se produire dans une alliance de pseudo-concentration, lorsque les coopétiteurs réalisent un produit en commun et que ce dernier concurrence directement des produits déjà conçus, en dehors de l'alliance, par chaque partenaire (Assens, 2002). Ce cas de figure fait émerger un risque d'aléa moral si l'un des coopétiteurs favorise régulièrement son propre produit aux dépens du produit commun issu de l'alliance.

## **1.2. Les modes d'articulation de la coopétition dans les alliances interentreprises**

Selon Koenig (1996), il existerait deux manières de concevoir l'articulation du paradoxe de la coopétition dans une alliance : soit à travers l'idée de « clivage », soit à travers l'idée de « solidarité agonistique ». La coopétition sur un mode clivé signifie qu'il y a coopération avec un concurrent sur un domaine et poursuite de l'affrontement dans d'autres domaines simultanément. Dans une deuxième acception, la coopétition est une solidarité

agonistique reposant sur le postulat selon lequel la relation partenariale est ambivalente mais à des périodes différentes.

Pour expliquer comment les firmes peuvent conduire des stratégies antagonistes en étant à la fois partenaires et concurrentes, Bengtsson et Kock (2000) mettent en avant la notion de division, tant à l'échelle organisationnelle qu'à l'échelle individuelle. D'abord, à l'échelle organisationnelle, les deux types d'interaction se scindent entre les diverses activités. Cette séparation s'effectue par rapport à la distance vis-à-vis du client, c'est-à-dire que les firmes se livrent une concurrence féroce sur des activités proches de celui-ci et collaborent étroitement sur des activités éloignées. Par exemple, elles peuvent se concurrencer sur des activités telle que la distribution des produits, et coopérer sur des activités éloignées du consommateur tels que le transport ou encore le développement de nouveaux matériaux (Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007). Ensuite, à l'échelle individuelle, le paradoxe de la coopétition n'est généralement pas internalisé au niveau des salariés car ces derniers ne peuvent accomplir et gérer en même temps des actions coopératives et concurrentielles (Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007). Pour ne pas amener les salariés à intérioriser l'ambivalence relationnelle inter-organisationnelle coopération/compétition, chaque personne impliquée dans l'alliance se voit « chargée » soit de la coopération, soit de la compétition. D'après Le Roy et Fernandez (2015), cela peut concrètement s'opérer de deux manières :

- en développant la coopération avec le coopétiteur dans une unité fonctionnelle occupant une certaine position de la chaîne de valeur et en mettant en avant la compétition avec le coopétiteur dans une autre unité de la même chaîne de valeur ;
- en développant la coopération avec le coopétiteur pour un produit/marché et en mettant en avant la compétition avec le coopétiteur dans un autre produit/marché.

La séparation entre coopération et compétition revient donc à répartir des acteurs selon la position et le rôle de chacun le long de la chaîne de valeur (mode de clivage) ou selon le couple produit/marché sur lequel ils interviennent (mode de solidarité agonistique).

Dans une perspective économique, Khanna, Gulati et Nohria (1998) précisent que la coopération augmente ou bien la compétition diminue quand le rapport entre les bénéfices

privés et les bénéfices communs perçus par les parties cocontractantes diminue. Ce constat véhicule deux déductions : en premier lieu, la coopération et la compétition sont des fonctions inverses, c'est-à-dire qu'une coopération supérieure entraînerait une baisse de compétition (et inversement) ; en second lieu, la firme serait capable de comparer les bénéfices qu'elle aurait pu réaliser dans une situation de compétition stricte, avec les bénéfices issus de la coopération. Toutefois, il n'est pas question de faire disparaître l'une ou l'autre des deux dimensions relationnelles, mais plutôt de les gérer et de les réguler (Bengtsson et Kock, 2000) de façon à assurer et à maintenir un équilibre ou à les concilier entre elles (Chen, 2008).

En reprenant la distinction conceptuelle de Koenig (1996), cette revue de la littérature nous permet de caractériser les modes d'articulation du paradoxe coopétitif et de les lier avec les deux principales formes d'alliance stratégique (Garrette et Dussauge, 1995).

**Tableau 1 : Modes d'articulation de la coopétition**

<b>Clivage</b>	<b>Solidarité agonistique</b>
Forces antagonistes sur l'axe spatial	Forces antagonistes sur l'axe temporel
Cas des alliances de co-intégration	Cas des alliances de pseudo-concentration
Affectation des acteurs selon la position et le rôle de chacun le long de la chaîne de valeur	Affectation des acteurs selon le couple produit/marché sur lequel ils interviennent

### **1.3. La régulation de la coopétition**

Salvetat (2006) perçoit la coopétition comme une solution médiane entre stratégie défensive et stratégie offensive. En cohérence avec la logique de cet auteur, la régulation de l'antagonisme relationnel reviendrait à rechercher un équilibre entre coopération et compétition. Une coopération excessive ou un renfermement exacerbé peuvent en effet engendrer des effets néfastes : trop de transparence est susceptible d'aboutir à l'affaiblissement de la position de l'entreprise adoptant un comportement démesurément collaboratif tandis qu'un degré trop faible de collaboration risque d'étouffer les initiatives et de compromettre la réalisation des objectifs communs. La recherche d'un équilibre entre ces deux extrêmes constituerait ainsi un enjeu de premier ordre.

Une nuance s'impose néanmoins : même si on parvient à atteindre un équilibre, celui-ci est délicat, instable et éphémère (Perroux, 1973) car les intensités respectives de la coopération et de la concurrence fluctuent au fil du temps. À tout moment, et sur tous les marchés, les degrés de collaboration et de rivalité varient en fonction des firmes et du contexte (Dumez et Jeunemaître, 2000). La coopétition ne demeure ainsi jamais en équilibre parfait à long terme : en fonction des circonstances et de la conjoncture, la coopération prime sur la compétition, ou inversement.

## **2. LA CONFIANCE : VECTEUR DE RÉGULATION DE LA COOPÉTITION DANS LES ALLIANCES STRATÉGIQUES**

### **2.1. Attributs de la confiance**

Dans la lignée de la conception restrictive et à caractère idéaliste de la confiance (Ring et Van de Ven, 1994), Bidault et Jarillo (1995) avancent que cette dernière est « *le sentiment que l'autre partie va se comporter de façon conforme à nos intérêts* ». Cette définition met implicitement en lumière deux dimensions complémentaires. La première, d'ordre moral et éthique, est la croyance dans la bonne volonté du partenaire du fait de la bonne réputation dont il jouit dans le secteur par exemple. Ses actions sont supposées « *dictées par la poursuite d'un intérêt commun à long terme plutôt que par la volonté de maximiser son intérêt personnel à court terme* » (Brousseau, 2000). Ce comportement se renforce notamment lorsqu'il existe une forte interdépendance et un engagement réciproque, comme cela est le cas dans les alliances de co-intégration. La seconde dimension, d'ordre technique, a par contre trait à une attente d'une performance globale de l'allié.

Si la confiance est intrinsèquement complexe, c'est qu'elle est concomitamment forte que fragile. D'après Simon (2007), elle est forte dans la mesure où la contester exige une analyse approfondie de ce qui s'est passé et une interprétation adéquate du comportement d'autrui : si elle est censée être menacée (invalidée) lorsqu'un comportement opportuniste est décelé, il est en effet assez ardu d'établir sans ambiguïté les causes d'un comportement inconvenant émanant de l'allié. Est-il dû à un défaut de compétence, à une erreur involontaire, ou bien à une attitude purement individualiste ? La confiance est fragile pour les mêmes raisons et parce qu'elle ne repose sur rien de concret (Simon, 2007). Enfin, sa complexité est d'autant plus

manifeste qu'elle se présente comme une croyance bimodale : soit elle existe, soit elle n'existe pas.

## 2.2. Quelle confiance pour la régulation de la coopération ?

### 2.2.1. La confiance calculée

La confiance calculée s'inscrit dans une logique de rationalité<sup>2</sup> et de rentabilité. Elle découle aussi bien de l'application de la théorie *behavioriste*<sup>3</sup> que de la théorie économique standard où l'individu est décrit comme « *un être dépourvu de comportement socialisant et mu uniquement par l'appât du gain* » (Le Gall, 2012). Cette confiance « décidée » repose sur « *un processus calculatoire de comparaison entre les gains à court terme associés à un comportement opportuniste et ceux à long terme inhérents à un comportement honnête* » (Le Gall, 2012). Elle s'appuie sur un processus de traitement d'informations et d'évaluation rationnelle du risque (Lewicki et Bunker, 1996) et se bâtit sur des preuves de fiabilité et d'intentions positives requérant l'observation d'une certaine prévisibilité et constance dans les comportements (Rousseau et *al.*, 1998). Le sentiment de sécurité engendré par l'existence de règles ou bien encore de mécanismes coercitifs dissuasifs (McCauley et Kuhnert, 1992), la foi en la performance (Berman et *al.*, 1999) et la perspective d'opportunités futures (McCauley et Kuhnert, 1992) sont aussi susceptibles de favoriser l'émergence d'une telle confiance « contractuelle » éminemment utilitariste (Sako, 1992).

En adéquation avec l'approche Williamsonienne traitant de la coopération et mettant en lumière le poids des facteurs calculatoires et instrumentalistes dans la décision d'attribuer sa confiance au collaborateur opérant dans le même secteur (Le Gall, 2012), Ring et Van de Ven (1994) maintiennent que la confiance se doit d'être calculée dans l'alliance de pseudo-concentration car une confiance totale offre la possibilité à l'allié de profiter en temps

---

<sup>2</sup> Le modèle rationnel de la confiance dérive de la théorie de l'agence et de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1993 ; Hardin, 1992).

<sup>3</sup> Les psychosociologues *behavioristes* adhèrent au modèle rationnel de la confiance basé non pas sur l'intérêt mais sur la cognition, les compétences, les capacités et les expertises de l'autre (McAllister, 1995).

opportun de l'occasion et d'exprimer un comportement malfaisant et abusif. En multipliant les opportunités de déloyauté et en accroissant les gains qui en résultent, la fraude s'avère en effet plus tentante quand elle est menée en contexte de forte confiance (Brulhart, 2005) : « *un partenaire qui fait trop confiance peut devenir une cible facile à exploiter* » (Zeng et Chen, 2003). En ce sens, une confiance absolue en l'allié peut se convertir en un facteur de contre-performance. Cela est surtout le cas lorsqu'en période de récession ce dernier privilégie ses propres intérêts au détriment de l'intérêt commun afin de maximiser ses parts de marché (Ibert, 1997), ou encore cherche à internaliser discrètement des compétences distinctives (technique du cheval de Troie) en prévention d'une fin imminente de la relation. Pour être bénéfique et contribuer à maîtriser les niveaux de coopération et de compétition s'alternant dans le temps (logique de « solidarité agonistique ») au sein de l'alliance de pseudo-concentration, la confiance se devrait en conséquence d'y être aussi bien économiquement profitable et partagée que modérée et contrôlée. Trop de confiance, du fait d'un attachement émotionnel accru notamment, tuerait la compétition et ferait basculer le rapprochement en une relation de coopération pure synonyme d'issue sous-optimale. Cela nous conduit à formuler une première hypothèse de recherche :

*Hypothèse 1 : La confiance calculée permet une meilleure régulation de la coopération s'articulant selon le mode « solidarité agonistique » que la confiance affective.*

### 2.2.2. La confiance cognitive

La confiance cognitive est basée sur des informations concrètes concernant essentiellement les compétences (capacités techniques, expertise, habiletés managériales) et la fiabilité (responsabilité, respect des promesses) du partenaire (McKnight et Chervany, 2000 ; Mishra, 1996). Elle se base uniquement sur des facteurs tangibles et rationnels, c'est-à-dire sur des connaissances pertinentes sur l'allié. Sa constitution est tributaire de l'accomplissement par celui-ci des responsabilités et des tâches qui lui ont été confiées par le passé, avec professionnalisme, discrétion, sérieux et détermination. Elle ne se crée et ne s'accumule ainsi qu'au fil de la relation et se consolide à travers les échanges récurrents pour devenir résistante, multipoints et dynamique (Kale, Singh et Perlmutter, 2000). Elle peut même se

convertir en un mode de gouvernance informelle voire en un capital relationnel dans les alliances de pseudo-concentration. Pour ce faire, elle doit parvenir, d'une part, à minimiser l'intensité des intérêts contradictoires des parties prenantes en dehors du champ du partenariat (et donc la rivalité intra-alliance) au profit de la canalisation des efforts opérationnels et managériaux vers la création d'une valeur commune croissante et, d'autre part, à stabiliser les rapports inter-organisationnels en généralisant l'autocontrôle (Mohr et Spekman, 1994).

La confiance cognitive se construisant de manière incrémentale sur la base de multiples expériences prouvant la fiabilité et les compétences du partenaire, ce dernier sera *a priori* plus réticent à prendre le risque de compromettre cet acquis relationnel en adoptant un comportement sournois et ce même quand le contexte s'y prête. Le pouvoir dissuasif de la confiance cognitive (Axelrod, 1984) étant également inhérent aux sanctions coûteuses qui pourraient résulter d'une telle manœuvre, l'appréhension de la punition dans une relation de coopération constitue par voie de conséquence un élément propice à l'adoption d'un comportement davantage coopératif que compétitif.

Dans le prolongement de l'assertion de Deutsch (1958) pour qui « *le gain résultant de la confiance doit être inférieur au coût que représente la défaillance de l'autre partie* », Hosmer (1995) estime qu'il est nécessaire que la perte issue du manquement aux obligations professionnelles et contractuelles soit nettement plus significative que le gain généré par la fiabilité, la loyauté et l'intégrité pour qu'il soit plausible d'évoquer le terme de « confiance cognitive ». Sinon, il s'agirait de confiance affective, ou alors de rationalité purement économique, et non de confiance cognitive basée sur des principes objectifs. Cette forme de confiance ne pouvant être développée qu'à partir du moment où la relation s'inscrit dans un horizon temporel lointain, elle semble typiquement l'apanage des alliances de pseudo-concentration dans lesquelles le projet ou l'activité commun(e) requiert un engagement durable et la coopération n'apparaît que dans le temps (logique de « solidarité agonistique »). Cela nous mène à énoncer une deuxième hypothèse de recherche :

*Hypothèse 2 : La confiance cognitive permet une meilleure régulation de la coopération s'articulant selon le mode « solidarité agonistique » que la confiance affective.*

### 2.2.3. La confiance affective

La confiance affective exprime un attachement émotionnel et un lien affectif d'identification (Lewicki et Bunker, 1996). D'après Le Gall (2012), elle émane d'éléments subjectifs et intuitifs pour apprécier trois vertus détenues par le partenaire :

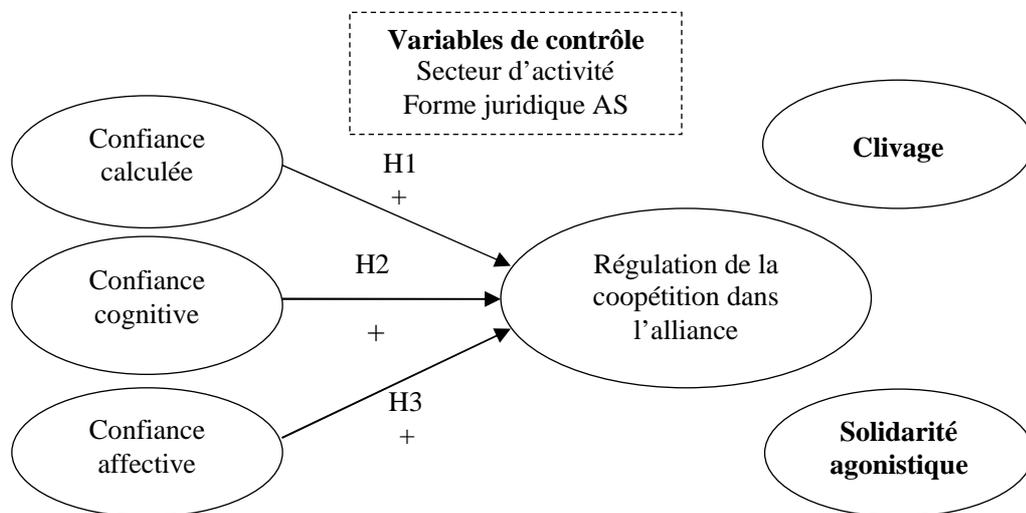
- l'intégrité : possession de valeurs morales telles que l'honnêteté, la sincérité, la bonne foi, la discrétion, l'ouverture (Mayer, Davis et Schoorman, 1995 ; Mishra, 1996) ;
- le partage : ce concept se distingue de la notion d'intégrité en ce qu'il traduit une caractéristique comportementale plutôt qu'une vertu intrinsèque (Whitener et al., 1998) ;
- la bienveillance (Ring et Van de Ven, 1992 ; McKnight et Chervany, 2001) : elle s'associe au concept de soutien énoncé par Shaw (1997). Ce terme se réfère aux volontés positives exprimées par les partenaires de l'échange, à l'instar de la loyauté et de la disponibilité (Butler, 1991).

Du fait de leurs caractéristiques et de leurs modes de fonctionnement, les alliances de co-intégration représentent un cadre particulièrement favorable à la construction d'une confiance affective. Dans ce type d'alliance, les parties prenantes ont comme objectif suprême la réalisation d'économies d'échelle sur un stade spécifique du processus de production. Ils entretiennent une relation purement coopérative dans le cadre du projet commun (innovation, R&D, etc.), alors qu'elles sont clairement concurrentes au niveau des autres stades de leurs chaînes de valeur (développement de la coopération sur l'axe spatial). La nature de l'objet même du rapprochement stimulant la coopération pure au sein des équipes de travail, un renforcement des liens interpersonnels finit par se tisser entre leurs membres. En d'autres termes, dans la mesure où le processus d'interaction met surtout en jeu des relations sociales axées sur la collaboration pure, celui-ci représente un tremplin à une meilleure connaissance de l'autre, une prévisibilité plus élevée de sa manière de penser et donc une proximité affective.

En conséquence, la poursuite d'objectifs économiques s'accompagne inéluctablement d'objectifs non-économiques (Granovetter, 1994). Cela est spécialement le cas dans les alliances technologiques dont la force des liens interpersonnels, la fluidité de la communication et la performance globale sont corrélés avec l'entente et le niveau de confiance entre les acteurs chargés du développement du projet d'innovation. Ceci étant, comme le rappellent Brousseau, Geoffron et Weinstein (1997), l'irruption de motivations non-économiques ne change en rien les problèmes de rivalité et les conflits d'intérêts en dehors du périmètre du projet commun. Cela nous oriente vers une troisième hypothèse de recherche :

*Hypothèse 3 : La confiance affective permet une meilleure régulation de la coopération s'articulant selon le mode « clivage » que la confiance calculée ou cognitive.*

**Figure 1 : Modèle conceptuel des effets de la confiance sur la régulation de la coopération**



### 3. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

#### 3.1. Données et échantillonnage

Les données relatives aux relations interpersonnelles et inter-organisationnelles étant quasi-impossibles à acquérir via des archives (Kale, Singh et Perlmutter 2000), nous avons opté pour une enquête par questionnaires auprès de dirigeants (directeurs et managers d'alliances).

Si nous avons privilégié les dirigeants comme répondants c'est que ces derniers sont généralement les plus à même d'être bien informés sur les liens entre les acteurs et les domaines de coopération et de concurrence au sein du partenariat.

La constitution de notre échantillon s'est fondée sur la méthode de sélection par choix raisonné (Royer et Zarlowski, 1999). Nous avons opté pour ce procédé car il permet de trier de manière très précise les éléments de l'échantillon, et donc de garantir plus facilement le respect de critères exigés par le design de recherche, à savoir la représentativité théorique et la cohérence avec l'objectif de recherche (Royer et Zarlowski, 1999).

Notre échantillon comprend des joint-ventures, des accords de licence et de partenariat entre entreprises européennes et tunisiennes opérant dans des secteurs affichant une grande densité d'alliances (industrie mécanique, textile et habillement, agroalimentaire, cosmétiques et industrie pharmaceutique). Cette liste nous a été fournie par le Ministère Tunisien du Développement et de la Coopération Internationale, l'Agence de Promotion de l'Industrie (API Tunisie) et les Chambres de Commerce et de l'Industrie de Sfax et de Tunis (Tunisie). Dans une tentative d'extension de notre échantillon initial qui demeurerait insuffisant pour pouvoir prétendre à des résultats robustes, nous avons demandé aux répondants déjà avisés les coordonnées d'autres entreprises ayant noué des alliances avec des firmes européennes (échantillonnage en boule de neige).

Au final, sur 72 questionnaires envoyés par courrier électronique et par voie postale à 18 entreprises tunisiennes et européennes ayant noué entre elles une alliance dyadique de pseudo-concentration et 18 autres entreprises tunisiennes et européennes ayant également conclu conjointement une alliance dyadique de co-intégration (à raison de deux questionnaires par entreprise : un pour le directeur de l'entreprise et un pour le manager de l'alliance), 48 questionnaires exploitables ont pu être traités, soit un taux de retour global de 66,6%. Au total, nous avons pu analyser 18 cas d'alliances (avec répondants multiples et originaires des deux partenaires engagés). La répartition des alliances étudiées selon leur appartenance sectorielle est récapitulée dans le tableau 2.

**Tableau 2 : Déroulement de l'enquête et caractéristiques des entretiens**

Echantillon	18 cas d'alliances euro-tunisiennes
Secteurs d'activité	Industrie mécanique, Textile et Habillement, Agroalimentaire, Cosmétiques, Industrie pharmaceutique
Mode de collecte des données	Enquête par questionnaires
Répondants	Directeurs d'entreprises et managers d'alliances
Questions abordées	Gouvernance de l'alliance, confiance, réputation partenaire, engagement, tensions, concurrence intra-organisationnelle
Période de l'enquête	Du 12 juin 2015 au 25 juin 2015

Les différentes données primaires recueillies ont été complétées par des données secondaires issues des informations relevées sur les sites Internet des entreprises de notre échantillon.

### 3.2. Analyses des données et mesures des variables

Nous avons effectué un traitement quantitatif des données à partir de la méthode PLS-PM (Partial Least Squares-Path Modeling) disponible dans le logiciel XLSTAT-PLSPM (Chin, 1998 ; Tenenhaus et *al.*, 2005). Comparée aux approches statistiques classiques (analyse de régression linéaire classique, analyse discriminante, analyse de la variance, etc.), la modélisation par équations structurelles, avec variables latentes, permet de tester de manière simultanée l'existence de relations causales entre plusieurs variables latentes explicatives et une variable latente à expliquer (PLS1) (Mamavi, Meier et Zerbib 2015). Trois raisons nous ont incité à choisir cet outil :

- la nature de nos variables latentes ;
- la méthode PLS permet de s'affranchir de certaines contraintes : petite taille de l'échantillon, non-colinéarité des variables explicatives en régression multiple, normalité des distributions des variables et des termes d'erreur ;
- cette approche est spécifiquement adaptée pour les modèles exploratoires et prédictifs.

### 3.3. Modèle de mesure

Pour tester les hypothèses de notre recherche, nous avons utilisé trois types de variables quantitatives. Premièrement, une variable dépendante qui mesure le phénomène que l'on cherche à expliquer, en l'occurrence la régulation de la coopération dans les alliances stratégiques. En vue d'éviter de nous restreindre dans une logique spécifique, au risque de limiter la portée de nos résultats, nous avons intégré les deux articulations de la coopération proposées par Koenig (1996), à savoir la solidarité agonistique et le clivage. Nous inspirant de la théorie des systèmes ago-antagonistes qui prône une mise à jour et une équilibration de la dynamique des interactions paradoxales (Bernard-Weil, 1988 ; Jorde et Teece, 1989 ; Martinet, 1990), nous avons en outre mesuré la coopération et la rivalité intra-alliance dans une optique évolutive. La dynamique de la dialogique coopération/compétition étant surtout conditionnée par les rapports entre les partenaires, le fonctionnement de l'alliance et/ou la conjoncture du marché.

Ne pouvant statuer sur un « dosage coopératif optimal », les variables manifestes de la variable « régulation de la coopération » sont :

- la canalisation de la coopération bilatérale (CAN) ;
- le maintien d'une attitude compétitive (MAI).

Quant à la littérature s'intéressant à la confiance calculée dans les alliances stratégiques, elle fait état de deux variables manifestes majeures :

- la réputation du partenaire (REP) : elle est fondée sur les convictions que nourrissent les autres et représente un élément central de fondation de la confiance, surtout lorsque les partenaires ne se connaissent pas suffisamment et veulent réduire l'information imparfaite en marge de la réalisation d'une affaire commune. Le prestige des employés de l'organisation alliée, leurs expériences et l'excellence technologique sont des atouts à l'acquisition d'une bonne réputation. Une image positive constitue un gage donnant plus de crédibilité à l'engagement de l'autre partie prenante. Ce qui est mis en gage, c'est l'ensemble des liens sociaux accumulés par le partenaire qui forment son identité sociale (Orléan, 2000).

- l'interdépendance (INTER) : elle est source de confiance puisque chaque firme ne sera pas tentée d'agir à l'encontre de l'intérêt de son partenaire sous peine de fragiliser l'attrait stratégique de l'alliance (Gulati, 1995). La confiance est ici perçue comme un réducteur du risque qui complète les contrats. Dans cette acception, elle apparaît davantage comme une dimension dynamique pouvant évoluer favorablement durant la collaboration (Doz, 1996), car la crainte de stimulation d'un comportement anti-coopératif dans le futur découragera toute tentative d'engager des actions privilégiant davantage et de manière ostentatoire l'intérêt individuel.

Concernant la confiance cognitive, elle est inhérente à l'accumulation de connaissances sur :

- la croyance dans les capacités du partenaire (CROY) : ce facteur est soit lié à l'expérience dans la relation avec le partenaire (Gulati, 1995), soit à la place de celui-ci dans l'industrie. Il est nécessaire que la firme perçoive les capacités et compétences de l'allié comme stratégiquement viables et opérationnelles pour manifester de l'intérêt quant à l'instauration d'un climat de confiance dans son aspect technique.
- la fiabilité du partenaire (FIAB) : elle requiert l'exécution des responsabilités et des tâches qui lui ont été confiées par le passé (McKnight et Chervany, 2000).

Pour ce qui est de la confiance affective, elle se fonde sur :

- l'intégrité (INT) et la bienveillance (BIE) : il s'agit d'éléments nettement plus subjectifs et intuitifs afin d'apprécier les qualités sociales et éthiques du partenaire (Mayer, Davis et Schoorman 1995 ; McKnight et Chervany, 2001).

Au total, nous avons donc mesuré chacune des trois formes de confiance, ainsi que chacun des deux modes de régulation de la coopération, par deux variables manifestes. Les tableaux 3 et 4 présentent les corrélations entre les différentes variables dans les deux modèles retenus. Les cross-loadings entre les mesures et les variables latentes sont indiqués comme d'usage en gras. Enfin, nous avons retenu deux variables de contrôle : le secteur d'activité et la forme juridique de l'alliance.

**Tableau 3 : Cross-loadings avec une articulation de la coopération selon le mode  
« solidarité agonistique »**

	« Solidarité Agonistique »	Confiance calculée	Confiance cognitive	Confiance affective
CAN	<b>0,902</b>	0,843	0,619	0,315
MAI	<b>0,831</b>	0,786	0,572	0,288
REP	0,795	<b>0,922</b>	0,521	0,142
INTER	0,315	<b>0,774</b>	0,930	0,138
CROY	0,264	0,234	<b>0,235</b>	0,208
FIAB	0,288	0,332	<b>0,316</b>	0,224
INT	-0,389	-0,442	-0,207	<b>-0,519</b>
BIE	-0,315	-0,243	-0,135	<b>-0,467</b>

**Tableau 4 : Cross-loadings avec une articulation de la coopération selon le mode  
« clivage »**

	« Clivage »	Confiance calculée	Confiance cognitive	Confiance affective
CAN	<b>0,845</b>	0,512	0,632	0,816
MAI	<b>0,916</b>	0,688	0,754	0,909
REPUT	0,124	<b>0,318</b>	0,224	0,251
INTER	0,176	<b>0,258</b>	0,275	0,316
CROY	0,358	0,354	<b>0,546</b>	0,334
FIAB	0,288	0,311	<b>0,477</b>	0,312
INT	-0,466	-0,111	-0,125	<b>-0,585</b>
BIE	-0,515	-0,123	-0,135	<b>-0,692</b>

### 3.4. Fiabilité et validité du modèle

L'analyse de la fiabilité (ou de la cohérence interne) de notre échelle de mesure a été effectuée à partir du calcul du coefficient alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) qui est l'instrument de mesure le plus répandu pour ce type de test. Eu égard aux recommandations de Perrien, Chéron et Zins (1984), les coefficients de fiabilité  $\alpha$  étant tous supérieurs à 0,7, nous n'avons pas eu à éliminer d'items, c'est-à-dire de variables manifestes.

Le phénomène que nous cherchons à expliquer statistiquement, à savoir l'efficacité du processus de régulation de la coopération dans l'alliance en fonction de la confiance inter-organisationnelle, ne saurait être uniquement déterminé par le niveau de connivence et la proximité relationnelle. En vue d'évincer tout risque de biais dans l'estimation de notre modèle conceptuel, nous avons introduit une variable de contrôle pouvant influencer le fonctionnement des alliances et la nature de la connivence qui s'y développe. Il s'agit de la variable « âge de l'alliance » (différence entre la date de création et celle de notre enquête).

Durant les premières années d'existence, la période de collaboration est assimilée à une période de « lune de miel » au cours de laquelle le niveau élevé d'enthousiasme supplante les conflits et permet de dépasser le handicap de la nouveauté (*liability of newness*) (Meschi, 2006). Cette phase temporaire dure pour les cas des alliances asymétriques méditerranéennes, en moyenne trois ans (Cheriet, 2009). Un premier test corrobore effectivement l'existence d'une corrélation positivement significative entre l'âge de l'alliance et la régulation de la coopération (+0,147). En outre, le  $R^2$  de la variable endogène de notre modèle est respectivement de 0,693 lorsque l'alliance est récente, c'est-à-dire nouée depuis moins de trois ans, et de 0,642 lorsque l'alliance est « mature ». En l'occurrence, plus de 69% de la variation du degré de maîtrise de la coopération dans l'alliance peut s'expliquer par la pérennité de la relation. Nous nous sommes également assurés de la bonne évaluation de notre modèle en vérifiant que la validité des variables explicatives soit satisfaisante. En effet, l'unidimensionnalité des variables latentes, mesurée par le Rho de Dillon-Goldstein, est supérieure à 0,5. Quant à l'indice d'adéquation du modèle aux données (Goodness of Fit index - GoF), il est aussi satisfaisant. Enfin, et en vue de limiter les biais liés à une éventuelle multicollinéarité entre les variables exogènes, nous avons eu recours, dans l'optique de l'estimation du modèle, à la méthode de régression des moindres carrés partiels (PLS) (Chin, 1998 ; Tenenhaus et *al.*, 2005), plutôt qu'à celle des moindres carrés ordinaires (MCO).

#### **4. RÉSULTATS OBTENUS ET ESTIMATIONS**

Les résultats de notre étude sont organisés en trois parties. Premièrement, nous évaluons l'efficacité de la confiance inter-organisationnelle (dans ses trois formes) dans la régulation de la coopération lorsque celle-ci s'articule selon le mode « solidarité agonistique » (cas des

alliances de pseudo-concentration). Deuxièmement, nous analysons le rôle de la confiance inter-organisationnelle (toujours dans ses trois formes) dans la régulation de la coopération lorsque celle-ci s'articule selon le mode « clivage » (cas des alliances de co-intégration). Troisièmement, nous vérifions la validité du modèle proposé. Pour chaque partie, nous exposons les statistiques descriptives des variables du modèle, présentons les corrélations existantes entre ces variables et estimons le modèle structurel avancé.

#### 4.1. Le modèle avec une coopération s'articulant selon le mode « solidarité agonistique »

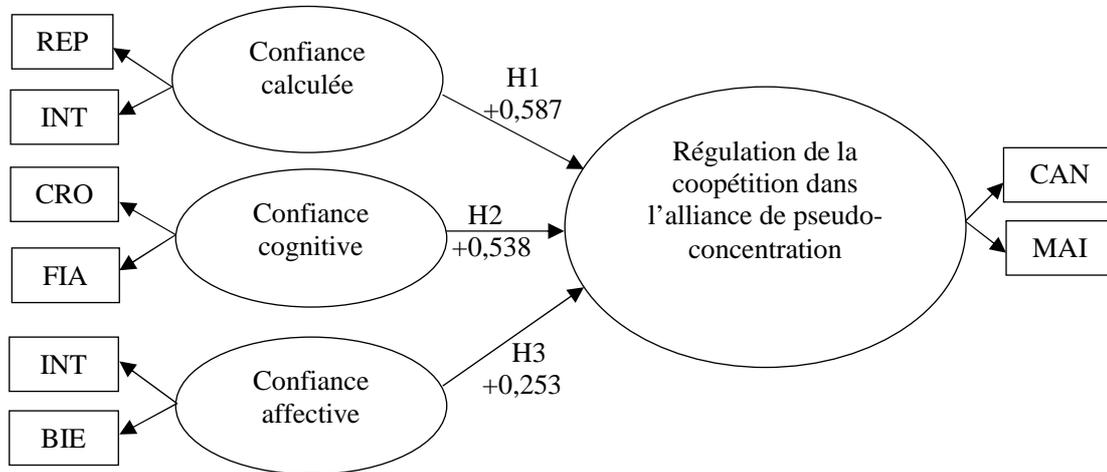
Le tableau 5 présente les statistiques descriptives des variables manifestes qui ont été utilisées dans la modélisation lorsque la coopération s'articule selon le mode « solidarité agonistique ». Il précise les valeurs maximum, minimum et l'écart-type pour chaque variable manifeste.

**Tableau 5 : Statistiques descriptives des alliances avec une articulation de la coopération selon le mode « solidarité agonistique »**

Variabes manifestes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
CAN	1,000	5,000	4,5828	0,3245
MAI	1,000	5,000	4,4772	0,3186
REPUT	1,000	5,000	4,4230	0,0148
INTER	1,000	5,000	4,2884	0,2231
CROY	1,000	5,000	3,8846	0,4237
FIAB	1,000	5,000	3,7644	0,3628
INT	1,000	5,000	2,1482	0,6645
BIE	1,000	5,000	2,3269	0,7254

La figure 2 présente l'estimation du modèle lorsque la coopération se développe selon le mode « solidarité agonistique » (modèle 1). Elle évalue les impacts des trois formes de confiance sur la régulation de la coopération. Les path coefficients sont respectivement de +0,587 pour la confiance calculée (hypothèse 1), de +0,538 pour la confiance cognitive (hypothèse 2) et de +0,253 pour la confiance affective (hypothèse 3).

**Figure 2 : Estimation du modèle selon le mode « solidarité agonistique » de la coopétition dans l’alliance de pseudo-concentration âgée de plus de trois ans**



#### 4.2. Le modèle avec une coopétition s’articulant selon le mode « clivage »

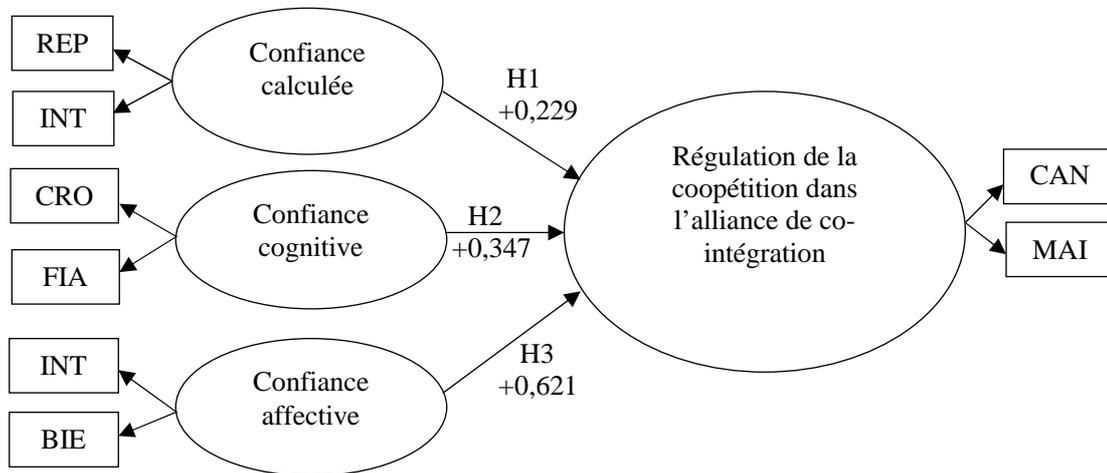
Le tableau 6 présente les statistiques descriptives des variables manifestes qui ont été utilisées dans la modélisation lorsque la coopétition s’articule selon le mode « clivage ». Il précise les valeurs maximum, minimum et l’écart-type pour chaque variable manifeste.

**Tableau 6 : Statistiques descriptives des alliances avec une articulation de la coopétition selon le mode « clivage »**

Variables manifestes	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
CAN	1,000	5,000	4,1378	0,6491
MAI	1,000	5,000	4,3242	0,6122
REPUT	1,000	5,000	2,5780	0,5327
INTER	1,000	5,000	2,8838	0,6945
CROY	1,000	5,000	3,4253	0,3148
FIAB	1,000	5,000	3,2265	0,2864
INT	1,000	5,000	4,4459	0,3011
BIE	1,000	5,000	4,2617	0,2232

La figure 3 présente l’estimation du modèle lorsque la coopétition se développe selon le mode « clivage » (modèle 2). Elle évalue les impacts des trois formes de confiance sur la régulation de la coopétition. Les path coefficients sont respectivement de +0,229 pour la confiance calculée (hypothèse 1), de +0,347 pour la confiance cognitive (hypothèse 2) et de +0,621 pour la confiance affective (hypothèse 3).

**Figure 3 : Estimation du modèle selon le mode « clivage » de la coopération dans l’alliance de co-intégration âgée de moins de trois ans**



## 5. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Si les résultats montrent que les variables de contrôle ne sont pas discriminantes, les analyses statistiques tendent à mettre en évidence un élément capital. Que la coopération s’articule sur l’axe temporel ou bien sur l’axe spatial, les calculs indiquent que les trois formes de confiance exercent un effet significativement positif sur la régulation de la coopération. Toutefois, les path coefficients révèlent que l’impact de la confiance rationnelle dans ses deux composantes (économique et cognitive), est en fait sensiblement plus significatif dans l’alliance de pseudo-concentration. Alors que la confiance relationnelle (affective) constitue un moyen plus efficace de maîtrise des niveaux de coopération et de compétition au sein de l’alliance de co-intégration.

Comment peut-on expliquer ces résultats ? Une première explication pourrait être relative au fait que, dans une alliance de pseudo-concentration, les dirigeants et les managers perçoivent l’enjeu de la conception, la fabrication et la commercialisation d’un produit commun avec un concurrent uniquement dans des optiques économique et stratégique. Dans ce type d’alliance, la confiance étant un processus exogène à la genèse de la transaction (Gulati et Sytch, 2008), le dosage des niveaux de collaboration et de rivalité intra-alliance est ainsi notamment régi par le développement d’une confiance objective à l’égard de l’allié par rapport à son aptitude

intrinsèque à générer constamment une plus-value économique, à sa volonté stratégique de poursuivre l'alliance sur le long terme et à mettre à contribution l'ensemble de ses capacités technologiques dans l'activité collective.

Choisir de faire confiance est traité ici au même titre que toute autre forme de choix risqué. Il s'agit de répondre à l'impératif de stabiliser la relation en évitant d'attiser la concurrence intra-alliance et en collaborant suffisamment de manière à rendre le rapprochement mutuellement profitable. En effet, la décision de faire confiance ne reste pas limitée à la seule contemplation des intérêts de sa propre entreprise, mais se fonde davantage sur une compréhension sophistiquée des intérêts du partenaire (Coleman, 1988 ; Hardin, 1992) et sur les apports escomptés de ses compétences distinctives et sa fiabilité (McAllister, 1995).

Le path coefficient de la variable « confiance affective » obtenu dans le modèle 1 (+0,253) montre qu'il ne s'agit pas pour autant de développer une confiance totalement « asociale » (Kramer, 1999), mais de privilégier plutôt la composante rationnelle de la confiance à sa composante humaine afin de parvenir à maîtriser les intensités respectives des dimensions de la coopération, surtout en période de récession au cours de laquelle la tentation à maximiser ses propres parts de marché est forte (Ibert, 1997).

En revanche, dans une alliance de co-intégration où le rapprochement sur un maillon spécifique de la chaîne de valeur s'inscrit généralement dans la durée, les acteurs paraissent plus enclins à un rapprochement social du fait d'une meilleure connaissance d'autrui. Au-delà de l'effet « lune de miel », la décision de faire confiance y est davantage motivée par des besoins d'identification et d'estime de soi (Williams, 2001). Une entreprise considère que son partenaire d'échange est digne de confiance dans la mesure où il l'aide, par ses comportements équitables et respectueux, à développer et maintenir une identité et une image de soi positives (Tyler et Degoey, 1996) au sein d'une communauté partageant des règles, normes et valeurs communes (Fukuyama, 1995). La propension à accorder sa confiance est donc tributaire de la bonne foi et de la bienveillance des intentions et motivations du partenaire (Tyler et Degoey, 1996 ; Kramer, 1999). Cette propension est consolidée lorsqu'un capital social est construit (Granovetter, 1985 ; Gulati et Sytch, 2008). En conséquence,

dès lors que la collaboration caractérise davantage le travail en commun, la confiance affective est un processus endogène à la genèse de la transaction (Gulati et Sytch, 2008). Elle est un produit des émotions et du lien social reliant les partenaires (Tyler et Degoey, 1996).

À l'image des résultats du modèle 1, les path coefficients des variables « confiance calculée » et « confiance cognitive » dans le modèle 2 (respectivement +0,229 et +0,347) prouvent que l'intérêt économique et l'objectif d'apprentissage ne sont pas pour autant, selon les dirigeants et managers de notre échantillon, sans influencer sur l'aptitude à maîtriser la dynamique de la coopération quand le rapprochement porte sur un projet collectif d'innovation par exemple. Une complémentarité entre les trois formes de confiance, avec des degrés d'importance variables, se dégage donc dans l'optique d'une maîtrise des niveaux de coopération et de compétition dans une alliance de co-intégration. En guise de synthèse, nos résultats rejoignent ceux obtenus par Castaldo et Dagnino (2009) qui affirment le rôle modérateur et mitigé de la confiance dans la dynamique de la coopération, et ceux obtenus par Chin, Chan et Lam (2008) qui voient dans la confiance un déterminant majeur de la réussite de la coopération.

**Tableau 7 : Synthèse des résultats : des effets différenciés de la confiance selon les modes de régulation de la coopération**

<b>Régulation de la coopération dans l'alliance de pseudo-concentration</b>	<b>Régulation de la coopération dans l'alliance de co-intégration</b>
Construction d'une confiance entre les partenaires sur la base de critères davantage rationnels qu'affectifs	Développement d'une confiance entre les partenaires sur la base de critères plus affectifs que rationnels
Les confiances calculée et cognitive sont plus déterminantes lorsque la relation est mature (âgée de plus de trois ans)	La confiance affective est capitale dès lors que la relation est récente (âgée de moins de trois ans)
La confiance est un processus exogène à la genèse de la transaction	La confiance est davantage un processus endogène à la genèse de la transaction
La confiance s'établit sur la base d'expériences concrètes et itératives prouvant la fiabilité et les compétences du partenaire	La propension à faire confiance est surtout tributaire des qualités éthiques du partenaire
La confiance n'est pas « asociale »	La confiance n'est pas totalement dépourvue d'intérêt économique ou stratégique

Le tableau 7 permet de constater les grandes différences du rôle de la confiance selon les modes de régulation de la coopétition. Mais au-delà de cette distinction, il renforce le caractère non figé de ce construit complexe. La confiance est multiple, évolutive et aux effets contrastés selon la nature de la relation. Elle est également adaptée par les partenaires selon le profil de leur vis-à-vis et cela tout au long de la durée de l'alliance. Ce résultat rejoint clairement ceux des travaux de Castaldo et Dagnino (2009). Selon ces auteurs, le caractère dynamique du développement de la confiance se traduit dans trois phases. Une étape économique basée sur le calcul de la rentabilité générée par cette confiance. Une étape sociale se rapportant au savoir qui se développe via l'instauration de la confiance entre les individus. Une dernière étape, plus abstraite et profonde de la confiance, se traduit par la valeur dégagée grâce au renforcement des liens sociaux.

## CONCLUSION

L'objectif du présent travail était d'examiner le rôle de la confiance, à travers ses trois formes (calculée, cognitive et affective), dans la régulation de la coopétition dans les alliances stratégiques. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur un cadre théorique constitué de deux approches : d'une part, la coopétition comme stratégie relationnelle combinant deux logiques d'actions contradictoires, et d'autre part, la confiance dans les relations inter-firmes, dans le contexte coopétitif où la compétition et la coopération interagissent sur la base d'intérêts partiellement congruents des partenaires (Padula et Dagnino, 2007). L'aptitude à gérer la coopétition est ainsi liée au rôle stratégique de la dynamique de confiance (Castaldo et Dagnino, 2009).

Pour l'analyse des effets de la confiance sur la capacité à réguler la coopétition dans les alliances stratégiques, nous avons recueilli des données par questionnaire auprès de répondants multiples de 18 alliances stratégiques euro-tunisiennes. Nous avons dans un premier temps validé nos mesures par des tests de fiabilité et de validité des items retenus. Ensuite, nous avons testé les effets des trois formes de confiance sur chaque mode de régulation. Les résultats montrent d'abord des effets importants de la confiance. Ils révèlent ensuite des impacts différenciés selon le mode concerné : cela signifie que la confiance n'est

pas uniforme. Elle est évolutive et ses différentes formes agissent de manières distinctes. Ce résultat rejoint la conception dynamique de la confiance de Castaldo et Dagnino (2009).

Concrètement, les entreprises engagées dans des alliances doivent être conscientes que le développement de la confiance permettrait de réduire les conflits et les malentendus tout en faisant du partenariat une relation prospère et durable. Mais cette confiance exerce des effets distincts selon sa forme et son évolution. En effet, les confiances calculée et cognitive contribueraient à inhiber les tensions et à pérenniser les alliances de pseudo-concentration, et ce en favorisant notamment une collaboration de partage de technologies de pointe. Par contre, la confiance affective semble plus adaptée à la régulation de la coopétition au sein des alliances de co-intégration du fait d'une croyance non calculatoire en l'intégrité morale et professionnelle du partenaire. Soucieux de consolider et de maintenir une réputation positive au sein d'une communauté partageant des règles, des normes et des valeurs communes, le partenaire aurait davantage tendance à développer un comportement loyal et équitable.

Les deux types de confiance (cognitive et affective) devraient à notre sens être compris comme deux construits distincts qui s'influencent mutuellement : lorsque la confiance naît directement au niveau affectif, elle peut alors promouvoir l'émergence d'une confiance cognitive en créant des conditions initiales favorables. De même, l'avènement de la confiance affective peut émaner d'une logique cumulative à partir d'une base cognitive qui constituera une preuve concrète à même d'étendre le champ de la confiance jusqu'ici formée, en le rapprochant du côté émotionnel.

Notre étude comporte plusieurs limites, liées d'abord au caractère statique de l'analyse. En effet, défendre une conception évolutive de la confiance suppose d'analyser les alliances sur un mode longitudinal. Comment évolue la confiance dans ses diverses formes tout au long du cycle de vie de l'alliance ? Quels sont les effets des résultats de l'alliance sur les évolutions des appréciations des partenaires ? Ensuite, notre analyse n'intègre ni de mesures comparatives des appréciations de la confiance ni de liens entre ces appréciations et d'autres variables exogènes (réputation du partenaire, expérience coopérative, ressources, etc.).

Enfin, notre enquête souffre de la faiblesse de la taille de l'échantillon étudié et des variables intégrées. Par exemple, de nombreuses variables alternatives (ou même renforçant le rôle de la confiance) n'ont pu être introduites : le contrat d'alliance, le mode de répartition des résultats du rapprochement et les proximités organisationnelles entre les partenaires.

Au-delà de ses limites, notre étude ouvre des voies pour des recherches futures. Dans ce sens, l'intégration de facteurs psychologiques autres que la confiance mais aussi d'autres variables organisationnelles, permettrait de mieux appréhender le phénomène dans sa globalité. De même, la généralisation de ces résultats à d'autres contextes serait une piste à explorer. Il n'est pas à exclure que certaines proximités euro-tunisiennes (culturelles notamment) puissent biaiser certains résultats. Enfin, étudier le rôle de la confiance dans des réseaux coopétitifs, dans des alliances multipartenaires ou dans des alliances engageant des partenaires aux profils très distincts, constituerait une perspective prometteuse pour mieux appréhender la complexité de la coopération et de ses modes de régulation.

## RÉFÉRENCES

- Afuah, A. (2000), How much do your coopetitors' capabilities matter in the face of technological change ?, *Strategic Management Journal*, 21 : 3, 387-404.
- Assens, C. (2002), La concurrence interne : sélection naturelle ou non-sens économique, in F. Le Roy (dir.), *La concurrence entre affrontement et connivence*, Paris : Vuibert, 83-101.
- Assens, C. (2011), Les comportements opportunistes dans la coopération : le cas de l'Union nationale des coopératives d'élevage et d'insémination animale, *Revue Internationale de l'Économie Sociale (Recma)*, 322, 80-95.
- Axelrod, R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, New York : Basic Books, 241 p.
- Bengtsson, M. et S. Kock (2000), Co-opetition in business networks: to cooperate and compete simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29 : 5, 411-426.
- Berman, S. L., A. C. Wicks, S. Kotha et T. M. Jones (1999), Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42 : 5, 488-506.
- Bernard-Weil, E. (1988), *Précis de Systémique Ago-Antagoniste, Introduction aux stratégies Bilatérales*, l'Interdisciplinaire.

- Bidault, F. et J. C. Jarillo (1995), La confiance dans les transactions économiques, *in* F. Bidault, P. Y. Gomez & G. Marion (dir.), *Confiance, Entreprise et Société*, Paris : Eska, 109-123.
- Blanchot, F. (2006), Alliances et performances : Un essai de synthèse, *CREPA/DRM-Cahier de recherche*, 1, janvier, Université Paris-Dauphine.
- Borgatti, S. P., A. Mehra, D. J. Brass et G. Labianca (2009), Network analysis in the social sciences, *Science*, 323 : 5916, 892-895.
- Brandenburger, A. et B. Nalebuff (1996), *Co-opetition*, NY : Doubleday Currency.
- Brousseau, E. (2000), Processus évolutionnaires et Institutions : Quelles alternatives à la rationalité parfaite ?, *Revue économique*, 51 : 5, 1185-1213.
- Brousseau, E., P. Geoffron et O. Weinstein (1997), Confiance, connaissances et relations interfirmes, *in* B. Guilhon, P. Huard, M. Orillard & J. B. Zimmerman (dir.), *Economie de la connaissance et Organisation ; Entreprises, territoires, réseaux*, Paris : L'Harmattan, 402-433.
- Brulhart, F. (2005), Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ?, *M@n@gement*, 8 : 4, 167-191.
- Butler, J. K. (1991), Toward understanding and measures of trust: Evolution of a conditions of trust inventory, *Journal of Management*, 17 : 3, 643-663.
- Castaldo, S. et G. B. Dagnino (2009), Trust and coopetition : the strategic role of trust in interfirm coopetitive dynamics, *in* G. B. Dagnino & E. Rocco (dir.), *Coopetition strategy : theory, experiments and cases*, London : Routledge, 74-100.
- Chen, M. J. (2008), Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective, *Journal of Management Inquiry*, 17 : 4, 288-305.
- Cheriet, F. (2009), Les déterminants "réseau" de l'instabilité des alliances stratégiques asymétriques : quelques développements théoriques, *Working Paper Moisa*, 7, 1-22.
- Chin, W. W. (1998), The partial least squares approach to structural equation modeling, *in* G. A. Marcoulides (dir.), *Modern Methods for Business Research*, Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 295-358
- Chin, K. S., B. L. Chan et P. K. Lam (2008), Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy, *Industrial Management & Data Systems*, 108 : 4, 437-454.

- Coleman, J. S. (1988), Social Capital in the Creation of Human Capital, *The American Journal of Sociology*, 94, 95-120
- Dagnino, G. B. et E. Rocco (2009), *Coopetition Strategy : Theory, experiments and cases*, London : Routledge.
- Dagnino, G. B., F. Le Roy et S. Yami (2007), La dynamique des stratégies de coopération, *Revue française de gestion*, 7 : 176, 87-98.
- Deutsch, M. (1958), Trust and suspicion, *Journal of Conflict Resolution*, 2 : 4, 265-279.
- Doz, Y. L. (1996), The evolution of cooperation in strategic alliances : Initial conditions or learning processes?, *Strategic Management Journal*, 17 : 1, 55-83.
- Dumez, H. et A. Jeunemaître (2005), Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche, *Finance Contrôle Stratégie*, 8 : 1, 27-48.
- Dumez, H. et A. Jeunemaître (2000), *Understanding and regulating the market at a time of globalization: the case of Cement industry*, NY : Palgrave.
- Fukuyama, F. (1995), *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York : Free Press.
- Garrette, B. et P. Dussauge (1995), *Les Stratégies d'Alliance*, Paris : Les Editions d'Organisation.
- Gnyawali, D. R. et B. J. Park (2009), Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises : A multilevel conceptual model, *Journal of Small Business Management*, 47 : 3, 308-330.
- Gnyawali, D. R., J. He et R. Madhavan (2006), Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior : An Empirical Examination, *Journal of Management*, 32 : 4, 507-530.
- Granovetter, M. (1994), Business groups, in N.J. Smelser & R. Swedberg (dir.), *Handbook of Economic Sociology*, Princeton NJ : Princeton University Press, 453-475.
- Granovetter, M. (1985), Economic action and social structure : The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91 : 3, 481-510.
- Gulati, R. (1995), Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis, *Administrative Science Quarterly*, 40 : 4, 619-652.
- Gulati, R. et M. Sytch (2008), Does Familiarity Breed Trust ? Revisiting the Antecedents of Trust, *Managerial and Decision Economics*, 29, 165-190.

- Hannachi, M., F. Coleno et C. Assens (2010), La collaboration entre concurrents pour gérer le bien commun : le cas des entreprises de collecte et de stockage de céréales en Alsace, *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, 101, 16-25.
- Hardin, R. (1992), The Street-Level Epistemology of Trust, *Analyse & Kritik*, 14, 152-176.
- Hosmer, L. T. (1995), Trust : the connecting link between organizational theory and philosophical ethics, *Academy of Management Review*, 20, 379-403.
- Ibert, J. (1997), *La dynamique concurrentielle et ses déterminants : un cas de vente par affaires*, Thèse de doctorat, Université Paris-Dauphine.
- Jorde, T. M. et D. J. Teece (1989), Competition and cooperation : Striking the right balance, *California Management Review*, 31 : 3, 25-37.
- Kale, P., H. Singh et H. Perlmutter (2000), Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances : Building relational capital, *Strategic Management Journal*, 21 : 3, 217-237.
- Khanna, T., R. Gulati et N. Nohria (1998), The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope, *Strategic Management Journal*, 19 : 3, 193-210.
- Koenig, G. (1996), *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris : Nathan.
- Kramer, R. (1999), Trust and distrust in organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions, *Annual Review of Psychology*, 50 : 1, 569-598.
- Le Gall, V. (2012), *La construction de la confiance : le cas des alliances stratégiques en biotechnologie*, Thèse de doctorat, HEC Montréal.
- Le Roy, F. et A. S. Fernandez (2015), Managing Coepetitive Tensions at the Working-group Level : The Rise of the Coepetitive Project Team, *British Journal of Management*, 26, 4, 671-688.
- Le Roy, F. et F. H. Sanou (2014), Stratégie de coopétition et performance de marché: une étude empirique, *Management international*, 18 : 2, 124-139.
- Lewicki, R. J. et B. B. Bunker (1996), Developing and maintaining trust in work relationships, in R. M. Kramer & T. R. Tyler (dir.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 114-139.
- Luo, X., A. Rindfleisch et D. K. Tse (2007), Working with rivals: the impact of competitor alliances on financial performances, *American Marketing Association*, 44 : 1, 73-83.

Mamavi, O., O. Meier et R. Zerbib (2015), Le rôle du contrôle et de la force des liens dans la capacité de gestion des alliances stratégiques, *XXIVème Conférence de l'AIMS*, Université Paris-Dauphine, 3-5 juin.

Martinet, A. C. (1990), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris : Economica.

Mayer, R. C., J. H. Davis et D. Schoorman (1995), An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 20 : 3, 709-734.

McAllister, D. J. (1995), Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, 38 : 1, 24-59.

McCauley, D. et K. Kuhnert (1992), A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management, *Public Administration Quarterly*, 16 : 2, 265-284.

McKnight, D. H. et N. L. Chervany (2001), Trust and distrust definitions : one bite at a time, in R. Falcone, M. Singh & Y. H. Tan (dir.), *Trust in Cyber-Societies: Integrating the Human and Artificial Perspectives*, Berlin : Springer, 27-54.

Meschi, P. X. (2006), Réseaux inter-organisationnels et survie des alliances, *Revue française de gestion*, 5 : 164, 33-54.

Mishra, A. K. (1996), Organizational responses to crisis : the centrality of trust, in R. M. Kramer & T. R. Tyler (dir.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 261-287.

Mohr, J. et R. Spekman (1994), Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, 15 : 2, 135-152.

Orléan, A. (2000), La théorie économique de la confiance et ses limites, in R. Laufer & M. Orillard (dir.), *La confiance en question*, Paris : L'Harmattan, 59-77.

Padula, G. et G. B. Dagnino (2007), Untangling the Rise of Coopetition : The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure, *International Studies of Management and Organization*, 37 : 2, 32-52.

Pellegrin-Boucher, E. et H. Fenneteau (2007), Le management de la coopétition, *Revue Française de Gestion*, 33 : 176, 111-133.

Peng, T. J. A. et M. Bourne (2009), The Coexistence of Competition and Cooperation between Networks: Implications from Two Taiwanese Healthcare Networks, *British Journal of Management*, 20 : 30, 377-400.

- Perrien, J., E. J. Chéron et M. Zins (1984), *Recherche en marketing: méthodes et décisions*, Paris : Éditions Gaëtan Morin.
- Perroux, F. (1973), *Pouvoir et économie*, Paris : Bordas.
- Quintana-García, C. et C. A. Benavides-Velasco (2004), Cooperation, Competition, and Innovative Capability : A Panel Data of European Dedicated Biotechnology Firms, *Technovation*, 24 : 12, 927-938.
- Raza-Ullah, T., M. Bengtsson et S. Kock (2014), The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels, *Industrial Marketing Management*, 43 : 2, 189-198.
- Ring, P. et A. Van de Ven (1994), Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, *Academy of Management Review*, 19 : 1, 90-118.
- Ritala, P. (2012), Coopetition strategy-when is it successful ? Empirical evidence on innovation and market performance, *British Journal of Management*, 23 : 3, 307-324.
- Ritala, P. et P. Hurmelinna-Laukkanen (2013), Incremental and radical innovation in coopetition - The role of absorptive capacity and appropriability, *Journal of Product Innovation Management*, 30 : 1, 154-169.
- Rousseau, D. M., S. B. Sitkin, R. S. Burt et C. Camerer (1998), Not so different after all : A cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, 23 : 3, 393-404.
- Roy, P. (2010), *Les nouvelles stratégies concurrentielles*, Paris : La Découverte.
- Royer, I. et P. Zarlowski (1999), Echantillons, in R. A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 188-223.
- Sako, M. (1992), *Prices, Quality & Trust : Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press.
- Salvetat, D. (2006), Les pratiques d'intelligence économique dans les entreprises européennes de haute technologie, in J. M. Penalva (dir.), *Intelligence Collective*, Nîmes : Mines Paris Les Presses, 239-252.
- Shaw, R. B. (1997), *Trust in the balance: Building successful organizations on results, integrity, and concern*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Simon, E. (2007), La confiance dans tous ses états, *Revue française de gestion*, 33 : 175, 83-94.
- Tenenhaus, M., V. E. Vinzi, Y. M. Chatelin et C. Lauro (2005), PLS path modeling, *Computational Statistics & Data Analysis*, 48 : 1, 159-205.

Tidström, A. (2014), Managing tensions in coopetition, *Industrial Marketing Management*, 43 : 2, 261-271.

Tsai, W. (2002), Social Structure of "Coopetition" Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing, *Organization Science*, 13 : 2, 179-190.

Tyler, T.R. et P. Degoey (1996), Trust in organizational authorities. The influence of motive attributions on willingness to accept decisions, in R.M. Kramer & T.R. Tyler (dir.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA : Sage Publications, 331-350.

Walley, K. (2007), Co-opetition : An Introduction to the Subject and an Agenda for Research, *International Studies of Management and Organization*, 37 : 2, 11-31.

Whitener, E. M., S. E. Brodt, M. A. Korsgaard et J. A. Werner (1998), Managers as initiators of trust : An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior, *Academy of Management Review*, 23, 513-530.

Wilhelm, M. M. (2011), Managing coopetition through horizontal supply chain relations: linking dyadic and network levels of analysis, *Journal of Operations Management*, 29 : 7, 663-676.

Williams, J. M. (2001), *Applied sport psychology : Personal growth to peak performance*, Mountain View, CA : Mayfield Publishing Company.

Zeng, M. et X. P. Chen (2003), Achieving cooperation in multiparty alliances : A social dilemma approach to partnership management, *Academy of Management Review*, 28 : 4, 587-605.