

La relation inter-organisationnelle dans un contexte d'impartition de compétences : l'éclairage du lien confiance – contrôle.

Roux Karine, Enseignante - chercheure

Laboratoire Grefige-Ceremo

Université de Metz, UFR ESM – IAE

3, place Edouard Branly , 57 070 Metz

karine.roux@ensaia.inpl-nancy.fr

Bornarel Frédéric, Enseignant – chercheur

Laboratoire Grefige-Ceremo

Université de Metz, UFR ESM – IAE

3, place Edouard Branly, 57 070 Metz

bornarel@univ-metz.fr

Résumé

A partir de l'analyse de trois situations d'impartition de compétences en mécanique spéciale, cette recherche montre que la confiance et le contrôle influent sur la trajectoire empruntée par l'impartition du fait de la nature et la dynamique, et constituent donc un mode de pilotage de la relation de coopération.

D'une part, ce mode de pilotage qui repose sur une combinaison et non sur une alternative entre confiance et contrôle.

D'autre part, initiée par la contractualisation, la confiance interpersonnelle doit être non seulement rapidement enrichie par des investissements et des renégociations régulières (implication et dépendance fortes de partenaires), mais également soutenue par un contrôle informel ou peu formel.

Ainsi, cette dynamique conduira à l'émergence d'innovations, d'amélioration et d'apprentissages au sein de la coopération.

Mots clés : confiance, contrôle, impartition de compétences, partenariat, innovation.

Le renouvellement de l'analyse des relations interentreprises à partir de considérations non strictement concurrentielles, à travers la mobilisation de relations fondées sur le partenariat par exemple, souligne « une mutation qualitative » des relations interentreprises¹. A ce sujet, Contractor et Lorange (2002) mettent en relief les changements contextuels ou environnementaux qui contribuent à expliquer l'expansion des formes d'alliances.

Particulièrement visible dans le cadre de relations interorganisationnelles verticales, c'est-à-dire entre deux entreprises se situant à des stades différents du processus de production, cette évolution renforce l'importance que revêt le pilotage des relations clients-fournisseurs notamment développées en impartition de compétences².

Il s'avère que le recours à l'impartition s'est amplifié ces dernières années suite à la volonté des dirigeants de se recentrer sur leur métier et donc d'externaliser les prestations connexes pour accroître leur compétitivité. Cependant, la réussite de cette pratique est fonction de la qualité des relations tissées entre les entreprises coopérantes, et en particulier de leur aptitude à se positionner par rapport à des interrelations confiance – contrôle qui semblent déterminantes.

La relation d'autorité, exercée dans un cadre hiérarchique rigide, autrefois modèle dominant d'organisation des relations (Baudry, 1995, p.62) est progressivement remplacée par une combinaison entre autorité et confiance pour lever l'incertitude (Baudry, 1995, p.93). Le contenu du lien entre donneurs d'ordres et sous-traitants s'est donc profondément modifié et comme le soutiennent Brulhart et Favoreu (2006), confiance et contrôle sont des facteurs favorisant le succès du partenariat vertical logistique.

Compte tenu de son importance, une analyse de la relation d'impartition de compétences est proposée dans cette communication. La mobilisation de la littérature sur l'articulation des concepts de contrôle et de confiance est privilégiée (1) pour asseoir une approche méthodologique (2) puis une discussion sur l'évolution et les résultats de trois situations d'impartition de compétences conduites en mécanique spéciale (3).

¹ Expression empruntée à Baudry (1995, p. 101)

² L'impartition consiste en « une action par laquelle un agent économique charge un autre agent de la production d'un bien destiné à entrer dans la combinaison du produit final de l'agent impartiteur considéré » (Barreyre, 1968, p. 23). L'impartition de compétences est effective si l'impartiteur cherche un tiers détenant des compétences spécifiques (Barreyre, 1968).

Cette pratique est assimilée par Contractor et Lorange à une alliance relationnelle, de type « supply chain », envisagée sur un moyen ou long terme – « medium long term supply chain relationship » - (Contractor et Lorange, 2002, p. 487).

1. COMBINAISON OU SUBSTITUTION ENTRE CONFIANCE ET CONTROLE

Suite à la lecture des pratiques partenariales sous le prisme confiance – contrôle (1.1), celle des pratiques d'impartition sera alors possible pour préciser la nature de la relation développée (1.2), en vue d'analyser son évolution et son résultat en deuxième partie.

1.1. LE PARTENARIAT VU SOUS LE PRISME DU LIEN CONFIANCE – CONTROLE

Traditionnellement, la littérature oppose les concepts de contrôle et de confiance. En définissant la confiance comme la volonté d'une partie d'être vulnérable aux actions d'une autre qu'elle est dans l'incapacité de contrôler (Deutsch 1958, Zand 1972, Mayer, Davis et Schoorman, 1995), les concepts de confiance et de contrôle sont opposés et les diverses définitions de la confiance s'ancrent logiquement dans la thèse de la substitution. La démonstration selon laquelle le contrôle peut soutenir les protagonistes de l'échange à s'engager mutuellement et volontairement dans des relations coopératives (Friedland 1990) a souvent peu d'échos en gestion.

Lorsque nous parlons de confiance, nous nous référons à la définition suivante³ : « la confiance existe quand une personne compte sur l'action d'une autre personne, jugée apte à répondre à ses attentes, et à agir volontairement dans ce sens sans abuser de la situation » (Anonyme, 2004). Dans ce positionnement, faire confiance, ce n'est pas agir dans une situation où l'incapacité de contrôle est déterminante mais, dans une situation où il est possible de porter un jugement sur la personne à qui l'on accorde sa confiance. Sous l'inspiration des réflexions de Simmel (1907), le jugement se révèle également essentiel en distinguant la présence d'une pluralité de formes de confiance et d'une en particulier : la confiance aveugle, la Foi.

Nous admettons, avec Chiapello (1996, p. 52) que nous sommes dans une situation de contrôle lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelqu'un ou quelque chose. Le contrôle peut être vu comme la mise en place des processus et des systèmes nécessaires à l'orientation des actions pour éviter les comportements opportunistes.

Les processus constituent des enchaînements de tâches élémentaires interdépendantes organisées dans le temps et dans l'espace et aboutissant à un résultat identifiable, tandis que les systèmes sont des dispositifs d'organisation et des outils qui viennent en appui. Ils sont normalement conçus pour permettre le bon fonctionnement des processus souhaités (Bouquin, 1997a).

³ Cette définition a été construite à partir des travaux de Hosmer (1995) et Mc Allister (1995).

Le contrôle, entendu comme processus, revêt trois dimensions selon Bouquin (1997b) : la finalisation, le pilotage et la post-évaluation.

- La finalisation renvoie à la définition des buts et objectifs qu'il convient d'atteindre. Elle est rendue possible par le recours à l'outil contrat - « l'engagement crédible » (Karpik 1996) – et va simultanément amorcer la confiance entre les parties.
- Le pilotage concerne le recueil d'informations sur le processus lors de son déroulement mais également en fin de relation, sur les résultats.

- Lors du déroulement de la prestation, le contrôle s'apparente à de la coordination car la confiance favorise un échange d'informations régulier et dense entre les partenaires. La confiance est alors susceptible de conduire à la définition d'un service personnalisé (Breton et Wintrobe 1986), réduisant les coûts de coordination (Arrow 1974, Neuville 1998) et permettant la résolution des problèmes en amont (Zand 1972, Uzzi 1997). Ainsi, la confiance rend possible à tout moment l'exercice d'un contrôle régulier, voire continu, et a tendance à engager davantage les partenaires sur la voie de la transparence. Un dispositif de jugement (Karpik 1996) de plus en plus sophistiqué se met en place et renforce conjointement la confiance et le contrôle.

Cependant, il est à noter que lorsque le contrôle formel est jugé trop rigoureux, les acteurs sont susceptibles d'interpréter sa présence, comme la manifestation d'un comportement de méfiance à leur égard (Mc Allister 1995, Ghoshal et Moran 1996), la confiance risque alors d'être détruite.

- La légitimité de l'évaluation des résultats est conditionnée par un accord préalable des partenaires sur les critères de l'évaluation. Cette situation semble favorable à l'apparition d'un opportunisme caché (Neuville 1998) qui ne nuit pas nécessairement au maintien de la confiance.
- La post-évaluation concerne la prise de décision de pilotage. Cette phase s'exerce, pour l'essentiel, par la résolution des conflits éventuels existant entre les partenaires.

L'existence de relations de confiance suffisamment solides entre partenaires est susceptible de renforcer le contrôle formel notamment en précisant les termes du contrat, notamment pour lever les sources de dysfonctionnement repérées tout au long du processus en proposant collectivement des solutions et des normes de comportement. Dans ce cadre, le contrôle a pour principale

fonction de veiller à ce que les valeurs patiemment et communément construites soient respectées, ce qui incite toute personne soumise à un contrôle collectif et permanent, à se montrer à la hauteur de la confiance accordée. Cette situation révèle une caractéristique associée à la confiance : une influence qui n'est pas toujours perçue.

1.2. L'IMPARTITION DE COMPETENCES : UNE RELATION DE COOPERATION FONDEE SUR LA CONFIANCE

L'impartition de compétences constitue l'une des formes de partenariat⁴ et sa définition étymologique proposée par Barreyre (1968) mentionne les notions de partage et de confiance. « L'impartition se développe le plus souvent à partir d'une relation préexistante. Il s'agit fréquemment de transformer le climat dans lequel les échanges avaient lieu jusqu'alors. Au lieu de considérer isolément chaque transaction réalisée, l'impartition consiste à resituer celle-ci dans le cadre d'une relation durable. Ce n'est pas tant l'étendue des tâches confiées qui caractérise l'impartition, que le niveau d'effort déployé en commun dans la définition de la prestation et que le degré d'autonomie laissé au fournisseur dans le choix des moyens » (Koenig, 2004, p. 195).

Si la dépendance mutuelle (Thompson 1967) et l'engagement sur le long terme (Ring et Van de Ven 1994, Gulatti 1995) sont des conditions fondamentales à l'existence d'un partenariat, et spécialement d'une impartition de compétences, elles forment également un contexte propice à l'apparition de la confiance. Par ailleurs, pour Wicks, Berman et Jones (1998), l'évolution de la relation de confiance est optimale lorsque son niveau est relié au degré d'interdépendance.

Ainsi, lorsque l'action s'inscrit sur le long terme, la répétition des transactions apparaît comme un facteur déterminant. En effet, la répétition des échanges fournit aux acteurs une meilleure compréhension du rôle de chaque partenaire et aide à préciser le jugement sur la personne avec qui nous envisageons l'échange (Ring et Van de Ven, 1994 ; Ferrary 1999).

De ce fait, la répétition des échanges fournit à chacun des indices pour évaluer la confiance. L'accumulation d'indices ou preuves de confiance justifie donc de s'engager davantage dans la relation. Il est alors possible de relever l'existence d'une relation simple de substitution de la

⁴ Le partenariat est vu comme une relation de collaboration entre deux firmes non concurrentes (Garrette et Dussauge, 1995). Selon Brulhart et Favoreu (2006, p. 60), le partenariat présente cinq caractéristiques que sont la mise en commun de ressources, la mutualisation des risques, une récurrence des relations, un rapport de forces équilibré, un horizon temporel élargi dans la construction, auxquelles est ajoutée la durée des relations (Ring et Van de Ven, 1994) ».

confiance sur l'opportunisme, laquelle s'opère à mesure que les transactions se répètent et que l'avenir est envisagé positivement⁵.

Uzzi (1997) met en évidence que la confiance a un rôle déterminant dans le cadre de relations encastrées. Elle se développe notamment lorsque les partenaires agissent réciproquement et se soucient les uns des autres. La régulation des échanges, par la confiance, autorise l'accès, de façon privilégiée, à des ressources essentielles pour affronter la compétition, mais non disponibles sur le marché. La confiance augmente la rapidité des décisions en s'appuyant sur un échange d'informations personnalisées et permet à l'échange de s'effectuer rapidement sans le souci de spécifier tous les termes de l'échange. Uzzi observe également que les relations encastrées, permises par la confiance, conduisent les individus à définir des mécanismes pour se coordonner et résoudre les problèmes rapidement, « on the fly ». A l'opposé de l'approche sociologique proposée par Crozier et Friedberg (1977), les acteurs s'inscrivent volontairement dans des relations coopératives dont les efforts collectifs sont récompensés par la construction d'un système de régulation avantageux pour l'ensemble des partenaires, pour autant qu'ils résistent à la tentation de ne pas chercher à « battre le système ».

Cependant, Uzzi souligne également que la confiance n'a pas que des avantages. En effet, des relations de solidarité, favorables à une situation de sur-encastrement, nuisent à la coopération, notamment en bloquant tout esprit d'initiative. Le danger d'inertie qui menace la régulation efficace des échanges par le réseau n'est pas consécutive à la présence d'une norme de réciprocité, au quel cas il conviendrait de considérer ses membres comme agis par la recherche des intérêts réciproques. Il est davantage lié à la crainte des membres de perdre une relation qui n'est pas strictement marchande, voire de moins en moins avec le temps.

De même et selon les réflexions précédentes, si en favorisant l'apparition de la confiance, l'impartition bénéficie d'une modération de l'opportunisme (Ring et Van de Ven, 1994) - par extension, d'une baisse des coûts de transaction (Barney et Hansen, 1994) - et bénéficie également des avantages d'un échange d'informations personnalisé - par extension d'une baisse des coûts de coordination (Uzzi 1997) -, Granovetter (1985, 1994) nous rappelle tout de même que les relations de confiance peuvent également être un socle à l'expression de l'opportunisme.

⁵ « *Trust in the goodwill of other parties is a cumulative product of repeated past interactions among parties through which they come to know themselves and evolve a common understanding of mutual commitments* » (Ring et Van de Ven, 1994, p. 110).

Dans le cas d'une étude sur le partenariat industriel, Neuville (1998) met à jour la présence d'un comportement fondé à la fois sur une confiance limitée et un opportunisme modéré. Dans ce contexte, la coopération est soumise à la contrainte d'agir dans l'urgence. La coopération s'exprime à travers une pluralité de comportements coopératifs (le pouvoir, la confiance et le conflit) et la dynamique de la coopération révèle le rôle central de l'opportunisme. Celui-ci est une variable explicative centrale de l'évolution d'une forme de coopération à l'autre. Parmi ces trois formes, la confiance est définie comme « une coopération contractualisée » qui autorise un dépassement de la coopération négociée (pouvoir) puisqu'il y a « création en commun de nouvelles règles ». Le but de ces nouvelles règles est simple : éviter les négociations pour gagner du temps. Mais, et c'est ici que la confiance prend tout son sens pour l'auteur, éviter la négociation conduit chacun à décider seul de « couvrir les défaillances de l'autre ». La confiance est la forme de coopération la plus efficace, économiquement parlant, car elle réduit les coûts de transaction, mais elle est également source de dysfonctionnements car propice à l'émergence et à la pérennité de comportements opportunistes réciproques. Ces derniers ne remettent pas en cause les relations de confiance puisque les comportements ne sont pas perçus (opportunisme caché) ou interprétés comme tels (opportunisme transféré), le capital confiance bénéficiant « d'une capacité à absorber les comportements déviants » (Neuville, 1998, p. 88).

Ainsi, il est possible de suggérer une relation entre l'élévation du niveau de confiance et celui de l'opportunisme comme suit : plus la confiance croît, plus les comportements opportunistes sont difficiles à repérer et plus la tentation à l'opportunisme s'élève car « le calcul de l'acteur ne porte plus sur le risque d'opportunisme de l'autre mais sur le risque que son propre opportunisme soit perçu par son interlocuteur ».

Cette étude avance donc l'idée que l'investissement dans des relations de confiance peut être motivé par l'exploitation de la relation de confiance à des fins opportunistes, ce qui renforce les propos de Granovetter sur la vigilance.

En ce sens et pour conclure, nous supposons que la réussite de l'impartition de compétences sur le long terme ne repose pas uniquement sur la confiance et l'éradication du risque d'opportunisme. Sans doute comporte-t-elle également une dimension incitative liée à la présence de mécanismes de contrôle formels⁶.

⁶ Tels que le définissent Chiapello (1996) et Bouquin (1997).

2. APPROCHE METHODOLOGIQUE DE LA RELATION INTERENTREPRISES DANS TROIS CAS D'IMPARTITION DE COMPETENCES

Trois situations d'impartition de compétences, dont l'identité et les résultats sont présentés ci-dessous, sont analysées sous l'angle de la confiance et du contrôle afin d'appréhender l'évolution de la relation établie entre les partenaires.

Ces trois coopérations ont été menées par des petites et moyennes industries « preneurs d'ordres » - AE2I, Cesatec et CMS Automatisme -, spécialisées dans la conception et la réalisation de machines ou outillages spéciaux pour l'automobile, la sidérurgie et l'électricité industrielle. Ces coopérations ont systématiquement été développées avec de grandes entreprises « donneurs d'ordres » - respectivement Pont-à-Mousson S.A., Schlumberger Industrie et Hapish France.

Les informations ont été recueillies lors d'entretiens appuyés par un questionnaire qui comportait des questions ouvertes et fermées. Deux entretiens, d'une durée moyenne de deux heures quarante cinq minutes et espacés d'un an minimum, ont eu lieu avec chaque responsable preneur d'ordres. Ces trois cas sont extraits d'une recherche⁷ portant sur vingt-neuf impartitions de compétences étudiées de 1997 à 1999. Ces trois cas ont été retenus pour la similitude de leurs résultats et la divergence des retombées dont bénéficient les offreurs.

Pour élaborer le questionnaire, il a tout d'abord été nécessaire d'opérationnaliser les notions de confiance, de contrôle et de résultat, ceci en prenant appui sur la littérature relative à ces concepts et présentée en première partie de cette contribution. Le tableau suivant fait état du rapprochement entre concepts et indicateurs opérationnels.

Tableau 1 : Caractérisation des cas d'impartition étudiés et opérationnalisation des concepts.

Relation de confiance	Processus de contrôle et son évolution temporelle	Résultat
* Durée envisagée ou optique de la relation	* Contrat ou accord * Définitions initiale et finale des processus	* Nature de l'activité impartie
* Degré de dépendance et d'implication des parties, en début et en cours de relation	* Echanges initiaux et finals entre les techniciens, entre les dirigeants et de manière oblique * Réunions * Degrés de décentralisation du contrôle * Nature de l'évaluation de la prestation réalisée * Evaluations initiale et finale du travail * Résolutions initiale et finale des désaccords	* Résultat atteint * Nature et étendue des retombées suite à l'impartition

⁷ Anonyme, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion.

L'analyse des données recueillies est menée conformément à la méthodologie d'analyse de cas proposée par Yin (1994). Les trois cas qui vont être résumés puis analysés, n'ont pas été mis en place dans les mêmes conditions, raison pour laquelle ils ont été retenus. Les critères utilisés pour caractériser le contexte de l'impartition sont d'une part, le fait que les responsables partenaires aient ou non travaillé ensemble avant la mise en place de l'impartition étudiée et d'autre part, la rédaction ou non d'un contrat.

Si ces deux critères sont en fait les deux concepts utilisés par Barreyre pour définir l'impartition (confiance et délégation – ici explicitée ou non), ils permettent également de faire écho aux travaux de Ring et Van de Ven sur l'influence de la répétition des échanges comme source de confiance, à ceux de Bouquin sur le contrôle via le contrat en phase initiale et de Karpik sur la contractualisation comme amorce de la confiance.

Trois cas ont été retenus afin de se placer dans le cadre d'une réplique théorique (Yin)^o:

- pas de relation de travail antérieurement et rédaction d'un contrat : AE2I
- relation de travail antérieurement, aucune contractualisation : Cesatec.
- relation de travail antérieurement et rédaction d'un contrat : CSM

2.1. CAS D'IMPARTITION DE COMPETENCES ENTRE AE2I ET PONT-A-MOUSSON S.A.

La société AE2I, bureau d'études comptant 9 salariés, est en charge des études et développements de systèmes d'automatisme électronique et informatique ainsi que des dépannages électroniques pour la société Pont-à-Mousson S.A.

Mise en place de la coopération.

Le responsable de la société AE2I connaissait de réputation Pont-à-Mousson S.A., mais n'avait jamais travaillé avec les services de cette grande entreprise, avant de s'engager dans l'impartition de compétences étudiée.

Lors de la mise en place de cette stratégie relationnelle, des relations sont tissées entre AE2I et d'une part le service achats du client pour évoquer les travaux de dépannages électroniques, puis d'autre part le service technique pour les activités études et développements. AE2I va travailler ponctuellement avec le service achat et ne signera que quelques contrats court terme encadrant des relations type d'achat – vente. Par contre, AE2I va entretenir des relations de plus long terme

avec le service technique, les relations de travail étant durables et formalisées par des contrats long terme.

Ainsi, il n'y a pas eu négociation mais rédaction et signature d'un contrat entre les deux sociétés. Les contrats, établis avec le service achats comme avec le service technique, font référence avec précision à la nature de la prestation que AE2I doit réaliser, aux objectifs que ce dernier doit atteindre ainsi qu'à sa rémunération. Le client précise également ses attentes, comme par exemple la présence de certaines "planches" qu'il souhaite voir apparaître lorsqu'il s'agit du développement d'un logiciel. Il est à noter que le client occultera totalement d'autres aspects dans la définition de la prestation impartie, faute de compétences.

La mise en place de l'impartition est donc caractérisée par l'engagement de coûts liés à la contractualisation de la part du client. AE2I propose un savoir assez spécifique qui n'est transmissible que par imitation mais n'a réalisé aucun investissement particulier pour son client.

Evolution globale de la coopération.

Dans un premier temps, les marchés obtenus par AE2I sont restés constants. Puis, dès le moyen terme, ils ont augmenté avant de se stabiliser à nouveau. AE2I explique qu'au cours des premiers échanges, il a présenté ses compétences à son client pour enrichir les discussions, mieux comprendre les besoins de son client et pense que c'est pour cette raison que ses relations avec les services techniques de son client ont évolué : initialement chargé de la conception de logiciels de systèmes automatisés, AE2I s'est ensuite vu confié la maintenance électronique.

A moyen terme et à long terme, AE2I constate une réduction de la spécificité de son savoir-faire car s'il est faiblement transmissible à moyen terme car difficile à formaliser, il l'est plus facilement à long terme du fait des échanges successifs. En outre, AE2I ne réalise toujours aucun investissement spécifique en actifs corporels alors qu'il développe un chiffre d'affaires et un savoir-faire spécifique à la relation avec Pont-à-Mousson S.A. Toujours selon les propos du responsable de AE2I, son client lui semble être moins dépendant de lui car, d'un point de vue technique, il pourrait se substituer, avec quelques problèmes, à AE2I.

Evolution des mécanismes de coordination et de contrôle.

Le demandeur n'est apte à définir avec précision que certains aspects de la prestation de conception et développement de logiciels qu'il confie au preneur d'ordres et établit donc un cahier des charges précisant simplement qu'il souhaite utiliser plusieurs fonctions particulières. Ce cahier des charges est complété par des discussions permettant à AE2I d'obtenir des précisions

techniques informelles très détaillées afin de proposer une prestation répondant aux besoins du client.

D'autre part, faute de compétences, le client ne parvient pas à préciser certaines parties du logiciel dont il voudrait bénéficier. Dans ce cas, il revient à AE2I de cerner et de préciser, au travers des nombreux échanges avec son client, l'ensemble des facettes du logiciel à concevoir. Ainsi, le savoir commun découle des échanges avec le client, à l'initiative du preneur d'ordres.

D'un autre côté, la coordination concernant l'activité de maintenance des systèmes électroniques est précisée formellement dans le contrat établi au début de la relation. A chaque nouvelle prestation de maintenance, ce document est réutilisé.

Les relations entre les dirigeants sont assez peu formelles. Si initialement, quelques échanges ont été formalisés, comme par exemple l'élaboration d'un cahier des charges, les échanges informationnels ne se font quasiment que de vive voix en cours de coopération. Le responsable de AE2I estime que *" la confiance entre client et fournisseur est suffisante pour ne pas avoir besoin de ralentir les échanges informationnels en les formalisant "*. Ces échanges étaient réguliers et sont dès à présent continus, même s'il n'y a pas de besoin particulier.

La coordination entre techniciens est informelle dès le court terme. Une évolution des échanges informationnels est perceptible dans le temps car ils étaient fréquents et sont maintenant continus. Par contre, aucune procédure n'est établie.

Nous constatons l'existence d'une décentralisation des informations dans le cadre de réunions. Celles-ci ont lieu selon les besoins, soit formellement, soit spontanément et en présence des dirigeants et des techniciens. En outre, les décisions opérationnelles sont prises en concertation entre les dirigeants et les techniciens.

L'évaluation de la prestation de AE2I par Pont-à-Mousson S.A. est irrégulière et formelle. Le mode de résolution des conflits est formel et il est intéressant de souligner son évolution. Si un conflit n'avait pas été résolu en phase initiale de la relation d'impartition, il y aurait eu rupture du contrat après la fin de la prestation en cours. Par contre, dès le moyen terme, en cas de non-résolution d'un différent, il y a attente d'autres résultats.

Bilan de la prestation déléguée.

AE2I a atteint tous les objectifs fixés en début de coopération : d'une part, le niveau de qualité est très satisfaisant comme cela était attendu et d'autre part, AE2I envisageait d'accroître le nombre et l'étendue de ses prestations et y est parvenu.

AE2I a émis des suggestions pour améliorer la réalisation des logiciels. Il a également fait évoluer la technologie qu'il utilise et propose enfin de parfaire l'intégration de ses prestations dans celles de son client. Les propositions d'amélioration des prestations ont été suivies d'effets et ont amené le client à se former afin de pouvoir utiliser efficacement les logiciels conçus par la société AE2I.

2.2. CAS D'IMPARTITION DE COMPETENCES ENTRE CESATEC ET SCHLUMBERGER INDUSTRIE

Cesatec, PME créée en septembre 1994, exerce son activité principale dans la conception et la réalisation d'ensembles automatisme.

Schlumberger Industrie, grande entreprise cliente de Cesatec, a notamment un département spécialisé dans le marché domotique dont les besoins techniques étaient satisfaits par une entreprise de son groupe. Lorsque cette société fournisseur a été vendue, l'un de ses employés a créé Cesatec, a récupéré immédiatement le marché pour garder ce client et s'est attaché à développer ses compétences dans les portiers d'immeuble en s'appuyant sur Schlumberger Industrie.

Mise en place de la coopération.

En 1994, Schlumberger Industrie a donc confié la conception et la réalisation d'un afficheur lumineux - précisément d'un portier d'immeuble - à Cesatec. Par conséquent, ces deux entreprises se connaissent et travaillent ensemble depuis plusieurs années.

La délégation d'une activité à Cesatec a donné lieu à différentes négociations, puis à l'élaboration d'un devis proposé par Cesatec et accepté par Schlumberger ; aucun contrat n'a été rédigé. Cet accord est à durée indéterminée ; il concerne la réalisation de toutes les conceptions et réalisations de portiers d'immeubles. Enfin, ce marché représente environ un tiers du chiffre d'affaires de Cesatec.

Evolution globale de la coopération.

Cesatec explique que le devis proposé avait été précédé d'une identification des besoins particuliers du client car le système demandé est spécifique. Au cours de la réalisation du déroulement de l'impartition, plusieurs options ont été rajoutées comme par exemple les clés P.T.T. et les systèmes de cartes magnétiques. Le nombre de portiers d'immeubles à réaliser a

également augmenté depuis 1994. Cesatec a réalisé un investissement en matériel afin de pouvoir développer et améliorer le portier d'immeuble.

Le responsable de Cesatec estime qu'il serait difficile à Schlumberger de confier la réalisation de cette activité à une autre entreprise car elle devrait réaliser différents investissements importants. Toutefois, l'activité déléguée n'est ni rare, ni déterminante pour le client et peut donc être réintégrée par Schlumberger.

Evolution des mécanismes de coordination et de contrôle.

Initialement, aucune procédure n'avait été définie par écrit pour réaliser le portier d'immeuble mais, au fil du temps, les grandes directives ont été formalisées. Cette évolution est nécessaire selon le responsable de Cesatec car elle permet la coordination entre plusieurs salariés des services fabrication et informatique qui travaillent ensemble pour, d'une part, réaliser et tester les produits, et d'autre part, concevoir les logiciels.

Les échanges entre dirigeants des sociétés Cesatec et Schlumberger Industrie sont nombreux et informels. Les échanges entre salariés sont également informels, assez réguliers mais moins fréquents que ceux entre responsables. Un circuit de communication entre le dirigeant de l'entreprise cliente et les techniciens de l'entreprise fournisseur a également été mise en œuvre. D'autre part, des réunions sont organisées essentiellement de manière spontanée, le plus souvent entre responsables et quelques fois avec le responsable des services techniques.

L'évaluation du travail assuré par Cesatec est irrégulière et spontanée, alors que tous les désaccords sur les résultats sont résolus formellement. S'il devait y avoir un conflit, le responsable de Cesatec estime qu'il y aurait poursuite de l'activité et que le responsable de Schlumberger Industrie accepterait d'attendre les résultats suivants. Il n'y aurait pas un arrêt immédiat de la relation.

Le responsable de Cesatec connaissait la fiabilité de Schlumberger Industrie et estime que l'inverse était également vrai. Il précise que si le premier marché lui a été confié, c'est probablement en raison de sa proposition mais également parce que Schlumberger Industrie connaissait un employé de Cesatec, alors que par la suite, toutes les autres impartitions résultent de la bonne image que le client a de Cesatec.

Pour résumer, le responsable de Cesatec qualifie la relation engagée avec son client de relation marchande et de confiance, en précisant que la confiance a d'abord été croissante, puis elle a progressé par palliers et est aujourd'hui solide. Il semble à ce dirigeant que la confiance repose

sur la prise en compte des compétences, de la fiabilité et de la prise d'initiatives et qu'elle résulte de la continuité des échanges.

Bilan de la prestation déléguée.

Le responsable souligne que les renégociations régulières ont constitué pour lui un facteur incitatif. En effet, d'une part, la qualité du produit fourni a été supérieure à celle envisagée, et d'autre part, Cesatec a proposé des améliorations non attendue par son client.

Une première amélioration de nature technologique concerne le logiciel utilisé et a conduit à la conception d'un système innovant, sans fil. Une seconde amélioration est relative à l'organisation du travail au sein de Cesatec et a permis un avancement plus efficace du travail.

Le responsable estime :

- avoir développé de nouvelles connaissances, notamment techniques, suite à l'expérience et à la recherche de nouveaux composants,
- avoir capté de nouveaux marchés sur lesquels il pourra exploiter ses progrès,
- avoir été conduit à réorganiser son entreprise car le chiffre d'affaires a augmenté,
- que l'ensemble de ses salariés est satisfait de la coopération et trouve un intérêt particulier à poursuivre car leur client apprécie les propositions d'amélioration qu'ils réalisent.

2.3. CAS D'IMPARTITION DE COMPETENCES ENTRE CMS AUTOMATISME ET HAPPICH FRANCE

CMS Automatismes est une entreprise de 30 salariés créée en 1997 suite à la fusion de deux sociétés. CMS est spécialisée dans la conception de machines spéciales en mécanique.

Happich France était client depuis 1989 de l'une des entreprises existant avant la création de CMS et lui déléguait des travaux de sous-traitance. Ensuite, l'étude et la fabrication de machines spéciales ont été progressivement déléguées pour que Happich France se recentre sur son métier. C'est alors que CMS est devenue partenaire et assure maintenant la majorité des études auxquelles elle cherche systématiquement à apporter un " plus ".

Mise en place de la coopération.

Happich France a confié la conception et la réalisation d'une machine montage – axe pour la fabrication des pare-soleil. L'installation et la maintenance sont des activités implicites et continues. Huit exemplaires de cette machine ont été commandés entre décembre 1998 et Mars 1999. Depuis, d'autres machines montage d'axe ont été conçus et sont en cours de réalisation.

Le client fait tout d'abord part de son besoin puis rencontre l'offreur pour élaborer le cahier des charges en commun. Ensuite, une phase de négociation a toujours lieu lors de laquelle le chiffrage de l'offreur est étudié. Dès accord, les partenaires signent un contrat pour la durée de toutes les prestations à réaliser, ce qui implique que l'activité impartie ne peut donner lieu à accroissement du volume commandé ni à l'achat de nouvelles modalités car la prestation est entièrement définie initialement. Happich France est un gros client pour CMS.

L'offreur estime que son client pourrait confier le travail à une autre entreprise mais cela serait assez difficile car une période d'apprentissage est nécessaire. Aussi, les deux entreprises se connaissent et ont maintenant quelques habitudes ensemble.

Evolution des mécanismes de coordination et de contrôle.

Lorsque le marché est important, un échéancier des tâches est réalisé. Tel est le cas pour ce projet qui est même entièrement suivi par un responsable de projet. Plusieurs personnes travaillent ensemble lors de la conception mais par la suite, les techniciens peuvent être amenés à poursuivre seuls.

Les échanges entre responsables sont réguliers et adaptés aux besoins. Ils ne sont formalisés que s'ils sont stratégiques. Par contre, il n'existe aucun échange entre les techniciens des deux entreprises. Les responsables des deux sociétés et les techniciens concernés se retrouvent systématiquement en réunion lors du déroulement d'une affaire et de la réception du marché. L'évaluation du travail est de plus en plus régulière et formelle. Les conflits sont résolus formellement et une solution tente toujours d'être trouvée.

Le responsable de CMS Automatismes estime que la relation d'impartition développée avec Happich France est une relation marchande et de confiance. Le premier marché a été confié à l'offreur par référence à sa proposition. Puis au fil du temps, la confiance croit et l'image favorable que Happich France a de CMS Automatismes est considérée au même titre que la réponse à l'appel d'offres dans l'attribution du marché.

Selon l'offreur, les compétences et la réputation sont les deux premiers éléments sur lesquels s'appuie le responsable demandeur pour initier une relation de confiance. Ensuite la prise d'initiative, les marges de liberté laissées et la fiabilité viennent renforcer la confiance. En dernier lieu, la dimension amicale peut éventuellement être considérée car il se crée des liens interpersonnels entre les partenaires. Mais comme les interlocuteurs changent, le responsable de

CMS Automatismes estime que l'impartition ne doit presque pas comporter une dimension personnelle.

Bilan de la prestation déléguée.

La qualité des produits réalisés est conforme à ce qui était attendu selon l'offreur. Aucune amélioration n'a été proposée concernant cette activité.

L'offreur estime avoir acquis de l'expérience - tout particulièrement dans les relations humaines -, ainsi que des connaissances techniques qu'il transforme en nouvelles compétences pour d'autres clients.

CMS Automatismes a embauché compte tenu de l'accroissement de son chiffre d'affaires.

Enfin, ses salariés sont fiers de donner satisfaction au demandeur et acceptent donc facilement de se mobiliser pour répondre à la commande car ils savent que le demandeur remarque leurs efforts.

3. EVOLUTION ET INFLUENCE DU LIEN CONFIANCE – CONTROLE DANS TROIS CAS D'IMPARTITION DE COMPETENCES

La nature de la relation développée entre les partenaires ainsi que son évolution au cours de l'impartition seront tout d'abord précisées (3.1) et ensuite rapprochées du résultat et des retombées obtenues (3.2) pour conclure sur l'incidence de la nature de la relation.

3.1. LE LIEN CONFIANCE – CONTROLE NOUS PERMET DE CONSTATER UNE EVOLUTION DIFFERENCIEE DES RELATIONS DE COOPERATION

AE2I : la confiance limitée réduit partiellement la formalisation en se substituant au contrôle en cours de relation.

Dans un premier temps, les informations sont véhiculées par le support formel, puis, différentes discussions informelles permettent progressivement à l'offreur de proposer un service personnalisé. Cette orientation est favorisée par la conjonction de deux facteurs : 1, la volonté de l'offreur d'étendre le partenariat et 2, la situation de vulnérabilité dans laquelle est placé le demandeur (vulnérabilité symbolisée par son incapacité à définir de manière précise les aspects de la prestation de conception). Toutefois, l'offreur ne consent aucun investissement spécifique au départ, ce qui témoigne d'un climat de confiance limité en début. La capacité de l'offreur à proposer un service adapté a pour effet d'engager le demandeur dans une extension du partenariat

et une coordination qui s'appuie sur de nombreux échanges d'information, davantage informels. Cette évolution du formel vers l'informel traduit le développement d'une confiance entre les partenaires, en maintenant toutefois un contrôle final formel. Ainsi, même si elle est plus importante, la confiance est assortie d'une réserve en cours et en fin de partenariat.

Deux rapprochements avec d'autres recherches peuvent être mentionnés ici pour asseoir nos observations et poursuivre la discussion sur le cas AE2I. Si la relation de confiance peut effectivement être amorcée par la rédaction du contrat (Karpik), alors la confiance ne diminue pas les coûts de transaction ex ante (rédaction du contrat) selon Dyer et Chu (2003) car il est nécessaire que les partenaires consacrent du temps pour d'une part s'assurer que les responsabilités de chacun soient clairement spécifiées et d'autre part, bénéficier de points de repères précis pour agir en cas d'imprévus (Poppo et Zenger 2002).

Cesatec : la confiance renforce la formalisation en favorisant une précision des termes contractuels.

Le degré de connaissance mutuelle entre les partenaires étant significatif, ils s'engagent rapidement dans une relation de coopération. S'ils se coordonnent dans un premier temps par des relations informelles, progressivement les acteurs vont s'orienter vers davantage de formalisation en renégociant régulièrement les prestations à réaliser et en proposant de mettre par écrit la méthode de réalisation. En outre, Cesatec a consenti des investissements en phase initiale, ce qui témoigne d'un certain engagement, de la présence d'une confiance entre partenaires, soutenue par des renégociations régulières comme l'indique le preneur d'ordres.

Les travaux que Philippart (2005) développe sur les alliances le conduisent à souligner que « le contrat et [ses ajustements] accroît et enrichie la confiance interpersonnelle (...), est au service de la confiance et non un outil de protection ultime dans l'occurrence d'un manque de confiance » (Philippart, 2005, p. 198). Or, il ressort des cas AE2I et Cesatec que la contractualisation en impartition ou l'existence d'échanges antérieures sont insuffisants pour engager et soutenir la confiance. Des investissements spécifiques et des renégociations régulières sont à envisager rapidement pour ne pas freiner le développement de la confiance.

En cours de prestation, les échanges d'information sont de plus en plus denses et informels entre les deux sociétés, permettant de personnaliser la prestation. Le contrôle en phase finale est informel et témoigne de l'efficacité du suivi en cours de partenariat et de la présence d'une confiance certaine. Cette observation converge avec les résultats des travaux de Dyer et Chu,

(2003) ou encore de Uzzi et Lancaster (2004) selon lesquels en favorisant l'apparition de la confiance, le partenariat bénéficie d'une baisse des coûts de transaction ex post suite à une modération de l'opportunisme.

Un autre report à la littérature permet d'éclairer une différence de comportement entre AE2I et Cesatec suite à un conflit. Rappelons qu'un arrêt de la relation impliquant AE2I serait très probable en phase initiale alors qu'une poursuite serait envisagée pour Cesatec en cas de conflit. Par contre, si un conflit survenait au cours du partenariat, alors dans les deux cas, une nouvelle chance serait accordée à l'offreur. La confiance a pour conséquence de faciliter l'usage de modes de contrôle impersonnels tels que les valeurs et l'identification (Lewicki et Bunker 1996 ; Maguire, Phillips et Hardy 2001) - modes de contrôle légitimes en présence d'une confiance élevée. Ainsi, ce parallèle entre les deux cas d'impartition et la littérature met en exergue les conséquences du niveau de confiance sur le contrôle de type post-évaluation.

CMS : le contrôle formel nuit au développement de la confiance.

Si l'offreur bénéficie des avantages conférés par le développement d'une relation suffisamment spécifique avec le demandeur, par le biais notamment de la mise en place de barrières à la sortie, la communication entre partenaires n'est pas suffisamment personnalisée pour que le donneur d'ordres étende le champ de la coopération. En outre, l'offreur n'a réalisé aucun investissement spécifique pour se rendre quelque peu indispensable à son client.

Cette situation témoigne d'une absence de confiance entre les deux dirigeants ; en outre, le contrôle est formel et élevé, et le demeure durant toute l'impartition. Par conséquent, les partenaires ne sont pas incités à s'engager plus avant : un terme est mis à la coopération, à échéance comme convenu.

Un croisement entre les travaux de Ring et Van de Ven et de Karpik montre à nouveau que la répétition des échanges, la connaissance antérieure et la contractualisation ne sont pas suffisantes pour initier la confiance. Une implication particulière doit être présente et permise.

3.2. LE LIEN CONFIANCE – CONTROLE EST UN VECTEUR DE L'APPRENTISSAGE ET D'INNOVATION DANS LA RELATION DE COOPERATION

Sachant que AE2I et son client n'avaient jamais travaillé ensemble, la contractualisation et le contrôle initial formel ont nécessairement requis de nombreux échanges propices à la définition d'une prestation personnalisée et au développement d'une certaine confiance. Cette confiance

s'est partiellement substituée au contrôle en cours de partenariat et, associée à un suivi informel, a donné lieu à des améliorations de la prestation impartie ainsi qu'à différents apprentissages pour l'offreur.

La trajectoire empruntée par l'impartition développée entre Cesatec et son client est différente de celle impliquant AE2I. Les incidences de cette impartition sont également distinctes et l'ensemble est riche d'enseignement. Cesatec et son client avaient déjà travaillé ensemble et avaient donc confiance l'un envers l'autre en début d'impartition de compétences. La présence de cette confiance en phase initiale exerce une influence fondamentale sur le déroulement de l'impartition car elle permet un contrôle initial informel, des investissements de la part de l'offreur et l'ajout très rapidement de prestations innovantes venant compléter la réalisation de la prestation initialement déléguée. L'émergence d'innovations tient donc à l'existence d'une confiance forte dès le début entre Cesatec et son client ainsi qu'aux nombreux échanges d'information informels.

La formalisation en cours n'est pas à considérer comme la substitution d'un mode de contrôle sur la confiance initiale, ni même comme le renforcement du contrôle, mais comme la création d'une mémoire collective, voire inter-organisationnelle.

Si la thèse de la substitution entre la confiance et le contrôle est souvent privilégiée (Knights et *al.* 2001), certains économistes et sociologues analysent l'existence d'une relation de complémentarité entre confiance et contrôle (Poppo et Zenger 2002), relation que nous rencontrons ici. En effet, analysant les conséquences de la confiance dans le champ des relations inter-organisationnelles, des travaux – nombreux et récents - démontrent que la confiance est un vecteur de formalisation, notamment en participant à l'évolution de relations contractuelles sophistiquées (Malhotra et Murnighan 2002 ; Poppo et Zenger 2002 ; Klein Woolthuis, Hillebrand et Nooteboom 2005).

Enfin, notons que l'offreur fait part d'un nombre de retombées en termes d'apprentissage plus élevé que AE2I, ce qui confirme la force motrice du couple confiance – contrôle. La création d'un service personnalisé constitue bien ici le principal avantage de la relation de confiance selon Breton et Wintrobe (1986).

La troisième situation rencontrée dans le partenariat mis en place par CMS et son client offre également un nouvel exemple de trajectoire empruntée et d'impacts particuliers. Les partenaires avaient déjà travaillé ensembles mais n'avaient probablement pas développé une relation de

confiance car le client de CMS a veillé à ce que chaque terme de la coopération soit précisé et formalisé, bloquant ainsi toute initiative de la part de l'offreur. Si les premiers échanges ont permis de définir une prestation répondant aux besoins du client, les suivants n'ont pu ré-orienter la relation vers une ouverture ou une proposition d'amélioration. Toutefois, l'offreur estime avoir bénéficié de quelques apprentissages suite à ce partenariat.

Il est à noter que le terme d'impartition associé à cette situation est un peu détourné de son sens originel et de la définition étymologique proposée par Barreyre.

CONCLUSION

Les résultats de nos travaux s'inscrivent dans la lignée de ceux dont il est fait mention ici. Le climat de confiance est dépendant d'une combinaison cohérente des modes de contrôle formels et informels (Guibert et Dupuy, 1997). Le contrôle formel soutient l'engagement dans la relation de confiance en fournissant des points de repère précis pour l'action. Pour illustration, le contrat est vecteur de confiance lorsque ces termes ont été mutuellement négociés et acceptés et qu'il a pour objet de faire face à des problèmes futurs (Poppo et Zenger, 2002). Quant au contrôle informel, il soutient l'engagement dans la relation de confiance en autorisant les acteurs à faire preuve d'initiatives tout en respectant des normes comportementales. Pour illustration, l'adhésion à des valeurs communes est vecteur de confiance lorsque, préalablement intériorisées, elles permettent aux acteurs d'agir de manière autonome pour faire face à des situations non prévues (Ouchi, 1980).

Outre ces résultats extraits de la littérature, l'analyse des trois situations d'impartition de compétences développées en mécanique spéciale permet de soutenir que d'une part, la réussite de ce type de partenariat s'appuie sur la qualité des relations développées entre les offreurs et demandeurs, et d'autre part, les interrelations confiance – contrôle sont déterminantes pour comprendre la dynamique de cette coopération. Ces apports résultent de résultats majeurs qui précisent le lien confiance – contrôle et son influence sur l'impartition.

Résultat 1 : combinée au contrôle de type informel, la confiance conduit les partenaires à personnaliser la prestation et à innover. C'est ensuite que la formalisation intervient pour faciliter la coordination et donc le contrôle, mais également et surtout, pour construire collectivement des connaissances. Pour autant, cette élévation de la formalisation ne remet pas en cause la relation de confiance en cas de problème dans la relation d'échange. En effet, les partenaires font preuve

de tolérance et tentent de trouver une solution collective aux dysfonctionnements constatés, ces derniers n'étant pas interprétés comme des actions opportunistes (cas Cesatec).

Résultat 2 : le contrôle formel, s'il est trop poussé, nuit à l'apparition de la confiance et ne permet pas à l'offreur de développer des solutions personnalisées susceptibles de renforcer l'apprentissage (cas CMS).

Résultat 3 : nous avons observé que lorsque la contractualisation initie la confiance, cette dernière doit être nourrie et soutenue par une implication et une dépendance forte et réciproque des partenaires en cours de relation. En effet, ne se connaissant pas (cas AE2I) ou n'ayant pas confiance l'un en l'autre (cas CMS), les partenaires vont patienter avant d'investir mais devront le faire en cours de coopération afin de ne pas limiter la confiance. Lorsque les partenaires se connaissent et ont confiance (cas Cesatec), alors les investissements doivent avoir lieu en début de coopération pour soutenir la confiance, la contractualisation n'étant pas indispensable du fait de l'existence de la confiance.

Si l'on rapproche ce dernier résultat des recherches de Thompson ou de Ring et Van de Ven, relatives à la dépendance et l'engagement développés entre les partenaires, il s'avère que les investissements en matériel, en formation et les renégociations régulières constituent des pratiques managériales pour développer puis équilibrer la relation de dépendance réciproque. D'autre part, le partenaire peut s'appuyer sur ces faits pour porter un jugement avant d'accorder ou non sa confiance.

Suite aux conclusions de Poppo et Zenger, la confiance favorise la formalisation et de ce fait, comme nous venons de le rencontrer, est source de création de connaissance. Il est donc important, d'un point de vue managérial, de ne pas seulement restreindre la fonction de contrôle à la formalisation mais de lui associer celle de création.

Outre, la confrontation de ces résultats à d'autres situations d'impartition, il conviendrait maintenant, à la lumière des témoignages des offreurs de construire une grille de lecture pour préciser les éléments clés présentés dans la littérature. D'autre part, l'introduction de la notion de loyauté permettrait de relire les cas et d'enrichir la discussion. En effet, lorsque la loyauté est présentée comme une condition essentielle du maintien de la confiance (Meeker, 1983 ; Butler et Cantrell, 1984 ; Gambetta, 1988 et Butler, 1991), les effets de la confiance sur le partenariat s'analyse dans la durée puisqu'un comportement n'est jugé loyal qu'après une période d'échange significative. Dans ce contexte, la répétition des transactions assure donc un rôle essentiel (Ring

et Van de Ven, 1992). Enfin, la confrontation entre ces cas et un modèle tel que celui de Nahapiet et Ghoshal (1998) permettrait de mieux préciser l'influence du couple confiance – contrôle sur les mécanismes de création de connaissances et d'innovation afin de comprendre la trajectoire de chaque impartition de compétences.

REFERENCES

- Arrow K. (1974), *The limits of Organization*, Norton Cie.
- Barney J & Hansen M. (1994), « Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage », *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 175 - 190.
- Barreyre P-Y. (1968), *L'impartition. Politique pour une entreprise compétitive*, Hachette, Paris.
- Baudry B. (1995), *L'économie des relations interentreprises*, La découverte, Paris.
- Bouquin H. (1997a), *Comptabilité de gestion*, 2ème éd. Sirey, Paris.
- Bouquin H. (1997b), « Contrôle », in *Encyclopédie de gestion*, pp. 667 - 686.
- Breton A & Wintrobe R. (1986), « Organizational Structure and Productivity », *The American Economic Review*, vol. 76, n°3, pp. 530 - 538.
- Bruhart F. et Favoreu C. (2006), « Le lien contrôle-confiance-performance dans les relations de partenariat logistique inter firmes », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n°5, pp. 59 - 96.
- Butler J., (1991), « Toward understanding and measuring conditions of trust : evolution of a conditions of trust inventory », *Journal of Management*, vol 17, pp 643-663.
- Butler J. & Cantrell R., (1984), « A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates », *Psychological Reports*, vol 55, pp 19-28.
- Chiapello E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingences : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 2, vol. 2, pp. 51 - 74.
- Contrator F.J. & Lorange P. (2002), « The Growth of Alliances in the Knowledge-based Economy », *International Business Review*, 11, pp. 485 – 502.
- Deutsch M. (1958), « Trust and suspicion », *Journal of Conflict Resolution*, vol. 2, pp. 265-279.
- Dyer J. & Chu W. (2003), « The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance : Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea », *Organization Science*, vol. 14, n°1, pp. 57-68.
- Ferrary M. (1999), « Confiance et accumulation de capital social dans la régulation des activités de crédit », *Revue Française de Sociologie*, vol. 40, n°3, pp. 559-586.
- Friedland N. (1990), « Attribution of Control as a Determinant of Cooperation in Exchange Interactions », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 20, n°4, pp. 303-320.
- Garrette B. et Dussauge P. (1995), *Les stratégies d'alliance*, Les Editions d'organisation.
- Ghoshal S., Moran P. (1996), « Bad for Practice : a Critique of the Transaction Cost Theory », *Academy of Management Journal*, Vol. 21, pp 13-47.
- Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol.91 n°3, novembre, pp. 481-510. « Action économique et structure sociale : le problème de l'encastrement », pour la traduction française in *Le marché autrement*, Sociologie économique – Desclée de Brouwer, pp. 75-114.
- Granovetter M. (1994), « Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse », in Orléan (dir.), *Analyse économique des conventions*, pp 79-94.

- Guibert N., Dupuy Y. (1997), « La complémentarité entre contrôle " formel " et contrôle " informel " : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 3, vol.1, mars, pp. 39-52.
- Gulati R. (1995), « Does Familiarity Breed Trust ? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°1, pp 85-112.
- Karpik L. (1996), « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, n°4, pp. 527-550.
- Koenig G. (2004), *Management stratégique. Projets, interactions et contextes*. Dunod, Paris.
- Lewicki R., Mc Allister D., Bies R. (1998), « Trust and Distrust : New Relationships and Realities », *Academy of Management Review*, vol 23, n°3, pp 438-458.
- Maguire S., Phillips N. & Hardy C. (2001), « When 'Silence = Death, Keep Talking : Trust, Control and the Discursive Construction of Identity in the Canadian HIV/AIDS Treatment Domain », *Organizations Studies*, Vol. 22, n°2, pp 285-310.
- Malhotra D.& Murnighan J. (2002), « The Effects of Contracts on Interpersonal Trust », *Administrative Science Quaterly*, vol. 47, pp. 534-559.
- Mayer R., Davis J. & Schoorman D., (1995), « An Integrative Model of Organizational Trust », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°3, pp. 709-734.
- Mc Allister D., (1995), « Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°1, pp 24-59.
- Meeker B., (1983), « Cooperative orientation, trust and reciprocity », *Human Relations*, Vol. 37, pp 225-243.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998), " Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage ", *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 2, p. 242-266.
- Neuville J-P., (1998), « La tentation opportuniste. Figures et dynamique de la coopération interindividuelle dans le partenariat industriel », *Revue Française de Sociologie*, vol. 39, n°1, pp. 71-103.
- Poppo L., Zenger T. (2002), « Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements ? », *Strategic Management Journal*, vol. 23, pp 707-725.
- Ring P. & Van de Ven A., (1994), « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, vol 19, n°1, pp 90-118.
- Ring, P. S., Van de Ven, A. H. (1992), " Structuring Cooperative Relationships Between Organizations ", *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 483-498.
- Simmel G., (1996), *Secret et sociétés secrètes*, Circé / poche, (1907).
- Thompson J., (1967), *Organizations in action*, New-York : Mc Graw-Hill.
- Uzzi B., (1997), « Social Structure and Competition in Interfirm Networks : The Paradox of Embeddedness », *Administrative Science Quaterly*, vol. 42, pp. 35-67.
- Uzzi B. & Lancaster R. (2004), « Embeddedness and Price Formation in the Corporate Law Market », *American Sociological Review*, vol. 69, pp. 319-344.
- Yin R., (1994), *Case Study Research*, Sage.
- Zand D., (1972), « Trust and Managerial Problem Solving », *Administrative Science Quaterly*, vol. 17, n°2, pp. 229-239.