

# Le lien contrôle-confiance-performance dans les relations de partenariat logistique inter firmes

Franck BRULHART

Université d'Aix-Marseille 2

Christophe FAVOREU

Groupe ESC Toulouse

*Classification JEL* : M100

*Correspondance* :

Franck Brulhart

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université Aix-Marseille 2

14, Avenue Jules Ferry, 13621 Aix en Provence cedex

Email : f.brulhart@univ-aix.fr

*Résumé* : Cet article vise à approfondir la compréhension des caractéristiques associées au succès du partenariat logistique. Nous faisons l'hypothèse que la confiance et le contrôle sont positivement reliés au succès du partenariat vertical logistique et analysons les liens entre ces variables. Ces hypothèses sont testées à l'aide d'un modèle d'équations structurelles. Si nos résultats confirment le rôle central joué par la confiance dans le cadre d'un partenariat logistique, ils démontrent aussi que le contrôle a un impact significatif sur la confiance et le succès du partenariat. Notre étude suggère enfin que le rôle et l'importance des différentes composantes du contrôle (les procédures d'évaluation et de suivi, les contrats formels) pourraient être fonction des différentes phases du développement du partenariat et de son degré de maturité.

*Mots clés* : partenariat – succès – logistique – confiance – contrôle.

*Abstract* : This paper aims at a greater understanding of characteristics associated with success of the logistics partnership. We hypothesize that trust and control are positively related to indicator of partnership success (satisfaction) and analyse the relationships between these variables. Then we try to test these hypotheses using a structural equations model. If this article confirms the central role of trust in the specific context of « Supply Chain Management », our study also shows that control, through its dimension of evaluation and monitoring, has a direct impact on the trust between partners and the success of the cooperative relationship. In addition, our results suggest that the role of diverse components of control (evaluation procedures and formalisation of agreements) could be contingent to the lifetime of the relationship.

*Key words* : partnership – success – logistic – trust – control.

Un nombre croissant de firmes, confrontées à des enjeux de créativité, d'innovation, de flexibilité, de réduction des coûts et de rapidité de plus en plus pressants, opèrent actuellement des changements stratégiques et organisationnels majeurs à deux niveaux. Le premier niveau de changement concerne le recentrage des entreprises sur leurs domaines de compétences et leur métier de base. La deuxième catégorie de transformations concerne l'importance croissante accordée respectivement à la gestion du flux global des produits, des marchandises et des services entre les clients et les fournisseurs et à l'optimisation des phases clés de la chaîne logistique et des échanges ayant lieu tout au long de celle-ci. Le *supply chain management*, ou gestion de la chaîne logistique globale, constitue une réponse aux transformations environnementales actuelles et peut, dès lors, être considéré comme une fonction stratégique clé de l'entreprise.

Pour gérer le paradoxe que constitue la nécessité d'externaliser une activité devenant de plus en plus stratégique et cruciale pour la compétitivité de l'entreprise, le partenariat logistique<sup>1</sup> s'est progressivement imposé comme l'une des solutions les plus efficaces permettant de concilier des impératifs de développement de compétences, de flexibilité et de contrôle.

---

<sup>1</sup> Que nous définirons comme « *une relation inter-firmes verticale, intervenant entre une entreprise et son prestataire logistique et qui se caractérise par une interpénétration des frontières organisationnelles* » (Brulhart, 2002a). Même si dans une conception plus large, les partenariats peuvent être considérés comme un sous-ensemble des alliances qui regroupent, quant à elles, toute forme de coopération existant entre des entreprises, qu'elles soient concurrentes ou non (Garrette et Dussauge, 1995), nous définissons, à l'instar de Garrette et Dussauge (1995), Garrette et Donada (2000) ainsi que Jolly (2000), le partenariat comme une relation de collaboration s'établissant entre deux firmes non concurrentes. Ainsi que le souligne Neuville (1998), l'action de collaboration ou de coopération traduit l'idée d'une action menée de concert dans la réalisation d'un but commun. Par rapport à la sous-traitance traditionnelle, le partenariat se traduit : 1. par la mise en commun de ressources, 2. par la mutualisation des risques, 3. par une récurrence des relations, 4. par un rapport de forces équilibré (Jolly, 2000), 5. par un horizon temporel élargi dans la construction et la durée des relations (Ring et Van de Ven, 1994). Au sein des partenariats, les interactions et les relations entre les acteurs peuvent être régulées et organisées selon plusieurs types de dispositifs de coordination. L'action de coordination peut être définie comme « *la mise en ordre selon une rationalité ex ante de l'action collective à l'aide de dispositifs spécifiques* » (Neuville, 1998). À l'instar de Dyer et Singh (1998), Gulati (1995) et Poppo et Zenger (2002), nous retenons deux catégories de dispositifs de coordination : 1. les dispositifs formels tels que les contrats et les méthodes d'évaluation et de contrôle, 2. les dispositifs et les normes relationnels ou sociaux tels que la confiance.

Or, bien que répandues et en constante augmentation, les manœuvres de partenariats connaissent un taux d'échec relativement important (Mohr et Spekman, 1994). Cet état de fait associé à la faiblesse des recherches portant sur les processus de gestion et la mise en œuvre des partenariats (Gulati, 1998) légitiment un questionnement sur les facteurs de réussite des manœuvres de partenariat. En effet, si un nombre important de travaux existe sur les différentes formes de partenariat ainsi que sur les facteurs explicatifs de leur constitution, plus rares sont les études portant sur leur condition de gestion et de mise en œuvre (Brulhart, 2002b). Sur ce thème une problématique plus précise retient notre attention : la place et l'impact respectifs occupés par la confiance et le contrôle dans la coordination et l'organisation des relations de partenariats ainsi que, *in fine*, dans leur réussite. Le rôle et l'importance de la confiance dans les relations interorganisationnelles sont aujourd'hui acceptés et reconnus (Brulhart, 2002a) mais un certain nombre d'interrogations se posent encore quant à la légitimité et à la place que peuvent occuper les dispositifs de contrôle formels. L'objet de cet article est donc d'une part, de mesurer l'influence du contrôle sur la confiance afin de nous positionner parmi les différents courants théoriques<sup>2</sup> s'interrogeant sur le lien entre ces deux variables dans une relation de partenariat, d'autre part, d'analyser l'impact respectif de ces variables sur le succès de la relation.

Pour cela, une analyse empirique quantitative, adoptant une démarche hypothético-déductive, a été mise en œuvre dans le but de valider un modèle causal. Ce modèle pose l'hypothèse d'une influence positive du contrôle sur la confiance ainsi que de ces deux variables sur le succès du partenariat<sup>3</sup>.

Dans cette perspective, l'apport attendu ressort de trois dimensions complémentaires : une analyse de la dialectique contrôle-confiance au sein des relations partenariales, ce qui reste encore un thème peu consensuel ; une analyse des facteurs explicatifs de la réussite d'une coopération (qui demeure une thématique sous-explorée) au travers de l'étude de l'influence respective de la confiance et du contrôle sur la

---

<sup>2</sup> L'approche contractuelle versus l'approche relationnelle et informelle des modes de gestion des partenariats. Il s'agit, à partir d'une étude empirique, d'étayer l'un de ces deux courants théoriques et de mettre en évidence les éventuelles complémentarités existant entre eux.

<sup>3</sup> L'article présente les résultats issus de cette phase de recherche qui s'appuie sur une enquête réalisée par questionnaire, de janvier à mars 2002, auprès d'une population de

performance des partenariats verticaux ; enfin, 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. En ce sens, l'apport principal de cet article réside à la fois dans une proposition d'éclairage théorique de la performance et des modes de gestion de la relation coopérative verticale et dans la mise en œuvre d'une analyse empirique causale appliquée au cas spécifique du partenariat logistique.

L'article est organisé en deux parties. La première aborde les interrelations entre confiance et contrôle ainsi que leur rôle supposé dans le succès des partenariats verticaux. La seconde présente la méthodologie, le test du modèle causal et commente les résultats obtenus par le traitement des données issues des questionnaires.

## **1. Le rôle respectif du contrôle et de la confiance dans le succès de la relation partenariale**

Dans cette partie, nous reviendrons successivement sur les concepts de succès du partenariat, de confiance et de contrôle au sein de ce type d'organisation, en tentant de les caractériser et d'analyser leurs interrelations. Dans cette optique, nous nous appuierons majoritairement sur la littérature relative au partenariat vertical que nous enrichirons par des références spécifiques aux relations coopératives logistiques.

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

Avant tout, il est indispensable de clarifier le concept 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 (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 réellement traduire le degré de réalisation des objectifs du partenariat. Ces derniers ne sont en effet généralement pas identifiés par des objectifs fi-

---

1 516 entreprises françaises des secteurs de l'agro-alimentaire et de la prestation logistique.

nanciers de court terme. Ainsi, les critères financiers standards tels que la rentabilité des capitaux investis ou la croissance du profit présentent deux limites fondamentales. Tout d'abord, ils ne traduisent pas forcément la totalité et l'étendue des objectifs poursuivis par les entreprises décidant de former un partenariat (objectifs à long terme, amélioration du positionnement concurrentiel, apprentissage, etc.). Selon Gulati (1998), et étant donné le caractère multidimensionnel des objectifs de nombreuses alliances, il est impossible, dans la plupart des cas, de trouver une mesure financière qui rende compte de cette multiplicité d'objectifs poursuivis de façon simultanée. Ensuite, lorsqu'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. 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 (Glaister et Buckley, 1999 ; Gulati, 1998 ; Shamdasani et Sheth, 1995). En conséquence, il apparaît indispensable de développer d'autres types de mesures. Celle qui semble s'imposer comme la plus fréquemment utilisée dans la littérature et qui semble pouvoir pallier les limites évoquées ci-dessus est la satisfaction par rapport à la relation (Glaister et Buckley, 1999 ; Mohr et Spekman, 94 ; Moore, 1998 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Shamdasani et Sheth, 1995).

En effet, 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<sup>4</sup>. Ainsi, la satisfaction peut être considérée comme l'évaluation affective globale portée sur la relation de partenariat. En ce sens, la satisfaction permet d'évaluer l'atteinte des objectifs et le caractère pertinent et productif de la relation. En outre, la satisfaction apparaît comme un concept riche qui offre la possibilité d'être décliné en plusieurs catégo-

---

<sup>4</sup> Cette définition a l'avantage d'être formulée spécifiquement pour des relations clients-fournisseurs en milieu industriel.

ries 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 / bénéfice...)

## **1.2. La confiance et le contrôle dans le partenariat**

### *1.2.1. Délimitation du concept de confiance et impact sur la réussite*

Le concept de confiance est d'autant plus difficile à saisir qu'il renvoie à des représentations et des définitions multiples et qu'une très grande diversité de disciplines et de courants théoriques se l'approprient. Dans la littérature économique, la confiance a progressivement émergé<sup>5</sup> pour occuper une place centrale chez un certain nombre d'économistes<sup>6</sup> (Brousseau, 2000) en raison de sa capacité d'une part à agir en tant que « lubrifiant » des rapports économiques (Lorenz, 1988)<sup>7</sup>, d'autre part, et d'une manière plus fondamentale, à faciliter l'atteinte d'un optimum social et collectif.

La littérature managériale, dans sa grande majorité, accorde elle aussi à la confiance un rôle primordial en la plaçant au sommet de la hiérarchie des facteurs clés de succès du partenariat et en la situant, plus généralement, au cœur des transactions économiques et marchandes actuelles. La confiance est ainsi considérée comme la pierre angulaire, le socle sur lequel s'appuie et se développe toute relation de partenariat s'établissant entre deux firmes distinctes (Baudry, 1992 ; Gulati, 1998 ; Nootboom, 1996 ; Ring et Van de Ven, 1994 ; Uzzi, 1997).

La définition que nous retenons de la confiance regroupe et synthétise les conceptions d'un certain nombre d'auteurs tels que Barney et Hansen (1994), Ring et Van de Ven (1994), Gulati (1998) qui définis-

---

<sup>5</sup> Bien qu'occultée par une majorité d'économistes, pour lesquels, sur un marché efficient où s'opèrent une coordination automatique entre offreurs et demandeurs ainsi qu'une allocation optimale de ressources sur la base d'une information parfaite, les processus de négociation et d'ajustement mutuels, fondés sur des relations interpersonnelles récurrentes de long terme et sur la confiance, n'ont pas lieu d'être (Lorenz, 1988).

<sup>6</sup> Et plus particulièrement chez Arrow (1974).

<sup>7</sup> Plus spécifiquement, selon Lorenz, si les coûts de transaction peuvent « gripper » ou créer des frictions avec les rouages de l'économie, la confiance peut en revanche être considérée comme « un lubrifiant extrêmement efficace ».

sent la confiance comme une conviction ou une certitude partagée par les différentes parties selon laquelle aucun des partenaires n'agira de manière opportuniste ou malhonnête et n'essaiera d'exploiter les faiblesses de l'autre au nom de la satisfaction de son intérêt personnel. La confiance correspond en ce sens à la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on croit (Moorman et *al.*, 1993) et dont on anticipe que chacune de ses actions s'inscrira prioritairement dans une logique d'intérêt collectif et de maximisation de la valeur du partenariat (Brousseau et *al.*, 1997).

Selon un certain nombre d'auteurs, 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 bénéficiaire, 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). Grâce à une relation basée sur la confiance et sur des liens relationnels, les risques de comportements opportunistes<sup>8</sup> peuvent se voir diminués (Dyer et Singh, 1998 ; Granovetter, 1985, 1992 ; Inkpen et Currall, 1997 ; Uzzi, 1997) alors que les possibilités et les facilités d'adaptation des partenaires face aux incertitudes et aux changements environnementaux sont susceptibles de s'accroître (Dyer et Singh, 1998 ; Gulati, 1995 ; Ring et Van de Ven, 1994<sup>9</sup>).

D'une manière plus générale, et selon le courant mettant en avant la gouvernance relationnelle (Poppo et Zenger, 2002), la confiance en tant que mode de gestion des relations inter organisationnelles permet de combiner trois avantages majeurs qui peuvent, dans d'autres circonstances (en utilisant d'autres modes de coordination) se révéler difficilement conciliables. Elle conduit en effet (1) à une réduction des

---

<sup>8</sup> Granovetter (1985) insiste notamment sur les coûts sociaux (en termes de réputation et de rejet) que supporterait un acteur qui, intégré au sein d'un réseau social, adopterait un comportement opportuniste.

<sup>9</sup> En raison de la nature relativement générale et informelle des accords entre les partenaires et des marges de manœuvre qui leur sont laissées pour s'adapter individuellement ou conjointement aux imprévus environnementaux. Cette idée renvoie à la notion d'incomplétude des contrats de la théorie des coûts de transaction.

coûts de transaction et d'adaptation (et plus spécifiquement des coûts de surveillance et de contrôle) (Dyer, 1997), (2) à un accroissement de la flexibilité et de la réactivité organisationnelles, (3) et à un renforcement de la cohérence interne du système d'action collectif et, plus généralement, à l'implantation d'une logique d'action collective et partenariale favorisant les initiatives à l'origine de la création de valeur (Dyer et Singh, 1998). La confiance apparaît donc comme ayant une action positive et déterminante sur la réussite du partenariat.

Dans le contexte spécifiquement logistique, on retrouve les mêmes arguments en faveur de la confiance à savoir une réduction des risques liés à l'incertitude sur les gains et les comportements ainsi que le développement d'un sentiment de sécurité chez les partenaires (Ellram, 1995 ; Moore, 1998 ; Tate, 1996)

Ces éléments nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

<i>Hypothèse 1 : La confiance mutuelle a un impact positif sur le succès du partenariat logistique</i>
--

### *1.2.2. Délimitation du concept de contrôle et impact sur la réussite*

Comme pour la confiance, les manières d'appréhender le concept de contrôle sont nombreuses et prêtent souvent à confusion. Selon qu'il est interne ou externe, qu'il est *ex ante* ou *ex post*<sup>10</sup>, le contrôle renvoie à des réalités et des représentations différentes et parfois fortement opposées<sup>11</sup>. À l'instar d'Anthony et Govindarajan (2000), ainsi que de Simons (1995), nous assimilons le contrôle aux mécanismes, règles, dispositifs et procédures formels qui permettent à l'entreprise de s'assurer que les actions de ses employés et de ses partenaires sont en conformité avec ses objectifs et intérêts<sup>12</sup>. La diversité des composan-

---

<sup>10</sup> On peut opposer dans le même ordre d'idées le contrôle de diagnostic au contrôle interactif.

<sup>11</sup> Le contrôle en tant que système producteur d'informations et de connaissances *versus* le contrôle en tant que système de surveillance et de sanction.

<sup>12</sup> Une conception plus large du contrôle consisterait à prendre en compte les éléments informels de type pouvoir et pression qui peuvent déboucher sur des relations de domination et donc de contrôle de l'un des partenaires envers l'autre. Cependant, et étant donné les objectifs de cette recherche qui sont d'une part, de mesurer l'impact respectif des dispositifs relationnels et des mécanismes formels et contractuels sur le succès



tes du contrôle accroît cependant la difficulté d'en donner une définition précise et complète et les approches globalisantes se révèlent tout aussi préjudiciables<sup>13</sup>. Ramené au cas du partenariat, et en nous inspirant du modèle de Lambert *et al.* (1996, 1999), le contrôle peut être défini autour de deux pôles principaux : (1) le contrat de partenariat ; (2) les procédures d'évaluation, de suivi et d'audit.

Le contrat est généralement considéré comme l'élément central des procédures de contrôle formel des partenariats. Ainsi que le démontre Rouette (1999), l'importance des différentes composantes du contrôle varie selon le stade du cycle de vie du partenariat. La formalisation du contrat a généralement lieu lors des phases de négociation et d'entente et a pour objet la définition des conditions générales de coopération ainsi que les obligations de chacune des parties. Les dispositifs de suivi et d'audit s'insèrent, quant à eux, plus en aval lors de la phase de mise en œuvre et de gestion du partenariat. Selon Roy et Bygras (2001), ils regroupent l'ensemble des activités et des processus d'évaluation permettant de gérer et de contrôler les relations interorganisationnelles tout au long de leur évolution.

La théorie des coûts de transaction est généralement mobilisée pour justifier la mise en place de mécanismes de contrôle formels dans le cas du partenariat. Ces mécanismes de suivi et de contrôle, tout comme le recours à la formalisation des accords et l'utilisation du contrat, apparaissent alors comme des mesures de protection contre les risques d'opportunisme. Le statut de la formalisation des accords de partenariat ne semble pas aujourd'hui générer de consensus. Cependant, pour la plupart des auteurs, le contrat va constituer la première procédure incitative en ce qu'il représente une garantie face aux problèmes d'inobservabilité et d'asymétrie informationnelle qui caractérisent les partenariats. En fait, le contrat de partenariat interentreprises peut s'analyser selon Baudry (1995) comme une contrepartie réciproque entre les entreprises. Dans cette optique, le contrat de partenariat joue le rôle d'une prime à la non-tricherie puisqu'il est susceptible de fournir

---

du partenariat, d'autre part, d'évaluer les complémentarités ou antagonismes potentiels entre ces deux modes de gestion des partenariats, nous avons retenu, à l'instar d'Anthony (1965), d'Anthony et Govindarajan (2000), d'Asch (1992) et de Simons (1995), une conception principalement contractuelle, formelle et instrumentale du contrôle.

<sup>13</sup> Nous faisons notamment référence aux définitions qui mélangent, et sans distinction, les éléments formels classiques de type contrats et procédures et les mécanismes informels tels que la socialisation, les interactions relationnelles, la communication, la réputation et les échanges interpersonnels.

des gains à venir qui seront perdus en cas de rupture du contrat. L'utilisation du contrat à moyen terme de même que la possibilité qu'il soit reconduit permettraient donc, ici, de décourager les comportements opportunistes et d'accroître l'efficacité de la relation. De la même façon, et selon Poppo et Zenger (2002)<sup>14</sup>, l'accroissement des risques et des aléas liés aux échanges interorganisationnels constitue l'une des principales sources de formalisation et de complexification des contrats. Des contrats relativement complexes et complets sont ainsi présentés par les tenants de la théorie des coûts de transaction comme l'un des moyens de limiter les biais et les comportements nuisant à la performance de la relation client-fournisseur.

De la même façon, les entreprises concernées vont être amenées à développer une structure incitative, de suivi, d'évaluation et de contrôle pour faire face aux risques d'opportunismes *ex ante* comme *ex post*. Selon Baudry (1995), ces mécanismes d'incitation envisagés dans une optique organisationnelle constituent alors, dans une relation partenariale, un support de coordination puissant et efficace qui est susceptible de conduire au succès. En effet, la mise en œuvre d'un système de contrôle formel permet de vérifier l'accomplissement des objectifs fixés par le contrat ainsi que les déviations éventuelles et *in fine* d'y remédier (Shiple et Egan, 1992 ; Richardson, 1994 ; Gooley, 1994).

Dans le contexte spécifiquement logistique, Ellram (1995) insiste sur l'importance de règles et de procédures clairement explicitées dans le cadre d'un contrat et affirme la nécessité de clarifier formellement les besoins de chacun dans un document écrit qui reprendra tous les éléments de l'accord (technologie mise ou développée en commun, fréquence des rencontres, mises à jour des prévisions, contacts clés etc...). En outre, l'existence d'un suivi et de procédures de contrôle mutuel des opérations de chacune des parties est considérée assez globalement par la littérature logistique comme permettant les ajustements nécessaires et améliorant la performance de la relation (Gardner et Cooper, 1993 ; Gardner et al., 1994 ; Bagchi et Virum, 1998).

Ces éléments nous conduisent à formuler les hypothèses suivantes :

<i>Hypothèse 2 : Le contrôle a un impact positif sur le succès du partenariat logistique</i>
--

---

<sup>14</sup> Citant Williamson (1979, 1985).

*Hypothèse 2 a : Les dispositifs de suivi et d'audit ont une influence positive sur le succès du partenariat logistique*

*Hypothèse 2 b : Le contrat formel a une influence positive sur le succès du partenariat logistique.*

### *1.2.3. La relation contrôle-confiance dans le partenariat*

La littérature révèle sur les thèmes de la confiance et du contrôle dans les partenariats inter-firmes un certain nombre de contradictions théoriques et d'oppositions fondamentales. Face à celles-ci, il devient à la fois pertinent et légitime de s'interroger sur les relations qu'entretiennent la confiance et le contrôle dans une relation de partenariat logistique. En fait, il est possible d'isoler deux conceptions alternatives des rôles respectifs du contrôle et de la confiance au sein des relations coopératives. Certains présentent la confiance comme un substitut nécessaire au contrôle (celui-ci étant considéré comme un mode de coordination peu efficient) alors que d'autres, s'appuyant sur les théories contractuelles, insistent sur le rôle moteur du contrôle en tant que complément et mécanisme de renforcement de la confiance.

#### **La confiance en tant qu'alternative et substitut nécessaire au contrôle**

Cette conception s'appuie sur l'idée que, quel que soit le critère considéré, la confiance supplante très largement les mécanismes de contrôle traditionnels et insiste sur l'influence fortement négative de ces systèmes de coordination traditionnels sur la construction d'un climat de confiance entre partenaires. Selon cette logique, trois facteurs expliqueraient l'impact négatif du contrôle sur la confiance de même que sur l'efficacité et la fluidité de la coordination interorganisationnelle (Lassar and Zin, 1995).

La première raison a trait au fait que le contrôle est présenté comme générateur de défiance et de suspicion chez les partenaires. Cette idée a notamment été développée par Argyris (1952, 1973) qui considère les mécanismes formels de contrôle comme un puissant obstacle au développement d'une confiance mutuelle entre les partenaires. Le recours à des mécanismes de contrôle par l'une des parties est en effet souvent perçu par les autres comme un manque de confiance, ce qui réduit à leur tour leur confiance envers leur partenaires (Becheikh et Su, 2001 ;

Inkpen et Currall, 1997). L'enclenchement d'un processus cumulatif et auto-entretenu conduit à une disparition totale du degré de confiance entre l'ensemble des partenaires. On retrouve cette idée chez Ghoshal et Moran (1996) qui soulignent qu'une recherche de contractualisation des rapports par l'une des parties « visibilise » l'existence d'appréhensions et d'inquiétudes chez cet acteur. Cette mise en lumière affecte le climat de confiance préexistant et favorise (plus qu'il ne limite) les comportements opportunistes des co-contractants.

Le deuxième argument est lié au fait qu'en créant un cadre rigide ou un carcan organisationnel, le contrôle formel peut limiter la liberté d'échange des acteurs et leurs interactions. Pour Ghoshal et Moran (1996), le processus de socialisation et d'intégration se trouve dès lors bloqué par la mise en place de dispositifs de contrôle<sup>15</sup>.

La troisième raison a trait, lors de la formalisation des responsabilités de chacune des parties, à la mise en lumière des comportements et des actions non couverts par le contrat. Cet éclairage sur les manques ou les incomplétudes du contrat peut déclencher chez l'une des parties l'apparition de comportements opportunistes (Poppo et Zenger, 2002).

La conclusion commune à l'ensemble de ces arguments est alors celle d'une nécessaire et inévitable substitution de la confiance au contrôle formel en tant que mécanisme de coordination des échanges interorganisationnels. Plus efficace et moins coûteuse, la confiance est alors considérée comme le mécanisme le plus apte à gérer les organisations partenariales.

### **Le contrôle en tant que complément et mécanisme de renforcement de la confiance**

À l'opposé de ces courants se situent les théories contractuelles qui insistent au contraire sur l'importance des mécanismes formels, des règles et des procédures standardisées dans la construction d'engagements basés sur la réciprocité des rapports (Joly et Mangematin, 1995). Le contrat, ainsi que les différentes modalités de contrôle qui l'accompagnent, vont fournir à l'ensemble des parties un certain nombre de points de repère qui vont guider leurs comportements coopératifs et permettre un certain nombre de réajustements. Cette thèse se

---

<sup>15</sup> Selon les auteurs, ainsi que pour Kim et Mauborgne (1993), la recherche systématique et indifférente d'une conformité aux règles et aux normes formalisées dans les contrats risque de se substituer à un comportement de coopération et peut nuire fortement à la motivation et à l'implication des partenaires.

retrouve plus particulièrement dans le concept de « confiance système ». Ce terme traduit l'idée d'une confiance reposant en grande partie sur la conviction que les différentes parties respecteront les règles et les accords qui régissent le partenariat.

Les garanties offertes par les dispositifs de contrôle formels en termes (1) de résultats à atteindre, (2) d'évaluation (et donc de rémunération) objective des performances, (3) de délimitation des responsabilités et des contributions de chaque partenaire, (4) d'existence de méthodes de résolution des conflits, réduisent les réticences et poussent les différents acteurs à s'impliquer pleinement dans le partenariat. Becheikh et Su (2001) affirment ainsi que « *par l'assurance qu'ils créent chez les partenaires, les mécanismes de contrôle formels peuvent donc renforcer la confiance entre eux* ». Ainsi que le soulignent Poppo et Zenger (2002), la spécification et la définition de « *sécurités contractuelles* » confortent chaque partie dans l'idée que le partenaire adoptera un comportement coopératif. Ce comportement présent, qui est en quelque sorte forcé et contraint, est un gage de coopération future et de pérennisation de la relation de partenariat. Le contrôle permet ainsi d'enclencher le processus d'interactions sociales<sup>16</sup> qui conduit à la construction d'un capital de confiance entre co-contractants.

La confiance que l'on place dans un partenariat est ainsi indissociable de celle que l'on place dans le système normatif et procédural qui encadre les relations de coopération inter-firmes (Brousseau, 1994). Cette approche est d'autant plus intéressante que non seulement elle réhabilite le contrôle dans le processus de formation et de gestion des partenariats, mais, plus encore, elle considère celui-ci comme l'un des principaux déterminants de la confiance. Ainsi selon Sitkin (1995), l'utilisation de règles formelles et de procédures standardisées, peut faciliter le développement, la diffusion et l'institutionnalisation de la confiance dans les organisations. Le contrôle n'est, dès lors, plus perçu comme un obstacle et facteur d'inefficacité organisationnelle mais acquiert au contraire un caractère et un rôle stratégique dans l'instauration de relations coopératives inter-firmes. Les limites ou les faiblesses des mécanismes sociaux peuvent aussi être mises en avant pour justifier le maintien d'un certain degré de contrôle formel. En effet, si la confiance permet d'établir des normes sur les comportements espérés, elle peut aussi générer des possibilités d'abus et de comportements opportunistes (Granovetter, 1983, 1992, Neuville, 1998). La

---

<sup>16</sup> Evoqué et décrit dans le paragraphe portant sur le rôle de la confiance.

probabilité serait d'autant plus grande que la confiance entre les partenaires est importante<sup>17</sup>. Cette contradiction, longuement développée par Granovetter (1992), est désignée par Dyer et Singh (1998) sous le terme de « *paradoxe de la confiance* ».

En outre, et selon un certain nombre d'auteurs, dont notamment Uzzi (1997), la construction et le développement de liens interpersonnels et de réseaux sociaux peuvent avoir un impact fortement négatif sur la performance globale de la firme (1) en limitant sa capacité d'adaptation et d'évolution<sup>18</sup>, (2) en générant des coûts relativement importants (en terme de temps consacré et de ressources allouées). Enfin, et ainsi que le soulignent Granovetter (1992) et Uzzi (1997), la firme, en privilégiant à l'extrême les aspects relationnels et sociaux des échanges interorganisationnels peut oublier et sacrifier les impératifs économiques propres à toute relation marchande.

Une dernière série de justifications au maintien de dispositifs de contrôle trouve ses fondements dans le courant théorique de *l'Evaluation Research*. Le contrôle n'est pas ici perçu comme un outil de vérification et de sanction mais davantage comme un élément de motivation producteur d'information sur les performances organisationnelles. Ainsi, et selon Simon (2000), le contrôle de type interactif serait un vecteur d'innovation et de créativité. Si l'excès de contrôle est reconnu préjudiciable du fait de sa lourdeur, de son coût, de la paralysie et des comportements de protection qu'il engendre, son absence l'est tout autant. La faiblesse ou l'absence de contrôle génère des incertitudes qui se traduisent pour les acteurs par une perte de repère et par un accroissement de la défiance<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> Neuville (1997) affirme notamment que, dans le secteur automobile, l'opportunisme constitue une dimension incontournable de la relation de coopération qui s'établit entre le sous-traitant et le donneur d'ordre et contribue à son efficacité. Selon l'auteur « *Coopérer efficacement (...) c'est simultanément et réciproquement construire une confiance limitée et pratiquer un opportunisme modéré* ».

<sup>18</sup> L'appartenance d'une firme à un réseau relationnel, relativement dense, peut limiter la capacité de cette dernière à acquérir de nouvelles informations et à saisir des opportunités externes. L'enclassement relationnel au sein d'un réseau existant peut conduire à un fonctionnement et à des stratégies excessivement introvertis.

<sup>19</sup> On retrouve une thèse similaire chez Roy et Bigras (2000) pour qui, et quel que soit le capital de confiance pré-existant, il est illusoire de tabler sur un maintien et une perpétuation de celui-ci. Afin d'éviter les « surprises » et les conflits futurs, les auteurs recommandent donc de recourir au contrôle et, plus particulièrement, aux contrats. Celui-ci ayant une fonction préventive et informative.

À la suite de ces arguments, la thèse que nous défendons et testons dans cet article est celle d'une influence positive du contrôle sur la confiance. Compte tenu des développements précédents, cette thèse se décline sous la forme d'une hypothèse générale et de deux sous hypothèses qui sont les suivantes :

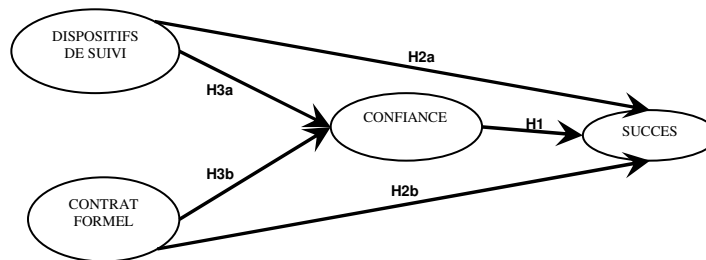
*Hypothèse 3 : Les dispositifs de contrôle ont une influence positive sur la confiance dans une relation de partenariat logistique.*

*Hypothèse 3a : Les dispositifs de suivi et d'audit ont une influence positive sur la confiance*

*Hypothèse 3b : Le contrat formel a une influence positive sur la confiance.*

L'ensemble des hypothèses peut être synthétisé sous une forme graphique (cf. figure 1).

**Figure 1 – Synthèse graphique des hypothèses**



## 2. Méthodologie, Résultats et Discussion

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

## **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 objectif étant d'analyser le fonctionnement et le management des relations de partenariat logistique mises en place par ces entreprises<sup>20</sup>. Notre choix de la personne cible s'est porté sur le responsable logistique des entreprises agro alimentaire et le directeur de site pour le secteur logistique. Le choix d'adresser ce questionnaire au responsable logistique des entreprises agro-alimentaires s'est imposé naturellement. En ce qui concerne les prestataires logistiques, si les partenariats sont parfois initiés et conclus par la direction régionale ou nationale de l'entreprise, en revanche, la gestion de la relation est assurée par le responsable de site qui est donc le plus à même de se prononcer sur l'interaction entre les deux organisations. La première phase qualitative de notre recherche a d'ailleurs confirmé cet état de fait. La gestion des partenariats s'effectue donc dans la majorité des cas entre le responsable logistique et le responsable de site. Ces responsables peuvent ainsi être considérés comme la source essentielle d'informations sur les caractéristiques structurelles et managériales et les résultats du partenariat logistique dans laquelle leur entreprise est engagée.

Notre base de données a donc ainsi été composée de répondants des deux côtés des dyades analysées (prestataires et industriels). Or, dans certains cas, la littérature témoigne d'asymétries concernant la perception de la relation par les deux partenaires (Anderson et Narus, 1990). Nous avons donc testé l'existence de ces phénomènes d'asymétrie dans les perceptions du succès, de la confiance et du contrôle entre le sous-groupe de prestataires et le sous-groupe d'industriels clients de la prestation. Pour cela nous avons procédé à des analyses de variance croisant la variable de contrôle rendant compte du type de répondant (prestataire ou industriel-chargeur) avec les quatre variables en jeu dans

---

<sup>20</sup> Les partenariats logistiques recouvrent potentiellement trois types de séquences : traction d'approche (acheminement en amont de l'entrepôt ou de la plateforme), activités connexes ou activités hors traction (traitement du fret sur le site de l'entrepôt / plateforme) et traction terminale (acheminement en aval de l'entrepôt / plateforme) (Paché et Sauvage, 1999).



l'analyse (succès, confiance, formalisation des accords, procédures de suivi et d'évaluation). Afin de réaliser valablement cette analyse de variance, nous avons transformé la variable qualitative binaire « type de répondant » en « variables muettes »<sup>21</sup> (codées 0 / 1) suivant en cela les recommandations de Hardy (1993). Enfin, pour juger de la significativité des analyses de variance, nous avons eu recours à un test F de Fisher-Snedecor. Les résultats (cf. annexe 1) montrent une absence de différence significative dans la vision des prestataires et des chargeurs, ce qui nous a conduit à agréger les données issues des deux types de population pour tester nos hypothèses.

Le choix de l'agro-alimentaire est dû au fait que ce secteur doit aujourd'hui prendre en considération de nouvelles contraintes et doit relever des défis de plus en plus présents (flexibilité, réactivité, traçabilité). Pour cela, la logistique apparaît comme un facteur essentiel de la compétitivité de la firme et les entreprises de l'agro-alimentaire, conscientes de ces enjeux, développent des relations partenariales privilégiées avec les prestataires. Ce secteur semble donc un terrain d'investigation particulièrement intéressant dans le cadre de notre recherche et un contexte favorable à l'objet de l'étude. Sur les 1 516 questionnaires envoyés, 219 questionnaires exploitables ont pu être traités, soit un taux de retour 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 responsable de sites et conduits au cours du second semestre 2001. Au final, toutes les variables du modèle ont fait l'objet d'une mesure multi-items évaluée par une échelle bipolaire, en 7 points (tout à fait d'accord / pas du tout d'accord) (cf. annexe 2). Ces mesures ont ensuite fait l'objet d'une traduction si cela était nécessaire et d'un pré-test.

### *2.1.2. Traitement des données*

#### **Validité et fiabilité des échelles**

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 dis-

---

<sup>21</sup> Cette technique permet de représenter l'information qu'elle contient en termes quantitatifs, ce qui autorise son utilisation dans une analyse de variance.

criminante 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. De la même façon et pour les mêmes raisons, nous avons réalisé une ACP sur les items constitutifs des variables liées au contrôle. Enfin, nous avons testé l'unidimensionnalité des facteurs ainsi identifiés en renouvelant sur chacun d'entre eux une nouvelle ACP<sup>22</sup>. 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. Par la suite, après cette approche exploratoire et dans un souci de confirmation de nos échelles, nous avons eu recours à des Analyses Factorielles Confirmatoires (AFC) ; nous nous sommes appuyés sur un système d'équations structurelles pour estimer la validité de construit de nos variables par le biais de l'utilisation de AMOS 4. En effet, en phase de validation, l'AFC est utilisée pour vérifier la stabilité de la structure factorielle des échelles ainsi que leur validité à la fois convergente et discriminante (Roussel, 1996).

Après avoir étudié la validité des échelles, nous nous sommes penchés sur la fiabilité des facteurs issus de l'analyse factorielle en utilisant successivement la mesure de l'alpha de Cronbach, puis la mesure du rho de Ksi (ou cohérence interne du construit). Ce dernier s'analyse comme l'alpha de Cronbach mais présente l'avantage d'être moins sensible au nombre d'items<sup>23</sup> (Roehrich, 1994 ; Igalens et Roussel, 1998).

### Test des hypothèses du modèle

Dans un second temps, le modèle d'équations structurelles mis en œuvre nous a permis tout d'abord de tester l'existence de relations causales entre les variables latentes explicatives (« dispositifs de suivi et d'audit » et « contrat formel ») et plusieurs variables à expliquer (dans

<sup>22</sup> À chaque fois, nous avons observé la répartition des items sur les facteurs avant et après une rotation Varimax.

<sup>23</sup> La formule de ce coefficient de fiabilité est la suivante :

$$\rho_{\xi} = (\sum \lambda_i)^2 * \text{var}(\xi) / (\sum \lambda_i)^2 * \text{var}(\xi) + \sum (1 - \lambda_i^2)$$

Avec  $\lambda_i$  : contribution factorielle de l'item i avec le facteur correspondant au construit  $\xi$  et  $\text{var}(\xi)$  : variance du construit  $\xi$ .

notre cas confiance et succès) puis d'intégrer la notion de « variables latentes intermédiaires »<sup>24</sup> (« confiance »).

## 2.2. Résultats et discussion

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

### 2.2.1. Test et fiabilité et du modèle de mesure<sup>25</sup>

#### Analyse exploratoire

L'analyse factorielle nous a conduit à purifier certaines des échelles. Ainsi, en ce qui concerne les variables liées au contrôle, l'ACP a montré un résultat en trois axes rendant compte des procédures de contrôle et d'audit (1), de la formalisation des accords de partenariat (2) et de l'utilisation de la certification (3). Ce dernier axe n'a malheureusement pas pu être retenu pour la suite de l'analyse dans la mesure où il n'était composé que d'un seul item ce qui rend problématique son utilisation dans le cadre d'un modèle d'équations structurelles (Aurifeille, 1996). En outre, sur les items composant initialement la variable rendant compte des dispositifs de suivi et d'évaluation, trois items ne satisfaisant pas aux conditions de validité convergente ou discriminante ont été supprimés. Pour les mêmes raisons, nous avons été amenés à éliminer un item de la mesure de la confiance. Enfin, l'analyse factorielle a confirmé la composition de l'échelle rendant compte du succès. Les mesures des variables issues de cette étape de recherche sont présentées en annexe 2. Dans un deuxième temps, nous avons évalué la fiabilité des construits mesurée par l'alpha de Cronbach ; cette étude de fiabilité présente des résultats très satisfaisants puisque trois sur quatre de ces valeurs sont supérieures à 0,8, la dernière étant égale à 0,78 (cf. tableau 1).

---

<sup>24</sup> C'est-à-dire des variables dépendantes qui deviennent par la suite des variables indépendantes au cours de la même analyse.

<sup>25</sup> Les auteurs tiennent à remercier le Professeur Valette-Florence pour ses conseils dans le cadre de la validation du modèle de mesure.

**Tableau 1 –** *Mesure de la fiabilité des variables (alpha de Cronbach)*

Variables	Alpha
Dispositifs de suivi et d'évaluation	0,78
Formalisation des accords	0,81
Confiance	0,89
Succès	0,92

**Analyse confirmatoire**

À la suite de cette démarche exploratoire, nous avons mené une analyse factorielle confirmatoire sur chacune des variables afin de valider nos modèles de mesure et de s'assurer de la validité des construits (Roussel, 1996 ; Livolsi et Meschi, 2002). En outre, nous avons complété l'analyse de la fiabilité des variables en ayant recours au rôle de Joreskog en complément du coefficient alpha. Les résultats de ces AFC sont présentés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 2 –** *Modèles d'analyses factorielles confirmatoires des variables du modèle*

Indices	Dispositifs de suivi	Formalisation des accords	Confiance	Succès
KHI-deux ( $\chi^2$ ) / dl	2,875	4,671	2,243	3,082
GFI	0,951	0,878	0,968	0,942
AGFI	0,892	0,812	0,924	0,884
RMR standardisé	0,039	0,0487	0,0379	0,0507
RMSEA	0,092	0,119	0,073	0,100
NFI	0,965	0,876	0,972	0,946
CFI	0,971	0,912	0,988	0,984
RFI	0,926	0,884	0,993	0,962
CAIC/CAICsaturé	164/243	205/265	92/146	63/112

Cette analyse vise à déterminer si chaque dimension prise séparément constitue une bonne échelle de mesure des variables sous jacentes (suivi, formalisation, confiance, succès). Les résultats sont globalement satisfaisants au vu des différents critères (cf. tableau 3) même s'il faut noter des indicateurs plus moyens en ce qui concerne la variable de formalisation des accords. D'une manière générale, les indices d'ajustement se regroupent en trois catégories : « ajustement du modèle », « comparaison du modèle », « caractère parcimonieux du modèle ». En ce qui concerne l'ajustement du modèle structurel, les prin-

cipaux indices montrent que les modèles sont globalement satisfaisants hormis le cas de la variable de formalisation des accords pour laquelle certains indicateurs présentent des valeurs plus « limites » ; ainsi les KHI-deux / dl présentent dans l'ensemble une valeur inférieure proche de 2, le GFI et l'AGFI qui expriment le pourcentage de variance / covariance expliqué par le modèle structurel sont globalement au dessus des seuils empiriques requis même s'il faut souligner la valeur assez faible de la variable de formalisation des accords (proche du seuil de 0,8). Enfin, en ce qui concerne les résidus, les RMR standardisés sont tous inférieurs au seuil de 0,1 (et dans la majorité des cas inférieur au seuil de 0,05). En fait, contrairement aux analyses de régressions classiques, les résidus ne sont pas indépendants des autres ; le RMR nous fournit certes une indication globale des résidus du modèle (c'est-à-dire les facteurs explicatifs non pris en compte dans le modèle) mais il est également nécessaire d'analyser la matrice des résidus<sup>26</sup> : or, aucun terme de résidu ne dépasse 2,58. Il faut cependant noter des scores assez peu satisfaisants pour le RMSEA en particulier pour la variable de formalisation des accords où cet indicateur présente une valeur assez médiocre. En ce qui concerne les indices relatifs de comparaison, les résultats sont également satisfaisants puisqu'ils sont tous supérieurs au seuil de 0,9 excepté, là encore, pour la variable de formalisation des accords pour laquelle les valeurs se situent au-dessus du seuil de 0,85. Enfin, pour ce qui est des indices de parcimonie du modèle, là encore, les résultats sont très satisfaisants puisque le CAIC du modèle est très inférieur au CAIC du modèle saturé dans tous les cas.

Les résultats obtenus lors de nos analyses factorielles confirmatoires nous permettent de conclure à la cohérence de nos échelles de mesure. Il reste maintenant à analyser la validité de ces échelles ainsi que la fiabilité des construits. Pour s'assurer de la validité d'un construit, trois conditions doivent être respectées (Roussel et *al.*, 2002) : le T test de chaque contribution factorielle doit être statistiquement significatif ; en outre, chaque contribution factorielle doit être supérieure à 0,5 ; enfin, la variance moyenne extraite (ou  $\rho$  de validité convergente) doit être supérieure à 0,5. Par ailleurs il est nécessaire de vérifier la fiabilité de cohérence interne ( $\rho$  de Joreskog > 0,7). Ces différentes analyses

---

<sup>26</sup> Dans cette matrice, la valeur des résidus ne doit pas dépasser 2,58 (Jöreskog et Sörbom, 1988). Si la valeur des résidus est supérieure 2,58, cela signifie que la covariance entre les énoncés concernés est mal restituée par le modèle ; nous pouvons conclure alors qu'un énoncé n'est pas relié à la bonne variable latente ou qu'un énoncé doit être supprimé.

ont été menées sur les quatre variables de notre modèle comme le montre le tableau récapitulatif (tableau 4)<sup>27</sup> et nous permettent de conclure à l'homogénéité des construits (Roussel et al., 2002) :

**Tableau 3 – Synthèse des critères d'acceptabilité de l'ajustement du modèle structurel<sup>28</sup>**

Indices	Critères d'acceptabilité
<b>Mesures fondées sur la fonction d'ajustement</b>	
KHI-deux ( $\chi^2$ )	Le plus petit possible
KHI-deux ( $\chi^2$ ) / dl	$\leq 2$
GFI (Goodness of Fit Index)	$\geq 0,9 / \geq 0,8$
AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	$\geq 0,9 / \geq 0,8$
RMR (Root Mean Square Residual)	$\leq 0,05$ / (ne doit pas être supérieur à 0,1)
RMSEA	$< 0,08$
<b>Indices incrémentaux ou de comparaison</b>	
NFI	$> 0,9 / \geq 0,9$
CFI	$> 0,9 / \geq 0,9$
RFI	$> 0,9 / \geq 0,9$
NNFI	$> 0,9 / \geq 0,9$
<b>Indices de parcimonie</b>	
PNFI	$> 0,5$
CAIC	$< \text{CAIC du modèle saturé}$

**Tableau 4 – Fiabilité et validité convergente des construits**

Échelles	T test	Fiabilité	Variance extraite
Dispositifs de suivi	$> 1,96$ pour toutes les contributions factorielles	0,81	51,90 %
Formalisation / accords	$> 1,96$ pour toutes les contributions factorielles	0,74	49,26 %
Confiance	$> 1,96$ pour toutes les contributions factorielles	0,96	70,87 %
Succès	$> 1,96$ pour toutes les contributions factorielles	0,92	65,35 %

Par ailleurs, l'estimation de la validité interne des variables latentes doit également tenir compte du critère de validité discriminante. En effet, si la validité convergente correspond à la capacité d'une mesure à fournir des résultats proches, d'autres mesures de la même variable la-

<sup>27</sup> Le détail des analyses figure en annexe 3.

tente (ou même « trait »), la validité discriminante renvoie à sa capacité à fournir des résultats différents de mesures d'autres variables (Roussel et al., 2002). Or cette indication est d'autant plus intéressante en raison de la proximité sémantique de certaines échelles. Comme le préconisent Bagozzi et Yi (1988) et Roussel et al. (2002), la validité discriminante peut être déterminée lorsque le modèle testé en laissant libres les corrélations entre les différentes variables latentes est meilleur (Khi2 inférieur) qu'un modèle où l'on fixerait à 1 les corrélations entre les variables. Plus précisément, en comparant le Khi2 obtenu entre le modèle contraint (corrélations fixées à 1 entre les deux construits testés) et le modèle non contraint (corrélations laissées libres), nous pouvons constater que la différence de Khi2 est statistiquement significative au seuil de 1 % (cf. tableau 5), ce qui établit la validité discriminante des construits.

**Tableau 5 – Validité discriminante des construits**

Construits testés	Différence de Khi2 pour 1 degré de liberté	Significativité
Dispositifs de suivi /Formalisation des accords	7,26	P<0,01

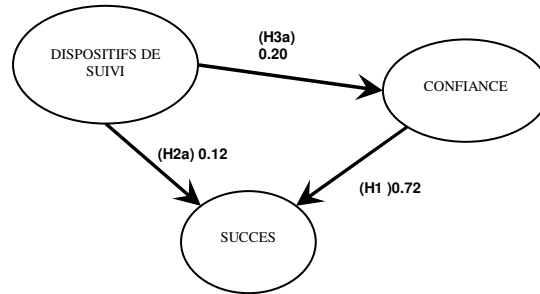
La validité interne des construits (convergente et discriminante) ainsi que leur fiabilité ayant été établies, il est possible d'aborder le test du modèle de recherche (Roussel et al, 2002).

### 2.2.2. Test des hypothèses et du modèle structurel

L'étude examinait les relations entre contrôle et confiance au travers des deux dimensions constitutives du contrôle (procédures de suivi, formalisation des accords). La figure 2 rend compte des résultats obtenus ; seuls les liens statistiquement significatifs<sup>29</sup> et donc représentatifs des hypothèses validées ont été reportés.

<sup>28</sup> D'après Didellon et Valette Florence (1996), Meschi et livolsi (2001) et Roussel (1996).

<sup>29</sup> Pour que les coefficients soient significatifs, le « ratio critique » doit être supérieur à 1,96 en valeur absolue au seuil de risque de 5 %.

**Figure 2 –** 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 AMOS. En ce qui concerne « l'ajustement du modèle structurel », les principaux indices (cf. tableau 6) montrent que le modèle est globalement satisfaisant ; ainsi le KHI-deux/ dl présente une valeur inférieure à 2 (1,91), le GFI et l'AGFI sont globalement au dessus des seuils empiriques requis.

**Tableau 6 –** Synthèse des indices du modèle structurel

Indices	Valeur obtenue pour le modèle testé
<b>Mesures fondées sur la fonction d'ajustement</b>	
KHI-deux ( $\chi^2$ )	285,986
KHI-deux ( $\chi^2$ ) / dl	1,91
GFI (Goodness of Fit Index)	0,88
AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	0,83
RMR (Root Mean Square Residual)	0,068
RMSEA	0,059
<b>Indices incrémentaux ou de comparaison</b>	
NFI	0,89
CFI	0,91
RFI	0,89
NNFI	0,92
<b>Indices de parcimonie</b>	
PNFI	0,79
CAIC	612,938 (1213,92 pour le modèle saturé)

En ce qui concerne les résidus, le RMR est inférieur au seuil de 0,1 et la matrice des résidus ne montre aucune valeur supérieure à 2,58 ; ce qui nous conduit à conclure au caractère satisfaisant du modèle. Pour



les indices relatifs de comparaison, il faut souligner, là encore, des résultats très satisfaisants puisqu'ils ont tous une valeur soit très proche, soit supérieure aux critères les plus stricts. Enfin, pour ce qui est des indices de parcimonie du modèle, là encore, les résultats sont très satisfaisants puisque le PNFI présente une valeur très supérieure au seuil requis de même que le CAIC du modèle qui est très largement inférieur au CAIC du modèle saturé.

Dans un second temps, il faut se pencher sur la validation des hypothèses avancées précédemment. Notre modèle d'équations structurelles permet de valider trois de nos cinq hypothèses (H1, H2a et H3a). Les résultats confirment en effet un rôle positif de la confiance sur le succès du partenariat de même que du contrôle sur la confiance et sur le succès (au travers de sa composante liée aux procédures de suivi et d'évaluation).

### 2.2.3. Discussion

#### **Perspectives empiriques**

Les résultats obtenus et la validation de notre hypothèse H1 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), par Murphy et Poist (1997) ou par Brulhart (2002b) qui témoignent de l'importance accordée par les répondants à la confiance en ce qui concerne le succès des partenariats logistiques.

Par ailleurs comme nous l'avons vu lors de la première partie, le contrôle et la formalisation des accords sont deux variables qui ne génèrent pas vraiment de consensus dans la littérature quant à leur statut réel par rapport à la confiance. Des auteurs soulignent un rôle négatif des tentatives de contrôle sur l'établissement de la confiance (Argyris, 1952 ; Ghoshal et Moran, 1996). À l'opposé, le contrôle est considéré par d'autres comme un outil permettant de sécuriser les partenaires et de développer la confiance (Baudry, 1995 ; Poppo et Zenger, 2002). Les résultats obtenus lors de notre étude quantitative permettent précisément d'éclairer ces divergences ou ces hésitations concernant le rôle de la formalisation des accords et des procédures de contrôle.

Concernant le rôle des procédures de contrôle, il semble bien qu'elles soient perçues par les prestataires comme par les clients comme un outil de motivation et de progrès, le contrôle permettant ainsi d'établir un niveau de confiance qui facilite la relation. En ce sens,

nos résultats corroborent pleinement l'idée que non seulement la confiance ne rend pas le contrôle inutile mais également que l'utilisation de règles et de procédures standardisées de suivi et d'évaluation facilite le développement, la diffusion et l'institutionnalisation de la confiance dans les relations inter-firmes (Puthod, 1995 ; Joly et Mangematin, 1995 ; Poppo et Zenger, 2002). En ce sens, ces résultats permettent un enrichissement de la littérature empirique puisque celle-ci n'offre pas, à notre connaissance, les validations correspondant à la relation entre contrôle et confiance dans le contexte du partenariat entre chargeur et prestataire logistique.

En revanche, nous ne sommes pas parvenu à valider nos hypothèses 2b et 3b concernant l'impact de la formalisation des accords sur la confiance et le succès. En ce sens, nos résultats convergent avec certains apports empiriques concernant les partenariats logistiques. En effet, l'étude de Frankel et *al.* (1996) montre que si les répondants des études de cas accordent un rôle positif au contrat formel dans le succès du partenariat, ils insistent cependant sur le fait que ce rôle n'est pas déterminant relativement à d'autres facteurs (confiance par exemple). Nous pouvons alors interpréter cette absence de validation de nos hypothèses en avançant l'idée que si les accords écrits peuvent jouer un grand rôle dans le développement d'un engagement solide et durable (Brulhart, 2002b), en revanche leur utilisation n'est pas universelle et le caractère statique des contrats rendant problématique une adaptation aux circonstances imprévues ou aux modifications de la conjoncture, il apparaît alors risqué de fonder sa confiance sur des accords formalisés. C'est ce qui explique, peut-être, l'absence de validation d'un rôle direct de la formalisation sur le succès ou la confiance. Il faudrait donc établir des règles *a priori* pour s'engager (c'est le rôle du contrat) et mettre en place des procédures de suivi pour se rassurer et vérifier que tout est conforme à ce qui était attendu (le dispositif de contrôle étant alors générateur de confiance et de succès). Les deux composantes du contrôle auraient ainsi bien une importance et un impact contingent au degré de développement de la relation partenariale (Rouette, 1999).

Une explication alternative possible à cette non-validation des hypothèses 2b et 3b est d'ordre méthodologique et réside dans l'insuffisance de l'outil de mesure de la variable. En effet, nous avons émis au paragraphe 2.2.1 certaines réserves concernant à la fois la validité convergente de la mesure de formalisation des accords (AGFI faible, RMSEA médiocre lors de l'AFC) et la fiabilité de cette mesure (le

rhô de Joreskog présente ainsi la valeur la plus faible comparée aux autres construits du modèle). Ces réserves peuvent alors nous conduire à faire l'hypothèse d'une inadéquation de l'outil de mesure (qui ne minimiserait pas suffisamment les erreurs systématique ou aléatoire) expliquant notre impossibilité à valider les hypothèses concernées.

### **Perspectives théoriques**

Si l'on s'appuie sur les théories contractuelles, les mécanismes de contrôle et d'évaluation de la relation vont constituer des structures incitatives permettant de contrôler la relation en réduisant ainsi certains coûts de coordination. En limitant les risques de comportements opportunistes *ex ante* comme *ex post*, le contrôle ouvre la possibilité d'une action bénéfique sur la confiance entre les partenaires et, plus généralement, sur l'atteinte des objectifs de la relation. Ainsi au travers de la validation de notre hypothèse 3a, nos résultats confirment cette influence des procédures de suivi et d'évaluation sur la confiance et sur le succès venant à l'appui d'une conception fondée sur ces approches théoriques appliquées à la relation coopérative chargeur-prestataire. Par ailleurs, la confiance, en tant que moyen de diminuer les coûts de transaction, justifie économiquement l'existence de la coopération (Jarrillo, 1988). La présence de la confiance permet en effet de ne pas spécifier toutes les conséquences possibles de la relation dans la mesure où les règles de décision des partenaires sont les mêmes, ce qui lui octroie un rôle critique dans la réussite et l'efficacité de la relation. En outre, la confiance, en réduisant les coûts de négociation et de surveillance, permet de poursuivre beaucoup plus rapidement la mission du partenariat malgré les situations imprévues qui pourraient intervenir (Mohr et Spekman, 1994 ; Simpson et *al.*, 2001). Au travers de la validation de notre hypothèse H1 nos résultats confirment sans réserve cette influence de la confiance sur la réussite du partenariat.

### **Limites de l'étude**

La première limite est liée au choix d'un unique secteur d'activité pour tester notre modèle de recherche. Cependant, en l'espèce, nous avons privilégié la validité interne aux dépens de la validité externe. L'une des perspectives de recherche possibles serait d'étendre le modèle de l'étude à un ensemble d'autres secteurs d'activité ou d'autres zones géographiques. De plus, les résultats sont propres au contexte spécifique du partenariat vertical logistique et le caractère généralisable à d'autres types de partenariats et d'alliances stratégiques est sujet

à caution. Si les données ont bien été récoltées en interrogeant des répondants issus des deux côtés de la dyade partenariale, elles ne l'ont été qu'en utilisant un seul répondant dans des organisations qui n'étaient pas directement liées deux à deux. Les résultats ne traduisent donc que leur perception d'un phénomène spécifique à leur organisation. Par ailleurs, si la littérature, tout comme la première phase d'étude qualitative, nous a conduits à privilégier la nature et le sens des relations figurant dans le modèle, un raisonnement de type plus inductif aurait pu conduire à explorer d'autres combinaisons de relations ou d'autres sens de relations. Cette démarche nous semble procéder d'une seconde étape de travail voire d'une suite possible de la recherche. Enfin, la dernière limite porte précisément sur l'utilisation de mesures perceptuelles pour tous les concepts en jeu dans l'étude.

## Conclusion

Si le rôle et l'importance de la confiance dans les relations inter-organisationnelles sont très largement acceptés et reconnus, un certain nombre d'interrogations se posent quant à la légitimité et à la place que peuvent occuper les dispositifs de contrôle formels. Sur ce point, l'éventail des positions est très large et l'absence de consensus sur les relations qu'entretiennent ces deux variables nous a conduit à explorer l'hypothèse d'une influence positive significative du contrôle sur la confiance ainsi que du contrôle sur le succès. Pour cela nous nous sommes appuyés sur les théories contractuelles.

Ainsi, si cet article confirme le rôle central de la confiance dans le contexte spécifique du « *Supply Chain Management* », notre étude montre également que le contrôle, au travers de sa dimension d'évaluation et de suivi, a un impact direct sur la confiance entre les partenaires et sur le succès de la relation coopérative. En outre, nos résultats suggèrent que le rôle des diverses composantes du contrôle (procédures d'évaluation et formalisation des accords) pourrait être contingent à la phase de cycle de vie de la relation (la formalisation ayant un impact déterminant dans les phases initiales, les procédures d'évaluation intervenant de manière significative lors des phases suivantes). En ce sens, cette recherche conforte et prolonge les apports empiriques existants concernant les relations coopératives entre chargeur et prestataire et ses implications managériales sont liées à la ma-

nière dont les entreprises partenaires vont gérer la nature et l'étendue de leur relation de même que leurs attentes et leurs objectifs<sup>30</sup>. Par ailleurs, et sur le plan théorique, cette recherche a permis la validation d'un cadre théorique fondé sur les théories contractuelles appliquées au contexte du partenariat chargeur – prestataire

Cependant, nos résultats ne sont pas en contradiction avec l'idée que si le contrôle joue un rôle actif dans le développement de la confiance et le succès de la relation, son utilisation n'est pas universelle, et la nature complexe et dynamique des coopérations rend difficile la dépendance envers des procédures de contrôle trop statiques. À la suite d'un courant dit « intégratif » nous ne considérons pas le contrôle et la confiance comme des mécanismes d'intégration opposés ou exclusifs mais, au contraire, comme des dispositifs de coordination qui sont à la fois complémentaires mais, aussi et surtout, qui se renforcent mutuellement (Luo, 2002). En ce sens, les dispositifs de coordination sociaux apparaissent comme un complément indispensable au contrôle<sup>31</sup>. L'une des perspectives de recherche à envisager consisterait donc à caractériser le rôle respectif de la confiance et du contrôle de même que leur nature complémentaire dans la coordination des partenaires. Un autre des prolongements possibles à cette recherche pourrait consister à vérifier et à analyser l'une des hypothèses suggérées par la littérature à savoir l'existence d'interactions entre le contrôle et la confiance et d'un renforcement mutuel entre ces deux variables. Une étude longitudinale exploratoire de type étude de cas, conduite sur plusieurs types de coopérations (partenariat, alliance, *joint ventures* internationales...), serait d'autant plus intéressante qu'elle permettrait d'étudier en profondeur les mécanismes à l'œuvre et de comprendre la part et le rôle respectif de ces deux éléments dans la coordination et la gestion des relations de partenariat inter-firmes.

---

<sup>30</sup> Plus spécifiquement nos résultats suggèrent que le maintien de dispositifs de contrôle et d'évaluation s'avère nécessaire et utile quelles que soient la durée du partenariat et l'importance des relations de confiance existant entre les partenaires.

<sup>31</sup> L'un des prolongements pourrait consister à prendre en compte le contrôle fondé sur le pouvoir et sur les effets de domination que l'un des partenaires exerce sur l'autre. Il s'agit d'une conception plus relationnelle et immatérielle du contrôle que ne le sont l'audit, l'évaluation et le contrat.

## Bibliographie

- Alter C. et Hage J. (1993), *Organizations Working Together*, Sage Publications.
- 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.
- Anthony R.N. (1965), *Planning and Control Systems : A Framework for Analysis*, McGraw Hill.
- Anthony R.N. et Govindarajan V. (2000), *Management Control System*, Irwin.
- Argyris C. (1973), *On Organizations of the Future*, Sage.
- Argyris C. (1952), *The Impact of Budgets on People*, Controllershship Foundation.
- Arrow K. (1974). *The Limits of Organization*, W.W. Norton & Company.
- Asch D. (1992), « Strategic Control : A Problem of Looking for a Solution », *Long Range Planning*, vol. 25, n° 2, p. 102-114.
- Aurifeille J.M. (1996), « De l'utilisation des équations structurelles : problèmes et précautions », Document de synthèse CEFAG, N°3-4, Séminaire de méthodologie.
- Bagchi P.K. et Virum H. (1998), « Logistical Alliances : Trends and Prospects in Integrated Europe », *Journal of Business Logistics*, vol. 19, n° 1, p. 191-214.
- Bagozzi P.P. et Yi Y. (1988), « On the Evaluation of Structural Equation Models », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 16, n° 1, p. 74-94.
- Barney J.B. et Hansen H.M. (1994), « Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage », *Strategic Management Journal*, vol. 15, n° 2, p. 175-190.
- Baudry B. (1992), « Contrat, autorité et confiance : la relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi », *Revue Économique*, vol. 43, n° 5, p. 871-894.
- Baudry, B. (1995), *L'économie des relations interentreprises*, Repères.
- Becheikh N. et Su Z. (2001), « L'exercice du contrôle dans le cadre de Joint-Ventures internationales : état de l'art et perspectives », Actes de la X<sup>ème</sup> Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, Juin.

- 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.
- Brousseau E. (2000), « Confiance ou contrat, confiance et contrat », in F. Aubert et J.P. Sylvestre (Eds), *Confiance et Rationalité*, INRA, Les colloques, n° 97, p. 65-80.
- Brousseau E., Geoffron C. et Weinstein O. (1997), « Confiance, connaissances et relations inter-firmes », in B. Guilhon, P. Huard et M. Orillard (Éds), *Economie de la connaissance et organisation, Entreprises, Territoires, Réseaux*, L'Harmattan, p. 402-433.
- Brulhart F. (2002a), « Les facteurs clefs de réussite des partenariats verticaux logistiques : le cas de la relation chargeur agro alimentaire – prestataire logistique », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Aix-Marseille II, décembre.
- Brulhart F. (2002b), « Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 4, p. 51-78.
- Chauvet V. (2003), « Construction d'une échelle de mesure de la capacité d'absorption », XIII<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, Tunis, juin.
- Das T.K. et Teng B.S. (1998), « Between Trust and Control : Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, p. 491-512.
- 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 XII<sup>èmes</sup> Journées Nationales des IAE, Toulouse, 16-17 avril, p. 111-125.
- Dyer J. (1997), « Effective Interfirm Collaboration : How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value », *Strategic Management Journal*, vol. 18, n° 7 ; p. 535-556.
- Dyer J. et Singh H. (1998), « The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23 ; p. 660-679.
- Ellram L.M. (1995), « Partnering Pitfalls and Success Factors », *International Journal of Purchasing and Material Management*, vol. 31 n° 2, p. 36-44
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (1997), *Market – Études et recherches en marketing*, Nathan, 2<sup>ème</sup> édition.
- Frankel R., Whipple J.S. et Frayer D.J. (1996), « Formal Versus Informal Contracts : Achieving Alliance Success », *International Journal of*

*Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 26 n° 3, p. 47-63.

Garrette B. et Donada C., (2000), « Partenariat vertical et gain coopératif : une étude empirique de l'impact du partenariat sur la performance des fournisseurs dans l'industrie automobile », IX<sup>ème</sup> Conférence Internationale de l'AIMS, Montpellier, juin.

Garrette B. et Dussauge P. (1995), *Les stratégies d'alliance*, Les Éditions d'Organisation.

Ganesan S. (1994), « Determinants of Long Term Orientation in Buyer Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 58, p. 1-19.

Granovetter M. (1983), « The Strength of Weak Ties : A Network Theory Revisited », *Sociological Theory*, vol. 1, p. 201-233.

Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.

Granovetter M. (1992), « Problems of Explanation in Economic Sociology », in N. Nohria et R.G. Eccles (Eds), *Networks and Organizations : Structure, Form and Actions*, Harvard Business School Press, p. 25-36.

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.

Ghoshal S. et Moran P. (1996), « Bad for Practice : A Critique of the Transaction Cost Theory », *Academy of Management Review*, vol. 21, p. 13-47.

Glaister C. et Buckley G. (1999), « Performance Relationships in UK International Alliances », *Management International Review*, vol. 39, p. 123-145.

Goold M. et Campbell A. (1987), *Strategies and Styles : The Role of the Center in Managing Diversified Corporations*, Basil Blackwell.

Gooley T.B. (1994), « Partnership Can Make the Customer Service Difference », *Traffic Management*, may, pp. 42-45.

Gulati R. (1998), « Alliances and Networks », *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 293-317.



- Hardy M.A. (1993), « Regression with Dummy Variables », *Sage university Paper*, Quantitative Applications in the Social Sciences, n° 93.
- Igalens J. et Roussel P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica.
- Inkpen A.C. et Currall S.C. (1997), « International Joint Venture Trust. An Empirical Examination », in P.W. Beamish et J.P. Killing (Eds.), *Cooperative Strategies : North American Perspectives*, The New Lexington Press, p. 308-336,
- Jolly D. (2001), *Alliances interentreprises - Entre concurrence et coopération*, Collection Entreprendre, Vuibert.
- Joly P.B. et Mangematin V. (1995), « Les acteurs sont-ils solubles dans les réseaux », *Économies et Sociétés, Série dynamique technologique et organisation*, vol. 9, n° 2, p. 17-50.
- Joreskog K.G. et Sorbom D. (1993), *LISREL 8 : Structural Equation Modelling with the SIMPLIS Command Language*, Scientific Software international Inc.
- Kim W.C. et Mauborgne R.A., (1993), « Making Global Strategies Work », *Sloan Management Review*, vol. 34, n° 3, p. 11-27.
- Lambert D.M., Emmelhainz M.A. et Gardner J.T. (1996), « Developing and Implementing Supply Chain Partnerships », *The International Journal of Logistics Management*, vol. 7, n° 2, p. 34-46.
- 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.
- Lassar W. et Zinn W. (1995), « Informal Channel Relationships in Logistics », *Journal of Business Logistics*, vol. 16, n° 1, p. 65-74.
- Livolsi L. et Meschi P.X. (2002) « Méthodologie quantitative de la recherche en gestion des ressources humaines », in J. Allouche et al. (Éds.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Economica.
- Lorenz E.H. (1988), « Neither Friends nor Strangers : Informal Networks of Subcontracting in French Industry », in D. Gambetta (Ed.), *Trust Making and Breaking Cooperative Relations*, Basil Blackwell, p. 194-210.
- Luo Y. (2002), « Contract, Cooperation and Performance in International Joint Ventures », *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 10, p. 903-919.
- 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.
- 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, p. 71-103.
- Nooteboom B. (1996), « Trust, Opportunism and Governance : A Process and Control Model », *Organization Studies*, vol. 17, n° 6, p. 985-1010.
- Paché G. et Sauvage T. (1999), *La logistique : enjeux stratégiques*, Vuibert.
- Poppo L. et Zenger T. (2002), « Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements », *Strategic Management Journal*, vol. 23, n° 8, p. 707-725.
- Puthod D. (1995), « Entre confiance et défiance : la vigilance au cœur de la gestion des alliances », *Gestion 2000*, vol. 2, p. 111-129.
- Richardson H.L (1994), « Build Trust but Audit Too », *Transportation and Distribution*, March, p. 53-56.
- Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1992), « Structuring Cooperative Relationships Between Organizations », *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 7, p. 483-498.
- Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1994), « Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, p. 90-118.
- Rouette F. (1999), « Le contrat de partenariat : là où les parallèles se rencontrent », Colloque de l'Institut de Formation en Gestion du Transport et de la Logistique, Montréal, 18 novembre.
- Roussel P. (1996), *Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail*, Paris, Economica.

Roussel P., Durrieu F., Campoy E. et El Akremi A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*, Economica.

Roy J. et Bigras Y. (2000), « Le partenariat : un élément clé de la chaîne logistique », Troisièmes Rencontres Internationales de la recherche en Logistique, RIRL, Trois-Rivières, 9-10-11 mai.

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.

Shenkar O. et Zeira Y. (1992), « Role Conflict and Role Ambiguity of Chief Executive Officers in International Joint Ventures », *Journal of International Business Studies*, vol. 23, n° 1, p. 55-75.

Shipley D. et Egan C. (1992), « Power, Conflict and Cooperation in Brewer-Tenant Distribution Channels », *International Journal of Service Industry Management*, vol. 3 n° 4, p. 44-62.

Simons R. (1995), *Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.

Simons R. (2000), *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategies*, Prentice Hall.

Simpson P.M., Siguaw J.A. et Baker T.L. (2001) « A Model of Value Creation : Suppliers Behaviours and their Impact on Reseller-Perceived Value », *Industrial Marketing Management*, vol. 30, p. 119-134.

Sink H.L. et Langley 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.

Sitkin S.B. (1995), « On the Positive Effect of Legislation on Trust », in R. Bies, B. Sheppard et R. Lewicki (Eds), *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 5, JAI Press.

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.

Uzzi B. (1997), « Social Structure and Competition in Interfirm Networks », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, p. 35-67.

Williamson O. (1975), *Market and Hierarchies*, Free Press.

Williamson O. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press.

Williamson O. (1991), « Comparative Economic Organization : the Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, p. 269-296.

### Annexe 1 – Récapitulatif des analyses de variance

		Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Signification
<b>succès * type répondant</b> (0=prestataire 1= chargeur)	Inter- groupes	0,011	1	0,011	<b>0,009</b>	<b>0,924</b>
	Intra-classe	263,660	217	1,215		
	Total	263,671	218			
		Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Signification
<b>confiance * type répondant</b> (0=prestataire 1= chargeur)	Inter- groupes	0,127	1	0,127	<b>0,097</b>	<b>0,756</b>
	Intra-classe	284,175	217	1,310		
	Total	284,302	218			
		Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Signification
<b>Suivi et Eval * type répondant</b> (0=prestataire 1= chargeur)	Inter- groupes	0,253	1	0,253	<b>0,121</b>	<b>0,729</b>
	Intra-classe	455,898	217	2,101		
	Total	456,151	218			
		Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Signification
<b>Formalisation accords * type répondant</b> (0=prestataire 1= chargeur)	Inter- groupes	1,367	1	1,367	<b>0,513</b>	<b>0,475</b>
	Intra-classe	578,181	217	2,664		
	Total	579,547	218			

## Annexe 2 – Récapitulatif des mesures des variables<sup>32</sup> du modèle de recherche<sup>33</sup>

Variables	Items utilisés
<b>Succès</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Globalement, je suis très satisfait de la relation avec ce prestataire (client).</li> <li>2. Je suis très mécontent des résultats de mon association avec ce prestataire (client) (R).</li> <li>3. L'association de mon entreprise avec ce prestataire (client) est un très grand succès.</li> <li>4. D'une façon générale, je dirais que les résultats de mon association avec ce prestataire (client) ont largement dépassé nos attentes.</li> <li>5. Si je devais procéder à une évaluation de la performance de mon association avec ce prestataire (client), elle serait exceptionnelle.</li> <li>6. La relation de partenariat avec ce prestataire (client) est très profitable.</li> </ol>
<b>Procédures de suivi et d'évaluation</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Le prestataire est informé du résultat de son évaluation.</i></li> <li>2. <i>L'évaluation de la performance du prestataire se fait à l'aide d'évaluations informelles qui se déroulent sur une base ad hoc sans procédures établies.</i></li> <li>3. Nous contrôlons le niveau de service de notre prestataire notamment en ce qui concerne le respect des délais et des horaires, la présentation et la casse.</li> <li>4. Notre prestataire nous rend compte périodiquement de l'évolution des opérations par le biais d'un reporting régulier.</li> <li>5. Nous auditons régulièrement l'activité du prestataire.</li> <li>6. <i>Nous nous appuyons sur la certification pour évaluer notre prestataire.</i></li> <li>7. L'évaluation de la performance du prestataire se fait à l'aide d'évaluations s'appuyant sur des procédures établies.</li> <li>8. <i>Nous assurons avec notre prestataire un suivi commun très régulier des opérations.</i></li> </ol>
<b>Formalisation des accords</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les accords passés avec notre prestataire (client) passent toujours par un cahier des charges formalisé.</li> <li>2. Les contrats passés avec notre prestataire (client) sont toujours très précis et très complets.</li> <li>3. Les accords passés avec notre prestataire (client) font toujours l'objet d'un contrat écrit.</li> </ol>
<b>Confiance</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nous ne pouvons pas faire toujours confiance à ce prestataire (client).</li> <li>2. Ce prestataire (client) est parfaitement honnête.</li> <li>3. Nous pouvons entièrement faire confiance à ce prestataire (client).</li> <li>4. <i>Ce prestataire (client) fait toujours son travail correctement.</i></li> <li>5. Ce prestataire (client) est vraiment digne de foi.</li> <li>6. J'ai personnellement une grande confiance en ce prestataire (client).</li> <li>7. Ce prestataire (client) est très intègre.</li> <li>8. Ce prestataire (client) fait toujours ce qui doit être fait.</li> <li>9. Ce prestataire (client) n'est pas toujours fiable.</li> <li>10. Ce prestataire (client) et notre entreprise ont un degré élevé de confiance mutuelle.</li> </ol>

<sup>32</sup> Pour la variable de succès du partenariat, nous avons combiné et traduit les échelles utilisées 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 et traduit 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. En ce qui concerne la variable de formalisation des accords, nous avons utilisé la mesure proposée par Frankel et al. (1996) que nous avons enrichie sur la base des entretiens d'experts préalables. Enfin pour la mesure des procédures de suivi et d'évaluation, nous avons traduit et utilisé les items issus de trois construits développés par Krause et Ellram (1997), Stank et al. (1996) et Noordewier et al. (1990) ; ces trois construits étant à la fois partiellement redondants et complémentaires, il nous est apparu nécessaire de procéder à une recombinaison permettant d'obtenir une mesure cohérente avec notre étude qualitative préalable.

<sup>33</sup> Les items en italique ont été supprimés lors de l'analyse factorielle

### Annexe 3 – Analyse de la fiabilité et de la validité convergente (détail)

Échelles	Item	PFS	Loading	Epsilon	Fiabilité	Variance extraite
<b>Dispositifs de suivi</b>	<b>3</b>	<b>0,742</b>	<b>0,550564</b>	<b>0,449436</b>	<b>0,81</b>	<b>51,90 %</b>
	4	0,678	0,459684	0,540316		
	5	0,704	0,495616	0,504384		
	7	0,755	0,570025	0,429975		
	<i>Somme</i>	2,879	2,075889	1,924111		
<b>Formalisation accords</b>	<b>1</b>	<b>0,724</b>	<b>0,524176</b>	<b>0,475824</b>	<b>0,74</b>	<b>49,26 %</b>
	2	0,698	0,487204	0,512796		
	3	0,683	0,466489	0,533511		
	<i>Somme</i>	2,105	1,477869	1,522131		
<b>Confiance</b>	<b>1</b>	<b>0,827</b>	<b>0,683929</b>	<b>0,316071</b>	<b>0,96</b>	<b>70,87 %</b>
	2	0,88	0,7744	0,2256		
	3	0,839	0,703921	0,296079		
	5	0,901	0,811801	0,188199		
	6	0,87	0,7569	0,2431		
	7	0,86	0,7396	0,2604		
	8	0,727	0,528529	0,471471		
	9	0,819	0,670761	0,329239		
	10	0,821	0,674041	0,325959		
	<i>Somme</i>	7,544	5,669841	2,330159		
<b>Succès</b>	<b>1</b>	<b>0,824</b>	<b>0,678976</b>	<b>0,321024</b>	<b>0,92</b>	<b>65,35 %</b>
	2	0,873	0,762129	0,237871		
	3	0,768	0,589824	0,410176		
	4	0,803	0,644809	0,355191		
	5	0,798	0,636804	0,363196		
	6	0,78	0,6084	0,3916		
	<i>Somme</i>	4,846	3,920942	2,079058		