

# Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques

---

Franck BRULHART

*Université de la Méditerranée*

*Classification JEL* : L140, L220, L140

*Correspondance* :

Faculté des sciences économiques et de gestion - CRET LOG

14, avenue Jules Ferry

13621 Aix-en-Provence

Tél : 04 42 26 72 47

E-mail : f.brulhart@univ-aix.fr

*Résumé* : Cette communication vise à approfondir la compréhension des caractéristiques associées au succès du partenariat logistique. Nous faisons l'hypothèse que la confiance, l'engagement, la communication, l'équité de la relation et l'intégration interorganisationnelle des systèmes d'information sont positivement reliés au succès du partenariat vertical logistique. Puis nous tentons de valider ces hypothèses à l'aide d'un modèle d'équations structurelles.

*Mots clés* : partenariat – succès – logistique – prestataires – agro-alimentaire

*Abstract* : This communication aims at a better understanding of characteristics associated with logistics partnership success. We hypothesize that trust, commitment, communication, equity and electronic communications systems are positively related to indicators of partnership success (satisfaction). Then we try to test these hypotheses using a structural equations model.

*Key words* : partnership – success – logistic – providers – farm-produce industry.

Aujourd'hui, la firme ne peut faire l'économie d'une réflexion générale visant à optimiser les liens verticaux et horizontaux existant entre sa chaîne de valeur et celles de ses partenaires. Dans cette optique, elle a l'obligation de recourir à des compétences extérieures afin de construire ou de conforter l'offre destinée au client final. Le recours à la coopération et à la coordination de plusieurs partenaires s'impose alors afin d'optimiser le processus de création de valeur de l'entreprise. Le cas des compétences logistiques semble à ce titre révélateur. À travers les possibilités de satisfaire le client qu'offre la logistique, ces compétences constituent une source de différenciation et, à terme, d'avantage concurrentiel pour l'entreprise qui saura les maîtriser. Cependant, devant la difficulté, le coût, la durée et l'incertitude, attachés au développement de telles compétences, le recours à la formation de relations de coopération avec des prestataires logistiques semble bien être une voie privilégiée pour atteindre une certaine excellence dans ce domaine notamment dans une optique de « *Supply Chain Management* ».

Notre article se concentre précisément sur le partenariat vertical logistique entre une entreprise industrielle ou commerciale (que nous nommerons un chargeur) et son prestataire. S'il est possible de trouver dans la littérature de nombreuses dimensions censées caractériser le partenariat, le nombre et la pluralité de ces dimensions nous conduisent à faire un choix. Ainsi, afin de caractériser la notion de partenariat vertical et à la suite de Blanchot (1995), nous nous intéresserons ici aux relations inter-firmes caractérisées par une interpénétration des frontières organisationnelles des entreprises co-contractantes, c'est-à-dire qui concernent deux entreprises indépendantes dont la relation va reposer sur un principe de décision conjointe. En outre, la présente recherche ne concerne que des relations verticales et, de plus, elle est appliquée à la coopération entre une entreprise et son prestataire logistique. À la suite de Bowersox (1990) et de Gardner et Cooper (1993), nous retiendrons donc la définition suivante du partenariat vertical : « *une relation interfirme verticale intervenant entre une entreprise et son prestataire logistique et qui se caractérise par une interpénétration des frontières organisationnelles* ».

Or, on peut constater depuis quelques années un développement considérable du phénomène d'externalisation des opérations logistiques (Mercer Management Consulting 1997). Ce phénomène, initié dans les années 70 pour le transport, a touché progressivement des opé-

rations plus complexes (préparation de commandes ou approvisionnement en juste à temps) jusqu'à concerner des parties complètes de certaines chaînes logistiques. C'est précisément dans le cadre de cette croissance que le partenariat logistique occupe une place majeure (Murphy et Poist 1996). En effet, on constate également une modification de la nature même de la relation qu'entretiennent les chargeurs et les prestataires : d'une part, les entreprises sont séduites par les bénéfices potentiels liés à la mise en place de relation de partenariat (Bowersox 1990), d'autre part, l'apparition des nouvelles stratégies logistiques (*Supply Chain Management* par exemple) conduit les entreprises qui veulent mettre en œuvre partiellement ou complètement ces concepts à opter pour des relations partenariales. Le partenariat logistique présente en effet des bénéfices potentiels importants, à la fois économiques, managériaux et stratégiques, tant pour le chargeur que pour le prestataire (Ellram et Cooper 1990).

Néanmoins, ces partenariats connaissent des fortunes diverses, les niveaux de performance obtenus sont très hétérogènes, il apparaît alors indispensable de rechercher l'impact de certains facteurs sur la réussite de ces manœuvres. Et, en ce sens, il faut se demander quels sont les éléments qui augmentent la capacité du partenariat à atteindre les objectifs qu'il s'est fixés. En effet, bien que le nombre des partenariats ait considérablement augmenté et que cette démarche se développe rapidement, le taux de succès de telles manœuvres est relativement faible (Mohr et Spekman 1994 ; Shamdasani et Sheth 1995 ; Gulati 1998). En outre, si la recherche est foisonnante sur les causes de la formation d'un partenariat ou la structure du partenariat, il n'en est pas de même dans le domaine de la mise en œuvre et de la gestion de celui-ci, qui restent des thèmes sous explorés (Gulati 1998). C'est pourquoi il est indispensable, dans cette optique, de se pencher sur les caractéristiques des partenariats qui sont associées à leur réussite (Gulati 1998 ; Mohr et Spekman 1994).

Notre analyse s'articule en se fondant sur deux postulats (Mohr et Spekman 1994) ; tout d'abord, les partenariats présentent des caractéristiques comportementales qui les distinguent des relations d'affaires conventionnelles. Ensuite, certaines de ces caractéristiques semblent avoir un impact sur le succès, qui peut être lié à leur nature ou à l'intensité de leur développement. Dans cette optique, l'objectif de cette analyse est donc de mieux comprendre le processus de gestion des

partenariats logistiques et d'identifier les facteurs organisationnels et managériaux susceptibles d'influencer le succès de ces partenariats.

Pour cela, une analyse empirique a été réalisée en deux temps : de septembre à décembre 2001, une première phase qualitative, à base d'entretiens d'experts, a été menée auprès de dix prestataires et industriels agro-alimentaires impliqués dans des relations de partenariat. Cette première étape a permis d'affiner et de préciser le modèle. Une seconde phase de recherche, quantitative, adoptant une démarche hypothético-déductive, a été mise en œuvre dans le but de confirmer ces premiers résultats et de valider un modèle causal. Ce modèle pose l'hypothèse d'une influence positive de la confiance entre les partenaires et de l'engagement des entreprises dans la relation sur le succès du partenariat, ainsi que l'hypothèse d'un impact positif de la communication, de l'intégration interorganisationnelle des systèmes d'information et du caractère équitable de la relation sur la confiance, sur l'engagement et sur le succès de la relation. L'article présente les résultats issus de cette seconde phase de recherche qui s'appuie sur une enquête réalisée par questionnaires, de janvier à mars 2002, auprès d'une population de 1 516 entreprises françaises des secteurs de l'agro-alimentaire et de la prestation logistique.

L'article s'inscrit dans une tradition de recherche établie autour des « *business channels* » et l'apport attendu ressortit de deux dimensions complémentaires :

- une analyse de la performance et des facteurs explicatifs de la réussite d'une alliance, qui restent, encore à ce jour, des thèmes sous explorés (Gulati 1998) ;
- une application à un type de partenariat précis, conclu entre une entreprise industrielle et son prestataire logistique, alors même que les apports dans ce domaine sont encore très limités.

Le choix de l'agro-alimentaire est dû au fait que ce secteur doit aujourd'hui prendre en considération de nouvelles contraintes (exigences croissantes des consommateurs, relations avec la distribution, mondialisation des marchés) et doit relever des défis de plus en plus présents (flexibilité, réactivité, traçabilité). Pour cela, la logistique apparaît comme un facteur essentiel de la compétitivité de la firme, et les entreprises de l'agro-alimentaire, conscientes de ces enjeux, développent des relations partenariales privilégiées avec les prestataires. Ce secteur semble donc un terrain d'investigation particulièrement intéressant

dans le cadre de notre recherche et un contexte favorable à l'objet de l'étude.

L'article est organisé en deux parties. La première aborde le rôle supposé de la confiance, de l'engagement et de leurs antécédents supposés dans le succès des partenariats verticaux logistiques. La seconde présente la méthodologie, le test du modèle causal et commente les résultats obtenus par le traitement des données issues des questionnaires.

## **1. Analyse de la littérature et définition des hypothèses**

Dans cette partie, nous revenons sur le concept même de succès du partenariat avant de nous pencher sur le rôle de la confiance et de l'engagement dans le succès, ainsi que de leurs antécédents supposés (communication, équité, intégration interorganisationnelle des systèmes d'information)

### ***1.1. Le succès du partenariat***

Avant de se pencher sur la nature des leviers organisationnels et managériaux, il est indispensable de clarifier le concept même de succès du partenariat. En effet, la mesure de la réussite de telles manœuvres est sujette à un débat particulièrement intense et il n'existe pas véritablement de consensus sur la mesure de la performance d'un partenariat, ce qui explique en partie le moindre volume de recherche portant sur ce domaine (Gulati 1998 ; Shamdasani et Sheth 1995). En fait, un partenariat est réussi à partir du moment où il réalise ses objectifs.

À cet égard, de nombreuses critiques ont pu être formulées à l'encontre des mesures « objectives » et notamment financières qui ne peuvent traduire le degré de réalisation des objectifs du partenariat, en ce qu'ils ne sont pas forcément identifiés par des objectifs financiers à court terme. Ainsi, les critères financiers standards tels que la rentabilité des capitaux investis ou la croissance du profit présentent deux limites fondamentales :

– d'abord, ils ne traduisent pas forcément la totalité et l'étendue des objectifs poursuivis par les entreprises décidant de former un partenariat et peuvent alors présenter des résultats défavorables alors que les firmes progressent dans la réalisation de leurs objectifs à long terme (amélioration du positionnement concurrentiel, apprentissage, etc.). Se-

lon Gulati (1998), étant donné le caractère multidimensionnel des objectifs de beaucoup d'alliances, la performance est difficile à évaluer à l'aide de résultats financiers. Dans la plupart des cas, il est impossible de trouver une mesure qui rende compte de cette multiplicité des objectifs qui sont poursuivis de façon simultanée ;

– ensuite, lorsque l'on aborde le cas du partenariat pour lequel il n'y a pas de création d'une entité indépendante comme c'est le cas dans la quasi-totalité des partenariats verticaux logistiques, il n'existe pas de base commune sur laquelle on puisse faire reposer le calcul des indicateurs. Pour cette raison, l'observateur se trouve face à des résultats potentiellement asymétriques et contradictoires. C'est en ce sens que, pour Gulati (1998), la nature dyadique des alliances constitue un obstacle majeur à l'utilisation de mesures financières « objectives ».

Ainsi, le recours à des mesures objectives et à des indicateurs financiers ne peut proposer qu'une vision partielle et partielle de la réalité du partenariat (Gulati 1998 ; Shamdasani et Sheth 1995 ; Glaister et Buckley 1999). Devant les critiques formulées à l'encontre de ces mesures, les chercheurs ont été amenés à développer d'autres types de mesures. Celles qui semblent s'imposer comme les plus fréquemment utilisées dans la littérature et qui semblent pouvoir pallier les limites évoquées ci-dessus sont, d'une part, la satisfaction par rapport à la relation (Glaister et Buckley 1999 ; Mohr et Spekman 94 ; Shamdasani et Sheth 1995 ; Morgan et Hunt 1994 ; Moore 1998), d'autre part, la survie ou la continuité de la relation (Biong et Selnes 1994 ; Ganesan 1994 ; Shamdasani et Sheth 1995).

Dès lors, il nous semble que la notion de degré de satisfaction de chaque partie par rapport à la relation apparaît la mesure la plus pertinente pour évaluer le succès d'une relation de partenariat vertical logistique. Dans cette perspective, nous nous appuyons sur l'approche interactive (Valla 1987) et sur le marketing relationnel (Bejou 1997 ; Sheth et Sharma 1997). Ces deux courants présentent, entre autres points communs, le fait de s'intéresser aux relations commerciales de long terme entre les clients et les fournisseurs industriels. Dans ce cadre, les relations interorganisationnelles s'inscrivent dans un contexte d'interactions entre le client et le fournisseur où les deux parties sont actives. En outre, ces relations sont constituées d'épisodes liés entre eux formant une relation de long terme qui offre ainsi la possibilité à des relations stables et durables de se développer. Cette conception

permet de considérer le management de la relation dans son ensemble, celle-ci étant considérée comme un processus continu dans le temps et comme une succession d'épisodes liés entre eux. C'est pourquoi nous nous appuyons sur une définition de la satisfaction proposée par Geyskens et *al.* (1999) selon laquelle la satisfaction est un état affectif résultant de l'appréciation de tous les aspects d'une relation de travail d'une entreprise avec une autre entreprise. Cette définition a l'avantage d'être formulée spécifiquement pour des relations clients-fournisseurs en milieu industriel et présente une réelle approche relationnelle, ce qui n'est pas le cas pour les définitions transactionnelles ou cumulatives (Anderson et *al.* 1994) que nous ne retiendrons pas. Ainsi, la satisfaction peut être considérée comme l'évaluation affective globale portée sur la relation de partenariat. Elle reflète les sentiments des partenaires à propos du partenariat, fondés sur leurs évaluations des expériences et des résultats de celui-ci. En ce sens, la satisfaction permet d'évaluer l'atteinte des objectifs et le caractère valable et productif de la relation.

Par ailleurs, dans le cas du partenariat vertical, le critère de continuité de la relation ou de « non-disparition » ne semble pas pertinent. En effet, il peut résulter d'un choix sous contraintes de l'un des partenaires dont la dépendance est telle qu'il se trouve dans l'impossibilité de changer de partenaire même s'il ne considère pas sa relation comme performante. De ce fait, considérer la survie comme le critère du succès reviendrait à considérer qu'il ne peut exister de partenariats jugés non performants puisque les participants à la relation y mettraient fin automatiquement. Par exemple, un chargeur n'aura pas forcément la possibilité de trouver un prestataire concurrent sur la zone géographique considérée ou disposant des capacités suffisantes (qu'elles soient qualitatives ou quantitatives) pour mener à bien la mission concernée. De la même façon, un prestataire en situation difficile ne pourra mettre fin à la relation sans compromettre son activité et sera obligé de poursuivre le partenariat.

Enfin, la satisfaction apparaît comme un concept plus riche que la continuité ou la survie de la relation. En effet, la satisfaction est un concept multidimensionnel qui offre la possibilité de le décliner en plusieurs catégories portant respectivement sur les différents domaines de la relation (satisfaction par rapport à l'atteinte des objectifs en général, aux compétences du partenaire, au profit dégagé par le partenariat, au rapport coût / bénéfices, etc.).

## **1.2. Le rôle de la confiance**

La confiance fait référence à des notions multiples, tant sur le plan de sa signification que sur le plan de son rôle dans les relations interorganisationnelles. C'est la raison pour laquelle les définitions de ce concept sont nombreuses. La définition que nous avons retenue est celle de Moorman et *al.* (1993) pour lesquels la confiance correspond à la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on croit. En outre, nous insistons sur l'idée que la confiance est sous tendue par deux composantes : la crédibilité, qui fait référence à la capacité de l'autre partie à remplir ses obligations de manière fiable et efficace et la bienveillance, qui est fondée sur la volonté supposée du partenaire de se comporter de façon honnête.

La présence de la confiance permet de ne pas spécifier toutes les conséquences possibles de la relation dans la mesure où les règles de décision des partenaires sont les mêmes (Jarillo 1988). En fait, la confiance que se portent les deux partenaires va influencer la nature de la relation et cela pour plusieurs raisons : d'une part, elle réduit la perception du risque associé aux comportements opportunistes de l'autre partie en diminuant leur probabilité d'apparition ; d'autre part, elle augmente l'assurance qu'ont les partenaires de ce que les difficultés ou les inégalités intervenant à court terme seront résolues et résorbées à long terme ; enfin, elle permet aux parties de s'assurer que cette adaptation aux contingences imprévues se fera de manière mutuellement bénéfique, leur permettant ainsi de limiter leurs accords à des contrats incomplets, laissant la place à une adaptation *ad hoc* (Mohr et Spekman 1994 ; Ganesan 1994). En ce sens, la confiance réduit les risques de comportement opportuniste et permet la mise en place d'investissements spécifiques visant à améliorer l'efficacité de la relation et à augmenter les bénéfices économiques qui peuvent en résulter. La confiance apparaît donc comme ayant une action positive sur la réussite du partenariat.

Dans le contexte spécifiquement logistique, les auteurs soulignent également que la confiance va réduire la perception du risque lié à l'incertitude portant sur les gains futurs attendus et sur le comportement anti-coopératif de l'autre partie. En fait, la confiance constitue pour les partenaires une assurance que les obligations futures seront assumées par l'autre partie (Moore 1998). Dans ces analyses, la confiance est considérée comme la clef de voûte du succès du partenariat ; elle gé-

nère un sentiment de sécurité chez les partenaires et leur permet une plus grande liberté de manœuvre favorable à l'épanouissement du partenariat (Ellram 1995 ; Moore 1998 ; Tate 1996).

Ces éléments nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

*H1 : La confiance a un impact positif sur le succès du partenariat logistique*

### **1.3. Le rôle de l'engagement**

L'engagement fait référence à la volonté de voir la relation continuer à long terme, au désir de développer une relation stable, et de faire les sacrifices nécessaires pour y parvenir en investissant dans la relation (Mohr et *al.* 1996 ; Moorman et *al.* 1992 ; Morgan et Hunt 1994).

À partir du moment où le niveau d'engagement des partenaires est élevé, ceux-ci seront enclins à réaliser des efforts supplémentaires afin de maintenir les objectifs à long terme et malgré la pression éventuelle liée aux problèmes à court terme. C'est pourquoi des niveaux élevés d'engagement sont susceptibles de conduire au succès du partenariat (Mohr et Spekman 1994). En outre, un fort degré d'engagement permet de considérer la relation sur la durée et de limiter les coûts de recherche et de mise en place liés à la création fréquente de nouveaux liens avec d'autres partenaires ; de la même façon, cela conduit à la mise en œuvre de structure de gouvernement et de systèmes de suivi plus simples et plus durables permettant à la fois de réaliser des économies mais aussi des gains en termes d'efficacité (Gundlach et *al.* 1995). En fait, un fort degré d'engagement réduit l'incertitude associée au partenariat ainsi que la probabilité d'un comportement opportuniste de la part du partenaire. De plus, l'engagement, en réduisant l'incertitude a également un impact positif sur la confiance (Blois 1999).

Dans le contexte spécifique des relations logistiques, les auteurs insistent également sur le rôle déterminant de l'engagement dans le succès d'une relation de partenariat (Shamdasani et Sheth 1995 ; Ellram 1995 ; Tate 1996 ; Razaque et Sheng 1998). Cet engagement génère une réduction du risque d'opportunisme perçu par le chargeur, affectant favorablement la confiance qui règne dans la relation et la performance de celle-ci (Moore 1998). De même, Lambert et *al.* (1999) avancent l'idée que l'engagement constitue une variable majeure du succès des partenariats notamment à travers le partage de ressources fi-

nancières ; dans ce cadre, le partage d'actifs, la réalisation d'investissements conjoints en technologie, l'échange ou le prêt de personnel ou la mise en place d'opérations de recherche et développement en commun reflètent un fort degré d'interdépendance qui est très favorable au partenariat.

Ces constatations nous conduisent à proposer les hypothèses suivantes :

*H2a : L'engagement a un impact positif sur le succès du partenariat logistique*

*H2b : L'engagement a un impact positif sur la confiance des partenaires*

#### **1.4. Le rôle de la communication**

La communication se définit comme un échange formel ou informel d'informations. En outre, elle est de nature multidimensionnelle tant sur le plan du statut de l'information échangée que sur le plan des moyens et des supports utilisés.

L'échange d'informations contribue à une meilleure coordination des actions des partenaires leur permettant d'atteindre plus facilement les objectifs fixés (Anderson et Narus 1990). Selon Mohr et Spekman (1994), c'est la précision, la richesse et le caractère pertinent de l'information transmise qui va conditionner l'atteinte des objectifs du partenariat. Ainsi, la qualité de l'information échangée permet aux partenaires de réaliser leurs tâches de façon plus efficace et plus lucide. En outre, la communication contribue à réduire les risques de conflits et de dysfonctionnements et, en ce sens, augmente les bénéfices que les parties peuvent tirer de la relation (Anderson et Weitz 1992). Enfin, l'échange d'information constitue pour les entreprises une motivation à l'engagement (Anderson et Weitz 1992) de même qu'un moyen d'augmenter la confiance mutuelle des partenaires (Anderson et Weitz 1989 ; Morgan et Hunt 1994 ; Langfield-Smith et Greenwood 1998)

Les auteurs abordant spécifiquement le cas des partenariats logistiques adoptent très largement la même optique (Ellram 1995 ; Tate 1996 ; Moore 1998, etc.) ; ainsi Moore (1998) souligne le rôle capital de la communication dans les partenariats logistiques. En fait, la communication lorsqu'elle est complète permet d'assurer la synchronisation des opérations des partenaires et peut générer des capacités de

création de valeur supplémentaires (Stank et al. 1996). En réduisant l'incertitude associée à la relation, la communication a de ce fait un impact positif sur l'efficacité de la relation, sur la confiance et l'engagement (Moore 1998). La continuité du flux d'information, tout comme celle des flux physiques, ne doit pas être compromise afin de réduire l'incertitude, de minimiser le risque de confusion ou de conflit et d'assurer l'efficacité du processus (Sink et Langley 1997). En fait, la communication entre le prestataire et le chargeur constitue un élément critique de coordination dans le cadre de l'externalisation de cette fonction et, d'autant plus, lorsque cette externalisation prend la forme d'un partenariat (Stank et al. 1996 ; Razzaque et Sheng 1998). Bowersox (1990) affirme d'ailleurs que la communication constitue le liant indispensable à la réussite des partenariats logistiques.

Ces divers apports nous conduisent à proposer les hypothèses suivantes :

*H3a : La communication a un impact positif sur le succès du partenariat logistique*

*H3b : La communication a un impact positif sur la confiance des partenaires*

*H3c : La communication a un impact positif sur l'engagement des partenaires*

### **1.5. Le rôle de l'intégration interorganisationnelle des systèmes d'information**

La notion d'intégration interorganisationnelle des systèmes d'information fait référence à la présence d'investissements dans le domaine de l'échange d'informations informatisées afin de mettre en œuvre et d'utiliser des systèmes informatisés partagés ou compatibles, de type Intranet ou EDI par exemple.

Considérant les coûts attachés à la coordination du partenariat, les technologies de l'information offrent la possibilité de réduire considérablement ces frais en mettant à disposition le mécanisme par lequel le processus interorganisationnel est créé. Dans cette perspective, l'EDI, par exemple, est vu comme un élément clef pour soutenir les processus de travail conjoint et, plus largement, l'efficacité et l'efficacité de la coopération. Ainsi, les systèmes intégrés de transfert d'information apparaissent comme le moyen d'atteindre une plus grande réactivité et

une plus grande flexibilité pour le partenariat en facilitant la coordination et le développement de l'engagement (Henderson 1990 ; Sheth et Sharma 1997).

Dans le cas des relations de partenariat logistique, le recours à l'intégration interorganisationnelle des systèmes d'information apparaît d'autant plus critique. Cette intégration permet aux entreprises de répondre de façon plus efficace aux besoins du client par le biais d'une structure logistique plus flexible et plus réactive, et la différence entre une logistique médiocre et une logistique excellente réside souvent dans les compétences liées à la technologie de l'information (Rogers et al. 1992). Enfin, la transparence facilitée par cet interfaçage des systèmes d'information contribue à faciliter le développement de la confiance au sein de la relation. La synchronisation des activités et l'établissement d'objectifs partagés requiert une ouverture importante tant des éléments opérationnels que des éléments stratégiques. C'est précisément le rôle de la technologie d'offrir cette possibilité à travers des systèmes d'information intégrés communs permettant, par exemple, de tracer les produits en temps réel (Bowersox 1990).

Ces éléments nous conduisent à formuler les hypothèses suivantes :

*H4a : L'intégration inter-organisationnelle des systèmes d'information a un impact positif sur le succès du partenariat logistique*

*H4b : L'intégration inter-organisationnelle des systèmes d'information a un impact positif sur la confiance des partenaires*

*H4c : L'intégration inter-organisationnelle des systèmes d'information a un impact positif sur l'engagement des partenaires*

### **1.6. Le rôle de l'équité**

Le concept de partage équitable des gains prend sa source dans la théorie de l'échange selon laquelle les individus cherchent à concilier leurs intérêts personnels avec le besoin de maintenir des relations sociales. L'égalité n'est pas nécessaire, en revanche, l'équité implique des taux d'échange égaux en termes de rapport coûts/bénéfices, chacune des parties devant hériter de bénéfices proportionnels à ses investissements.

Pour que le comportement coopératif perdure et se développe, il est nécessaire que chaque participant trouve un intérêt à la poursuite de la relation, ce qui suppose que la rente issue de la coopération soit répartie de manière à ce que chaque firme en tire un bénéfice qu'elle jugera juste. Dans cette optique, on peut avancer l'idée d'un impact positif de l'équité à la fois sur la confiance et sur le bon fonctionnement de la relation (Ring et Van de Ven 1994).

Dans un contexte logistique, Moore (1998) reprend les apports de Ring et Van de Ven (1994) et de Bowersox (1990) pour affirmer l'importance d'un partage équitable des risques et des bénéfices au sein d'un partenariat logistique. L'assurance que l'autre partie a la volonté de procéder à un partage équitable minimise les risques significatifs attachés au partenariat, et l'idée que les partenaires bénéficieront d'un fonctionnement équitable à long terme permet d'accepter plus facilement les inégalités à court terme (Tate 1996 ; Moore 1998). Dans cette perspective, l'équité dans la relation génère une confiance supérieure et conduit les partenaires à s'engager plus avant pour soutenir la relation. Ces constatations nous conduisent à formuler les hypothèses suivantes :

*H5a : L'équité de la relation a un impact positif sur le succès du partenariat logistique*

*H5b : L'équité de la relation a un impact positif sur la confiance des partenaires*

*H5c : L'équité de la relation a un impact positif sur l'engagement des partenaires*

## **2. Méthodologie, résultats et discussion**

### **2.1. Méthodologie adoptée**

#### *2.1.1. Population de recherche, collecte des données et mesure des variables*

Notre population de recherche a été constituée par les 766 entreprises les plus importantes du secteur de l'agro-alimentaire et par 750 sites logistiques dépendant des 75 plus grands prestataires. Notre choix de la personne cible s'est porté sur le responsable logistique des entreprises agro-alimentaires et sur le directeur de site pour le secteur logistique. Le choix d'adresser ce questionnaire au responsable logistique

des entreprises agro-alimentaires s'est imposé naturellement. Pour les prestataires logistiques, si les partenariats sont parfois initiés et conclus par la direction régionale ou nationale de l'entreprise, en revanche, la gestion de la relation est assurée par le responsable de site qui est donc le plus à même de se prononcer sur l'interaction entre les deux organisations. La première phase qualitative de notre recherche a d'ailleurs confirmé cet état de fait. La gestion des partenariats s'effectue donc dans la majorité des cas entre le responsable logistique et le responsable de site. Ces responsables peuvent ainsi être considérés comme la source essentielle d'informations sur les caractéristiques structurelles et managériales et sur les résultats du partenariat logistique dans lequel leur entreprise est engagée. Sur les 1 516 questionnaires envoyés, 219 questionnaires exploitables ont pu être traités, soit un taux de retour global de 14,45 %.

Concernant les mesures des variables, nous nous sommes appuyés, d'une part, sur des mesures préexistantes issues de la littérature, d'autre part, sur la série d'entretiens d'experts auprès de responsables logistiques et de responsables de sites, conduits au cours du second semestre 2001. Ces mesures ont ensuite fait l'objet d'une traduction si cela était nécessaire et d'un pré-test. Toutes les variables ont fait l'objet d'une mesure multi-items (cf. annexe 1) évaluée par une échelle bipolaire, en 7 points (tout à fait d'accord / pas du tout d'accord).

Pour la variable de succès du partenariat, nous avons combiné les échelles proposées par Ganesan (1994), Stank et *al.* (1996) et par Blankenburg et *al.* (1999) afin de retrouver les différentes nuances issues des entretiens d'experts et de rendre compte des différentes composantes de la satisfaction. Pour la confiance, nous avons repris la mesure développée par Morgan et Hunt (1994), enrichie par l'ajout d'un item rendant compte du caractère mutuel de la confiance souligné à plusieurs reprises par les experts interrogés lors de la phase d'étude qualitative. Pour l'engagement, nous avons repris la mesure développée par Morgan et Hunt (1994), adaptée au contexte inter-organisationnel, qui présentait une validité élevée et qui rendait compte des différents éléments issus de l'étude qualitative. Pour la communication, nous avons repris la mesure développée par Krause et Ellram (1997) qui avait été expérimentée dans un contexte logistique et qui témoignait des diverses dimensions induites par les répondants lors de l'étude qualitative. Pour l'intégration interorganisationnelle des systèmes d'information, nous

avons développé une échelle inspirée de celle présentée par Ellram et Cooper (1990) et enrichie par des éléments issus des entretiens d'experts. Pour l'équité, et devant la carence de la littérature existante, nous avons développé une échelle composée de trois items en nous fondant sur les entretiens d'experts.

### 2.1.2. Traitement des données

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

Concrètement, nous avons tout d'abord réalisé une ACP sur l'ensemble des items constitutifs des différentes variables endogènes, sur les items du succès dans un premier temps, puis sur l'ensemble des items de la confiance et de l'engagement afin de s'assurer de l'absence de phénomènes de multicollinéarité. De la même façon et pour les mêmes raisons, nous avons réalisé une ACP sur les variables exogènes du modèle (communication, intégration inter-organisationnelle des systèmes d'information, équité). Enfin, nous avons testé l'unidimensionnalité des facteurs ainsi identifiés en renouvelant sur chacun d'entre eux une nouvelle ACP. À chaque fois, nous avons observé la répartition des items sur les facteurs avant et après une rotation Varimax. Nous avons retenu le critère proposé par Evrard et *al.* (1997) pour purifier les échelles puisque nous avons éliminé les items n'ayant aucune contribution factorielle supérieure ou égale à 0,5 sur l'une des composantes principales identifiées.

Après avoir étudié la validité des échelles, nous nous sommes penchés sur la fiabilité des facteurs issus de l'analyse factorielle en utilisant la mesure de l'alpha de Cronbach.

Dans un second temps, nous avons utilisé un modèle d'équations structurelles par le biais du logiciel Lisrel 8. Ce modèle nous a paru le plus pertinent pour deux raisons. Il permet tout d'abord de tester l'existence de relations causales entre les variables latentes explicatives (dans notre cas communication, intégration interorganisationnelle des systèmes d'information et équité) et plusieurs variables à expliquer (dans notre cas, confiance, engagement et succès). Ensuite, il permet d'intégrer la notion de « variables latentes intermédiaires » (dans notre cas confiance et engagement), c'est-à-dire des variables dépendantes

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

## **2.2. Résultats et discussion**

### *2.2.1. Résultats de l'analyse factorielle et fiabilité du modèle de mesure*

L'analyse factorielle nous a conduit à purifier certaines des échelles (cf. annexe 1). Ainsi, pour les variables explicatives du modèle (communication, intégration inter organisationnelle des systèmes d'information et équité), cette analyse nous a conduit à éliminer certains items et à retenir trois axes : le caractère adéquat, exhaustif et pertinent de l'échange d'informations entre les partenaires, l'intensité du transfert de données informatisées (fréquence et volume) et l'équité du partenariat. Pour la confiance et l'engagement, la purification des échelles nous a conduit à réduire respectivement à neuf et à six le nombre d'items constitutifs des axes. Enfin, l'analyse factorielle a confirmé la composition de l'échelle rendant compte du succès.

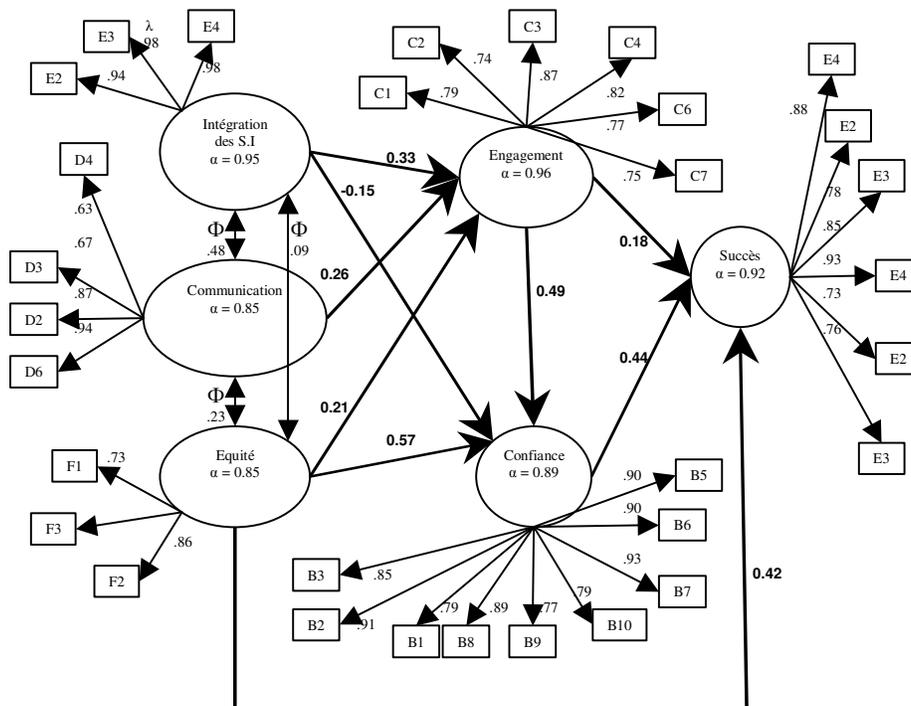
À la suite de l'analyse factorielle, nous avons mené une analyse du modèle de mesure obtenu par le biais de Lisrel 8 afin de tester la validité convergente et discriminante du modèle. En fait, l'objectif est d'obtenir simultanément la meilleure validité convergente des indicateurs propres à chaque variable latente et la meilleure validité discriminante entre les variables latentes. Quand la corrélation entre un indicateur et la variable associée (corrélation « intra-construit »,  $\lambda$ ) est supérieure à 0,5 alors le critère de validité convergente est satisfait (Livolsi et Meschi 2002). Quand la corrélation entre les variables latentes exogènes (corrélation « inter-construit »,  $\Phi$ ) est inférieure aux corrélations « intra-construit » les reflétant, le critère de validité discriminante est satisfait. La figure 1 ci-dessous représente à la fois les alphas

de Cronbach pour chaque construit, les corrélations intra et inter-construit et montre que les conditions de fiabilité et de validité énoncées précédemment sont respectées.

2.2.2. Test des hypothèses

L'étude examinait les antécédents du succès des partenariats verticaux logistiques ainsi que le rôle médiateur de la confiance et de l'engagement. Le schéma de la figure 1 rend compte des résultats obtenus ; seuls les liens statistiquement significatifs (T de Student pour  $p > 0,05$ ) ont été reportés.

Figure 1 – Modèle de mesure et diagramme des résultats



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

**Tableau 2 – Synthèse des indices du modèle structurel**

Indices	Critères d'acceptabilité <sup>1</sup>	Valeur obtenue pour le modèle testé
Mesures fondées sur la fonction d'ajustement		
KHI-deux ( $\chi^2$ )	Le plus petit possible	504,22
KHI-deux / degré de liberté ( <i>Normed Chi-square</i> )	$\leq 2-3$	1,2
GFI ( <i>Goodness of Fit Index</i> )	$\geq 0,9 / \geq 0,8$	0,98
AGFI ( <i>Adjusted Goodness of Fit Index</i> )	$\geq 0,9$	0,97
RMSEA ( <i>Root Mean Square Error of Approximation</i> )	$\leq 0,05$	0,031
RMR ( <i>Root Mean Square Residual</i> )	$\leq 0,05$ / (ne doit pas être supérieur à 0,1)	0,069
Indices relatifs de comparaison		
NFI	$> 0,9 / \geq 0,9$	0,97
CFI	$> 0,9 / \geq 0,9$	0,99
PNFI	$> 0,5$	0,85
NNFI	$> 0,9 / \geq 0,9$	0,96

<sup>1</sup> D'après Didellon et Valette Florence (1996) et Meschi et livolsi (2001)

Dans un second temps, il faut se pencher sur la validation des hypothèses avancées précédemment. Sur les douze relations avancées, trois ne sont pas significatives et n'ont donc pas pu être confirmées, en revanche, le modèle valide huit hypothèses. L'étude confirme bien le rôle positif de l'équité sur la confiance, l'engagement et le succès du partenariat tout comme le rôle positif de la communication et de l'intégration des systèmes d'information sur l'engagement. En outre, elle confirme également l'influence positive de la confiance et de l'engagement sur le succès et de l'engagement sur la confiance. En revanche, la relation attendue entre l'intégration des systèmes d'information et la confiance apparaît inversée puisque l'étude montre une relation négative entre ces deux variables.

### 2.2.3. Discussion

Les résultats obtenus montrent que la confiance constitue bien un déterminant majeur du succès du partenariat logistique. Ces résultats sont convergents avec les études empiriques menées par Ellram (1995) ou par Murphy et Poist (1997) qui témoignent de l'importance accordée par les répondants à la confiance pour le succès des partenariats logistiques. L'étude que nous avons menée confirme et élargit aux deux partenaires de la dyade les apports empiriques de Moore (1998) qui valide l'hypothèse d'un impact positif significatif de la confiance sur l'efficacité de la relation de partenariat logistique auprès de 339 entreprises clientes d'un prestataire.

Quant au rôle de l'engagement, nos résultats sont en adéquation avec certaines études spécifiquement logistiques qui soulignent un rôle positif de l'engagement sur le succès (Ellram 1995 ; Krause et Ellram 1996 ; Murphy et Poist 1997) et avec des études qui, si elles ne portent pas spécifiquement sur le domaine des partenariats logistiques, démontrent néanmoins une influence de l'engagement sur la réussite du partenariat vertical dans différents types de relations clients / fournisseurs (Mohr et Spekman 1994 ; Blankenburg et al. 1999).

Ainsi, avec le développement de l'engagement et de la confiance, la coordination des acteurs est facilitée, l'incertitude attachée à la relation est réduite, les périodes difficiles sont mieux gérées et les partenaires sont plus enclins à considérer leur relation comme un succès. Par ailleurs, outre l'effet direct de l'engagement sur le succès, nos résultats montrent un effet indirect positif très fort de l'engagement *via* la

confiance, ce que l'étude de Moore (1998) n'avait pas pu valider. L'engagement génère une réduction du risque d'opportunisme perçu, affectant favorablement, de ce fait, la confiance qui règne dans la relation.

Notre étude souligne également le rôle positif fondamental de l'équité de la relation qui influence positivement à la fois directement et indirectement le succès *via* l'engagement et la confiance. Ces résultats confirment et élargissent les apports de Zeira *et al.* (1997) montrant un impact positif de l'équité sur la satisfaction des partenaires et les apports de Moore (1998) qui concluent à un impact positif de l'équité sur la confiance. Nos résultats vont plus loin en mettant en exergue l'impact à la fois direct et indirect sur le succès et le rôle central de l'équité, qui apparaît comme un contributeur majeur au succès du partenariat vertical logistique.

Par ailleurs, nos résultats valident une influence positive significative de la communication sur l'engagement. En ce sens, une communication et une transparence accrue semblent réduire les craintes de comportements opportunistes en diminuant l'incertitude attachée à la relation, ce qui provoque un engagement supérieur dans le partenariat. Cependant, tout comme Moore (1998), nous ne sommes pas parvenus à valider nos hypothèses d'un impact de la communication sur la confiance à la suite d'Anderson et Narus (1990), Morgan et Hunt (1994) ou d'un effet direct de la communication sur le succès à la suite de Mohr et Spekman (1994) ou, dans le cadre des partenariats logistiques, à la suite de Stank *et al.* (1996).

Enfin, les résultats montrent un impact positif fort de l'intégration interorganisationnelle des systèmes d'information sur l'engagement dans la relation. Cette relation qui n'avait pas été testée dans ces conditions à notre connaissance est relativement attendue. En effet, l'implication dans la mise en place et l'utilisation de systèmes d'informations informatisés communs conduit tout naturellement les partenaires à augmenter leur investissement dans la relation. En revanche, nous n'avons pas pu valider l'hypothèse d'un impact positif direct de l'intégration interorganisationnelle des systèmes d'information sur le succès ou sur la confiance et nous avons pu constater un effet négatif de l'intégration des systèmes d'information sur la confiance. Certes, aucune étude causale n'a, à notre connaissance, validé ces relations, cependant, nos résultats ne convergent pas avec certaines études descriptives menées précédemment (Ellram 1995 ; Stank *et al.* 1996).

criptives menées précédemment (Ellram 1995 ; Stank et *al.* 1996). Une proposition explicative de cet impact négatif de l'intégration des systèmes d'information sur la confiance pourrait s'inscrire dans l'approche des coûts de transaction et justifier à partir de certains de ces apports, les contradictions apparentes qui existent entre l'approche théorique que nous avons développée et nos résultats. En effet, selon Williamson (1975), plus les actifs sont spécialisés, plus les coûts de transaction augmentent. En effet, la présence de tels actifs (dans notre cas des systèmes d'information spécifiques communs) augmente le risque lié au comportement opportuniste potentiel du partenaire ce qui peut potentiellement générer une certaine méfiance. En outre, l'outil informatique peut être également perçu parfois comme le prétexte ou l'excuse à une performance insuffisante ; le mauvais fonctionnement ou l'inadéquation de l'outil seraient alors avancés comme les explications des insuffisances apparues d'un côté ou de l'autre, ce qui contribuerait à opacifier les relations et à augmenter l'incertitude et l'ambiguïté de la performance de la relation (faisant référence à la difficulté pour une partie d'évaluer l'effectivité et la qualité de la contribution de l'autre partie), générant de ce fait, là encore, une augmentation des coûts de transaction liés au contrôle.

Les résultats de la recherche doivent cependant être nuancés par certaines limites de l'étude. Tout d'abord, les résultats sont propres au contexte spécifique du partenariat vertical logistique et le caractère généralisable à d'autres types de partenariats stratégiques est sujet à caution. En outre, si les données ont bien été récoltées en interrogeant des répondants issus des deux côtés de la dyade partenariale, elles ne l'ont été qu'en utilisant un seul répondant dans chaque organisation. Les résultats ne traduisent donc que leur perception d'un phénomène spécifique à leur organisation. Par ailleurs, si la littérature, tout comme la première phase d'étude qualitative, nous a conduits à privilégier la nature et le sens des relations figurant dans le modèle, un raisonnement de type plus inductif aurait pu conduire à explorer d'autres combinaisons de relations ou d'autres sens de relations. Cette démarche nous semble procéder d'une seconde étape de travail, voire d'une suite possible de la recherche. Enfin, la dernière limite porte sur l'utilisation de mesures perceptuelles pour tous les concepts en jeu dans l'étude.

## Conclusion

Les motivations poussant les entreprises à former des partenariats de même que les problématiques de choix des partenaires ont été beaucoup traitées dans la littérature qu'elle soit marketing ou stratégique. Cependant, il existe encore peu d'éléments concernant les moyens de développer et de faire s'épanouir les partenariats, notamment dans le domaine de la prestation logistique. Or, considérant le développement de même que les risques et les enjeux associés aux échecs potentiels de ce type de manœuvres, il semble particulièrement utile d'étudier les facteurs susceptibles d'en influencer la réussite ; c'est ce que tente de proposer, partiellement, cet article.

Notre étude suggère que la confiance, l'engagement et l'équité ont un impact direct déterminant dans le succès du partenariat. En outre, elle souligne un rôle indirect de l'engagement, de l'équité, de la communication et de l'intégration des systèmes d'information sur le succès. Les implications managériales de cette recherche sont liées à la manière dont les entreprises partenaires vont gérer la nature et l'étendue de leur relation. La confiance, l'engagement, l'équité, la communication et l'intégration des systèmes d'information vont leur permettre de mieux appréhender leurs attentes et leurs objectifs. Sur le plan académique, cet article confirme le rôle central de la confiance et de l'engagement dans une perspective relationnelle et enrichit la connaissance de leurs antécédents dans le contexte spécifique du « *Supply Chain Management* ».

Ainsi, la spécification des liens existant entre les caractéristiques du partenariat et sa réussite offre un cadre utile pour des recherches futures. À cet égard, deux pistes futures nous semblent importantes. Tout d'abord, considérant que l'équité constitue un déterminant majeur du succès des partenariats logistiques, le rôle et le fonctionnement de ce concept mérite des approfondissements. En effet, il reste des questions en suspens sur les moyens de générer ce sentiment d'équité au sein du partenariat. En outre, il serait intéressant d'étudier quelles sont les composantes de l'équité qui sont les plus efficaces (partage équitable des risques, partage équitable des bénéfices...). Pouvoir répondre à ces questions permettrait aux partenaires d'améliorer leur gestion de la relation et d'en augmenter la performance. Par ailleurs, il serait intéressant d'élargir l'étude à d'autres antécédents de la confiance et de

l'engagement afin d'améliorer la connaissance des leviers de gestion des partenariats, qu'ils se développent dans le domaine logistique ou dans un autre. À cet égard, le rôle de la proximité (géographique, culturelle ou organisationnelle), des procédures de contrôle ou de l'expérience nous apparaît comme devant être exploré. La validation de l'effet positif de variables permettrait d'enrichir la connaissance des voies d'actions susceptibles de contribuer au succès du partenariat vertical.

## Bibliographie

- Anderson E. et Weitz B. (1989), « Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channels Dyads », *Marketing Science*, vol. 8, Fall, p. 310-323.
- Anderson E. et Weitz B. (1992), « The Use of Pledges to Build and Sustain Commitments in Distribution Channels », *Journal of Marketing Research*, February, p. 18-34.
- Anderson E.W., Fornell C. et Lehman D. (1994), « Customer Satisfaction, Market Share and Profitability : Findings from Sweden », *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 53-66.
- Anderson, J.C. et Narus J.A. (1990), « A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships », *Journal of Marketing*, vol. 54, p. 42-58.
- Bejou D. (1997), « Relationship Marketing : Evolution, Present State, and Future », *Psychology and Marketing*, vol. 14, n° 8, p. 727-736.
- Biong H. et Selnes F. (1995), « Relational Selling Behavior in Long-term Industrial Buyer-Seller Relationships », *International Business Review*, vol. 4, n° 4, p. 483-498.
- Blanchot F. (1995), « Le partenariat interentreprises : caractérisation, déterminants de son choix et de ses principaux supports juridiques », Thèse de doctorat, Université de Bourgogne.
- Blankenburg D., Eriksson K. et Johanson J. (1999), « Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationships », *Strategic Management Journal*, vol. 20, p. 467-486.
- Blois K.J. (1999), « Trust in Business to Business Relationships : An Evaluation of its Status », *Journal of Management Studies*, vol. 36, n° 2, p. 197-215.

- Bowersox D.J. (1990), « The strategic Benefits of Logistics Alliances », *Harvard Business Review*, July-August, p. 36-45.
- Didellon L. et Valette-Florence P. (1996), « L'utilisation des indices d'ajustement dans les modèles d'équations structurelles : présentation et recommandations d'usage », Actes des 12<sup>e</sup> Journées Nationales des IAE, 16-17 avril, Toulouse, p. 111-125.
- Ellram L.M. (1995), « Partnering Pitfalls and Success Factors », *International Journal of Purchasing and Material Management*, vol. 31, n° 2, p. 36-44.
- Ellram L.M. et Cooper M.C. (1990), « Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper-third Party Relationship », *The International Journal of Logistics Management*, vol. 1, n° 2, p. 1-10.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1997), « Market, études et recherches en marketing », Nathan.
- Ganesan, S. (1994), « Determinants of Long Term Orientation in Buyer Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 1-19.
- Gardner J. et Cooper M. (1993), « Building Good Business Relationships », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 23, n° 6, p. 14-26.
- Gardner J. et Cooper M. (1994), « Partnerships : A Natural Evolution in Logistics », *Journal of Business Logistics*, vol. 15, n° 2, p. 121-144.
- Geyskens I., Steenkamp J.B. et Kumar N. (1999), « A Meta-analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships », *Journal of Marketing Research*, vol. 36, p. 223-238.
- Glaister C. et Buckley G. (1999), « Performance Relationships in UK International Alliances », *Management International Review*, vol. 39, p. 123-145.
- Gulati R. (1998), « Alliances and Networks », *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 293-317.
- Gundlach G.T., Achrols R.S. et Mentzer J.T. (1995), « The Structure of Commitment in Exchange », *Journal of Marketing*, vol. 59, January, p. 78-92.
- Halley A. (1999) « Les mécanismes d'intégration logistique en contexte d'impartition en réseau », Thèse de doctorat, Université de la Méditerranée, Aix-en-Provence.
- Henderson J.C. (1990), « Plugging into Strategic Partnerships : The Critical IS Connection », *Sloan Management Review*, Spring, p. 7-18.

- Jarillo J.C. (1988), « On Strategic Networks », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 31-41.
- Johnston R. et Lawrence P.R. (1988), « Beyond Vertical Integration – the Rise of the Value-Adding Partnership », *Harvard Business Review*, July-August, p. 94-101.
- Krause D.R. et Ellram L.M. (1997), « Success Factors in Suppliers Development », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 27, n° 1, p. 39-52.
- Lambert D.M., Emmelhainz M.A. et Gardner J.T. (1999), « Building Successful Logistics Partnerships », *Journal of Business Logistics*, vol. 20, n° 1, p. 165-181.
- Langfield Smith K. et Greenwood M.R. (1998), « Developing Cooperative Buyer-Supplier Relationships : A Case Study of Toyota », *Journal of Management Studies*, vol. 35, n° 3, May, p. 331-353.
- Livolsi L. et Meschi P. X. (2002) « Méthodologie quantitative de la recherche en gestion des ressources humaines » in J. Allouche et al. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Économica.
- Mercer Management Consulting, (1997), *Logistique Magazine*, n° 123, December, p. 25-36.
- Mohr J. et Spekman R. (1994), « Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques », *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 165-152.
- Moore K.R. (1998), « Trust and Relationship Commitment in Logistic Alliances : A Buyer Perspective », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Winter, p. 24-37
- Moorman C., Deshpande R. et Zaltman G. (1993), « Factors Affecting Trust in Market Research Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 57, January, p. 81-101.
- Morgan R.M. et Hunt S.D. (1994), « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, July, p. 20-38.
- Murphy P.R. et Poist R.F. (1996), « Determinants of Successful Logistical Relationships : A Third Party Provider Perspective », *Transportation Journal*, Winter, p. 5-13.
- Razzaque M.A. et Sheng C.C. (1998), « Outsourcing of Logistics Functions : A Literature Survey », *International Journal of Physical Distribution and Logistic Management*, vol. 28, n° 2, p. 89-107.
- Rogers D.S., Daugherty P.J. et Stank T.P. (1992), « Enhancing Service Responsiveness : the Strategic Potential of EDI », *International Jour-*

*nal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 22, n° 8, p. 15-20.

Shamdasani S. et Sheth R. (1995), « An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances », *European Journal of Marketing*, n° 4, p. 6-23.

Sheth J.N. et Sharma A. (1997), « Supplier Relationships, Emerging Issues and Challenges », *Industrial Marketing Management*, p. 91-100.

Sink H.L. et Langlely C.J. (1997), « A Managerial Framework for the Acquisition of Third Party Logistics Services », *Journal of Business Logistics*, vol. 18, n° 2, p. 163-189.

Stank T.P. , Daugherty P.J. et Ellinger A.E. (1996), « Information Exchange, Responsiveness and Logistics Provider Performance », *The International Journal of Logistics Management*, vol. 7, n° 2, p. 43-57.

Tate K. (1996) « The Elements of a Successful Logistics Partnership », *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 26, n° 3, p. 7-15.

Valla J.P. (1987), « Les travaux du groupe européen IMP en Marketing industriel », documents de recherche IRE, n° 8712, octobre.

Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Anti-trust Implications*, Free Press.

Zeira Y., Newburry W. et Yesheskel O. (1997), « Factors Affecting the Effectiveness of Equity International Joint Venture in Hungary », *Management International Review*, vol. 37, p. 259-279.

## Annexe 1 – Récapitulatif des mesures des variables du modèle de recherche<sup>2</sup>

Variables	Items utilisés
<b>Succès</b>	<p>A1. Globalement, je suis très satisfait de la relation avec ce prestataire (client).</p> <p>A2. Je suis très mécontent des résultats de mon association avec ce prestataire (client) (R).</p> <p>A3. L'association de mon entreprise avec ce prestataire (client) est un très grand succès.</p> <p>A4. D'une façon générale, je dirais que les résultats de mon association avec ce prestataire (client) ont largement dépassé nos attentes.</p> <p>A5. Si je devais procéder à une évaluation de la performance de mon association avec ce prestataire (client), elle serait exceptionnelle.</p> <p>A6. La relation de partenariat avec ce prestataire (client) est très profitable.</p>
<b>Confiance</b>	<p>B1. Nous ne pouvons pas faire toujours confiance à ce prestataire (client).</p> <p>B2. Ce prestataire (client) est parfaitement honnête.</p> <p>B3. Nous pouvons entièrement faire confiance à ce prestataire (client).</p> <p><i>B4. Ce prestataire (client) fait toujours son travail correctement.</i></p> <p>B5. Ce prestataire (client) est vraiment digne de foi.</p> <p>B6. J'ai personnellement une grande confiance en ce prestataire (client).</p> <p>B7. Ce prestataire (client) est très intègre.</p> <p>B8. Ce prestataire (client) fait toujours ce qui doit être fait.</p> <p>B9. Ce prestataire (client) n'est pas toujours fiable.</p> <p>B10. Ce prestataire (client) et notre entreprise ont un degré élevé de confiance mutuelle.</p>
<b>Engagement</b>	<p>C1. Nous sommes très impliqués dans la relation avec ce prestataire (client).</p> <p>C2. La relation avec ce prestataire (client) est très importante pour notre entreprise.</p> <p>C3. Notre entreprise essaie de maintenir une relation de long terme avec ce prestataire (client).</p> <p>C4. Si cela était nécessaire, notre entreprise serait prête à mettre un terme très rapidement à la relation avec ce prestataire (client).</p> <p><i>C5. Nous pouvons considérer que nous faisons partie d'une même famille avec ce prestataire (client).</i></p> <p>C6. Notre entreprise est très concernée par la relation avec ce prestataire (client).</p> <p>C7. Nous devons faire tout ce qui est possible pour maintenir la relation avec ce prestataire (client).</p>
<b>Communication</b>	<p><i>D1. Dans cette relation, toute information susceptible d'aider le prestataire (client) lui est transmise.</i></p> <p>D2. Dans cette relation, les échanges d'information ont lieu fréquemment et de manière informelle et dépassent le cadre des procédures pré-spécifiées.</p> <p>D3. On attend que les partenaires s'échangent des informations sensibles si celles-ci sont utiles à l'autre partie.</p> <p>D4. Dans cette relation, chaque partenaire tient l'autre informé de tout événement ou changement qui affecterait l'autre partie.</p> <p><i>D5. Les efforts de communication entre notre entreprise et ce prestataire (client) impliquent de nombreux contacts inter-firmes.</i></p> <p>D6. Dans cette relation, les échanges d'information ont lieu de manière régulière.</p>
<b>Intégration interorganisationnelle des S.I.</b>	<p><i>E1. Nous développons une compatibilité maximum entre nos systèmes d'information et ceux de notre prestataire (client).</i></p> <p>E2. Nous avons des transferts de données informatisées très fréquents avec notre prestataire (client).</p> <p>E3. Nous avons un volume important de transfert de données informatisées avec notre prestataire (client).</p> <p>E4. Nous automatisons au maximum les échanges de données avec notre partenaire (EDI, et/ou Extranet, et/ou Internet).</p> <p><i>E5. Avec notre partenaire, nous travaillons à la mise en œuvre de systèmes d'information communs.</i></p>
<b>Équité de la relation</b>	<p>F1. Les gains issus du partenariat sont partagés équitablement.</p> <p>F2. Nous considérons que notre relation de partenariat est équitable.</p> <p>F3. Nous payons (le client paye) le juste prix de la prestation.</p>

<sup>2</sup> Les items en italique ont été supprimés lors de l'analyse factorielle

