

# Le contrôle de l'intermédiaire local dans l'accord de portage commercial : analyse du rôle et des antécédents de la confiance

Pascale BUENO MERINO\*

*Université de Caen*

*Classification JEL : L140*

*Correspondance :*

IAE de Basse-Normandie, Université de Caen

E-mail : pascale.bueno-merino@wanadoo.fr

*Résumé :* L'accord de portage commercial caractérise une relation symbiotique entre un grand groupe industriel et une PMI exportatrice. Il repose sur l'existence d'un contrat d'agent commercial conclu entre la PMI et une filiale de distribution du groupe industriel. Cette délégation d'activités pose le problème du contrôle des efforts de l'intermédiaire local par une entreprise de taille modeste. Nous nous interrogerons en conséquence sur la nature de la coordination interorganisationnelle dans l'accord de portage commercial et, plus précisément, sur le rôle et les antécédents de la confiance.

*Mots clés :* accord de portage commercial – coordination interorganisationnelle – confiance

*Abstract :* The piggyback arrangement characterizes a symbiotic relation between a big industrial group and an exporting SMI. It rests on the existence of a sales representative contract concluded between the SMI and a trade subsidiary from the industrial group. This delegation of activities poses the problem of the control of the efforts of the local intermediary by a small-sized company. We will consequently examine the nature of interorganizational coordination in the piggyback arrangement and, more precisely, the role and the antecedents of trust.

*Key words :* piggyback arrangement – interorganizational coordination – trust.

---

\* L'auteur tient à remercier vivement les deux lecteurs anonymes pour leurs précieux commentaires et suggestions qui ont permis d'améliorer considérablement la proposition d'article initiale.

L'accord de portage commercial est un partenariat symbiotique qui associe deux entreprises complémentaires : une PMI exportatrice et un grand groupe industriel solidement implanté sur les marchés extérieurs. C'est un mode d'« exportation concertée » (Pasco, 2001), caractérisé par l'existence d'un contrat d'agent commercial conclu entre la « PMI portée » et une filiale de distribution du « groupe porteur ». Cet accord de coopération autorise une création de valeur pour chacun des partenaires. Il permet en effet une satisfaction plus étendue d'un client étranger commun par la vente conjointe de produits fabriqués par les deux coopérants (Bueno Merino, 2003a). La délégation d'activités commerciales à un intermédiaire indépendant pose le problème de la coordination interorganisationnelle. Le recours à des compétences externes entraîne en effet une situation d'asymétrie informationnelle, l'intermédiaire disposant de compétences spécifiques en ce qui concerne les différentes tâches à accomplir. Cette asymétrie rend d'autant plus difficile le contrôle des efforts du partenaire. La notion de contrôle fait référence ici à la maîtrise de l'incertitude comportementale. En matière de coopération interentreprises, le contrôle peut être défini comme « *un processus de régulation par lequel les éléments d'un système sont rendus plus prévisibles à travers l'établissement de normes, dans la poursuite d'un objectif ou d'un état désiré* » (Das et Teng, 1998, p. 493 ; d'après la définition de Leifer et Mills, 1996). Cette définition met l'accent sur deux points principaux :

– *Le contrôle est réducteur d'incertitude* : il diminue le niveau d'incertitude perçu en augmentant la prévisibilité des comportements.

– *Le contrôle repose sur l'application de normes de conduite* : les contributions respectives de chaque partenaire ne sont pas appréciables *ex ante*. Afin de gérer le « risque relationnel » (Das et Teng, 1998), c'est-à-dire l'incertitude comportementale, les partenaires vont mettre en place des règles de conduite implicites et co-construites au cours de l'interaction.

Le problème du contrôle des actions du partenaire a particulièrement retenu l'attention des chercheurs dans l'étude des rapports entre exportateur et intermédiaire commercial sur un marché étranger (Bello et Gilliland, 1997 ; Karunaratna et Johnson, 1997 ; De Mortanges et Vossen, 1999 ; etc.). Ce problème est particulièrement ressenti par la PMI exportatrice dans l'accord de portage commercial en raison du grand nombre de produits commercialisés par la filiale locale du

groupe industriel. En effet, les objectifs des deux parties contractantes peuvent diverger : la filiale locale n'agit pas exclusivement pour le compte de la PMI exportatrice. Elle représente non seulement les produits du groupe porteur mais également ceux d'autres PME complémentaires. La PMI portée est donc confrontée à un problème d'allocation des efforts de l'intermédiaire local. Dans ces conditions, l'enjeu pour la PMI consiste à inciter la filiale locale à consacrer le plus de temps possible à la commercialisation de ses produits.

L'accord de portage commercial est une coopération fragile (Bueno Merino, 2003b). L'absence de lien *input/output* entre les partenaires et la faiblesse des barrières à la sortie<sup>2</sup>, relativement à un partenariat vertical, facilitent la rupture de l'accord par l'un des partenaires. Parce qu'il repose essentiellement sur le volontarisme des parties contractantes, l'accord de portage commercial implique une gestion active de la confiance et de l'engagement du partenaire : les partenariats symbiotiques<sup>3</sup>, conclus entre firmes complémentaires, sont par essence plus volontaires, plus interpersonnels et plus fragiles que les partenariats verticaux (Brock Smith, 1997). Nos premiers entretiens exploratoires ont également révélé le rôle de la confiance réciproque dans la stabilité et l'efficacité de l'accord de portage commercial. L'objectif de cet article est donc de mener une analyse de processus ordonnée autour du concept de confiance. Notre but est d'étudier la dynamique de l'accord de portage commercial en focalisant notre attention sur ses modalités de gestion. Nous tenterons en conséquence d'expliquer comment la confiance évolue dans le temps dans ce type d'accord interentreprises.

Trois parties structureront cet article. En premier lieu, nous présenterons le socle conceptuel élaboré dans le cadre de cette recherche et dédié à la confiance dans les rapports entre exportateur et intermédiaire local. En deuxième lieu, nous préciserons la méthodologie retenue pour mener à bien notre investigation. En troisième lieu, nous essaierons, à travers l'examen des mécanismes de coordination interorganisation-

---

2 L'accord de portage commercial est caractérisé par des investissements spécifiques faibles. Les partenaires tirent parti d'actifs déjà existants : la force de vente locale du groupe industriel et la technologie de la PMI. L'objectif commun est de mettre le plus rapidement possible à la disposition de la clientèle étrangère un nouveau produit. Les coûts irrécupérables se limitent à des dépenses de « proximité relationnelle » génératrices de confiance.

3 Par opposition au « partenariat d'impartition » qui associe un client à un fournisseur, le « partenariat symbiotique » désigne un accord conclu entre des organisations qui ap-

nelle, d'expliciter le rôle de la confiance dans la dynamique de l'accord de portage commercial et d'identifier ses antécédents.

## **1. Cadre conceptuel : la confiance dans les rapports entre exportateur et intermédiaire local**

Nos premiers entretiens exploratoires ont mis en évidence le rôle essentiel de la confiance réciproque dans la stabilité et l'efficacité de l'accord de coopération. Un retour à la théorie a donc été opéré afin d'approfondir nos connaissances sur le phénomène de confiance en milieu interorganisationnel. Tout d'abord, nous nous sommes interrogés sur la nature de la confiance dans le cadre de relations partenariales. Ensuite, nous nous sommes attachés aux caractéristiques de la coordination interorganisationnelle dans les rapports entre exportateur et intermédiaire commercial.

### ***1.1. Définition de la confiance***

Dans un premier temps, nous examinerons les deux facettes du concept de confiance, définie à la fois comme un sentiment et comme un acte. Dans un second temps, nous insisterons sur le caractère calculé et dynamique de la confiance inter-firmes.

#### ***1.1.1. Un sentiment et un acte***

En matière de coopération interentreprises, la confiance est définie à la fois comme un sentiment et comme un acte. Un sentiment premièrement parce qu'elle se réfère à une croyance dans les intentions et dans les compétences du partenaire : « *La confiance est une attente particulière que nous avons au sujet du comportement des autres* » (Gambetta, 1988, p. 217). Un acte deuxièmement, parce qu'elle implique un engagement de ressources idiosyncrasique (argent, énergie, temps, etc.) dans un contexte d'incertitude comportementale et d'interdépendance. Une connaissance parfaite des actions du partenaire rend inutile la coordination des relations par la confiance. La confiance

---

partiennent à des environnements sectoriels différents mais complémentaires (Koenig, 2004).

est nécessairement associée à une prise de risque (Ring et Van de Ven, 1994) : elle « *se confond avec le risque que court tout agent dont l'action dépend de la performance d'un autre* » (Karpik, 1998, p. 1045). Elle place par conséquent le partenaire qui fait confiance dans une situation de vulnérabilité. Moorman et al. (1992) considèrent que les deux dimensions croyance/acte doivent être réunies pour parler de confiance interorganisationnelle. Si l'un des co-contractants pense que son partenaire est digne de confiance sans pour autant s'en remettre à ce dernier en engageant des ressources, la confiance est limitée. De même, si l'un des co-contractants se place volontairement dans une situation de vulnérabilité sans pour autant croire dans la bienveillance et dans les compétences de son partenaire, cette situation de dépendance est davantage le résultat d'un rapport de force que d'un comportement confiant. Brock Smith et Barclay (1997), dans leur étude des partenariats symbiotiques, ont également mis en avant les deux facettes du concept de confiance : la confiance en tant qu'anticipation cognitive ou sentiment affectif, et la confiance en tant que comportement associé à une prise de risque ou intention de comportement associée à une prise de risque. Ces auteurs mettent en évidence le rôle d'une confiance praxéologique, c'est-à-dire orientée vers l'action, dans le succès de la coopération<sup>4</sup>.

Le sentiment de confiance revêt deux aspects principaux : un aspect technique et un aspect moral (Bidault et Jarillo, 1995). La confiance basée sur les compétences, ou « confiance technique », traduit la croyance que l'autre partie dispose de l'expertise nécessaire pour réaliser les objectifs de l'alliance. La confiance fondée sur la bienveillance du partenaire, ou « confiance morale », reflète la croyance que le partenaire a l'intention de consacrer tous les efforts possibles à l'optimisation du gain relationnel. L'intérêt personnel immédiat est subordonné à la recherche d'un gain commun à long terme. Bidault et Jarillo précisent que ces deux approches sont complémentaires et non alternatives : « *On ne fait évidemment pas confiance à une personne très compétente mais malhonnête, de la même façon qu'on ne fait pas confiance à une personne honnête mais peu compétente.* » (p. 113).

À l'instar de Lorenz (1988) et de Cowles (1997), nous avons décidé de retenir l'expression de « comportement de confiance » afin de pren-

---

<sup>4</sup> « *To enhance task performance, selling partners must demonstrate and reciprocate trusting behaviors by investing time and effort into partner relationships and by being open about their relationship, industry and clients* (p. 17). »

dre en considération la dimension praxéologique de la confiance dans les rapports interorganisationnels. Autrement dit, cette expression permet d'insister sur la nécessité d'une gestion de la confiance du partenaire dans toute relation de coopération envisagée à plus ou moins long terme. Le comportement de confiance peut être assimilé à une décision stratégique en raison de l'investissement en ressources (économiques, technologiques, temps, énergie, etc.) qu'il suppose. Il correspond à l'ensemble des actions attestant de la croyance dans les compétences et dans les intentions du co-contractant. Cet engagement de ressources facilite à son tour le renforcement de la confiance technique et morale du partenaire à l'échange qui intensifiera alors progressivement ses efforts. Le comportement de confiance de chaque partenaire est en conséquence entretenu par un jeu d'efforts réciproques.

### *1.1.2. Un phénomène calculé et dynamique*

La prise de risque inhérente à la « confiance-action » plaide pour une approche économique du concept de confiance. La plupart des recherches en marketing ont adopté une conception restrictive de la confiance et se sont limitées à une approche sociologique, l'assimilant ainsi à la seule croyance dans la fiabilité et dans l'intégrité du partenaire<sup>5</sup> (Anderson et Weitz, 1989 ; Anderson et Narus, 1990 ; Morgan et Hunt, 1994). Pour Fenneteau (1998), cette approche doit être complétée par une approche économique, rationnelle de la confiance. La confiance, dans une relation d'affaires, est également calculée. En d'autres termes, elle est évaluée de façon constante grâce à l'observation directe du partenaire. L'interaction permet de vérifier que l'autre partie est bien digne de confiance. Mais la confiance n'est pas seulement influencée par la qualité des relations interpersonnelles. Le niveau de dépendance, exprimé généralement en termes de synergie des compétences, est un autre déterminant de la confiance inter-firmes. La complémentarité des compétences permet en effet de préserver la congruence des objectifs de chaque partenaire.

L'intérêt mutuel est le mode de régulation de l'échange relationnel (Heide, 1994). Cela signifie que la continuité de la coopération est su-

---

<sup>5</sup> Usunier parle à cet égard de « *vision naïve de la confiance, qui exalte l'échange honnête d'information entre les parties et leur implication sincère dans la relation* » (2000, p. 23).

bordonnée également à la stabilité de la valeur partenariale dans le temps, autrement dit aux gains attendus par les firmes partenaires. Une diminution de la valeur partenariale, perçue ou anticipée par l'un des co-contractants, est susceptible de remettre en cause la continuité de la relation. En effet, le niveau de dépendance évolue dans le temps. S'agissant de la coopération exportateur/intermédiaire local, cette évolution peut être expliquée par de nombreux facteurs : apparition de nouveaux produits et par conséquent de nouveaux mandants dans le portefeuille de représentation de l'intermédiaire local, marché de l'exportateur arrivé à saturation et diminution de la marge ou de la commission perçue par l'intermédiaire, etc. En conséquence, la confiance inclut le calcul et la notion d'intérêt partagé. C'est un comportement réfléchi, basé sur une évaluation permanente du gain relationnel et des risques engendrés par la coopération. C'est en ce sens que la confiance résulte d'anticipations à propos du comportement du partenaire. Le risque relationnel est apprécié à la lumière des dépenses irréversibles entraînées par la confiance-action<sup>6</sup>. Par conséquent, dans une relation d'affaires, la confiance est animée par un processus calculatoire, auquel s'ajoute une part de croyance sans preuve engendrée par l'incertitude comportementale.

### ***1.2. Confiance et coordination interorganisationnelle : le cas de la coopération entre exportateur et intermédiaire local***

Selon la littérature consacrée au contrôle de l'intermédiaire local, l'exportateur peut recourir à deux modes de coordination interorganisationnelle : la coordination unilatérale et la coordination bilatérale (Bello et Gilliland, 1997). La coordination unilatérale correspond à l'ensemble des instructions transmises par l'exportateur à son représentant local. Ces directives sont destinées à influencer les actions du mandataire et à améliorer indirectement la performance du mandant. Elles peuvent être formalisées dans un document écrit. La coordination unilatérale s'exerce à travers le contrôle des résultats (chiffre d'affaires, part de marché, satisfaction du client, etc.) et/ou le contrôle du comportement du mandataire (techniques de vente, assistance technique du client, service après-vente, etc.). Contrairement à la coordina-

---

<sup>6</sup> « Le degré de confiance accordé au partenaire peut être analysé en évaluant l'étendue des risques que l'entreprise prend en s'en remettant à lui et en mesurant les

tion unilatérale qui repose sur la mise en place de mécanismes de surveillance externes et réactifs, la coordination bilatérale est caractérisée par le développement de mécanismes de surveillance internes et anticipatifs, basés sur la confiance réciproque et sur l'existence de normes communes aux deux parties (Filsler, 2000 ; d'après les travaux de Heide, 1994). L'évaluation par la performance et par le comportement fait place à l'autocontrôle. Ces deux modes de coordination interorganisationnelle<sup>7</sup> ont une finalité identique : la réduction de l'incertitude comportementale, c'est-à-dire la diminution du niveau d'incertitude perçu par l'augmentation de la prévisibilité des comportements. En effet, le recours à des compétences externes génère une situation d'asymétrie informationnelle entre les parties contractantes et expose le mandant à un risque d'opportunisme.

Dans les rapports entre exportateur et intermédiaire commercial, l'asymétrie informationnelle porte sur la connaissance des spécificités du marché local (clientèle, concurrence, principaux intervenants institutionnels, etc.), connaissance considérée par certains comme tacite et difficilement codifiable (Jolly, 2001). La détention par l'intermédiaire local de connaissances spécifiques diminue la capacité de contrôle unilatéral de l'exportateur, autrement dit sa capacité à définir des actions marketing précises en adéquation avec le milieu local (Bello et Gilliland, 1997 ; Celly et Frazier, 1996). La faiblesse du contrôle de l'intermédiaire local apparaît comme la contrepartie d'un accès rapide et peu risqué au nouveau marché étranger (Karunaratna et Johnson, 1997). Toutefois, le recours à un intermédiaire indépendant procure des avantages qui vont s'exprimer en termes de flexibilité et d'apprentissage accéléré du marché local et qui vont compenser la perte de contrôle issue de l'absence de propriété (De Mortanges et Vossen, 1999).

Au cours de notre revue de la littérature, nous avons identifié six facteurs explicatifs des caractéristiques de la coordination interorganisationnelle entre exportateur et intermédiaire local (Celly et Frazier, 1996 ; Lassar et Kerr, 1996 ; Bello et Gilliland, 1997 ; De Mortanges et Vossen, 1999) : *l'incertitude environnementale, la distance psychique, la dépendance de l'intermédiaire local à l'égard de l'exportateur, la*

---

*dommages qu'elle subirait s'il faisait défection* (Fenneteau, 1998, p. 107) »

<sup>7</sup> Pour une synthèse récente des différents mécanismes de coordination interorganisationnelle, se reporter également à l'article de Dekker (2004).



valeur ajoutée de l'intermédiaire local, l'insuffisance de ressources de l'exportateur et les mécanismes d'incitation prévus au contrat. Ces facteurs explicatifs permettent d'apprécier la capacité de l'exportateur à influencer les actions et les efforts de son intermédiaire local, par les résultats et/ou par le comportement. Ils déterminent en conséquence l'importance respective de chaque mode de coordination interorganisationnelle (unilatérale ou bilatérale) dans le processus de contrôle de l'intermédiaire local. Nous définirons les antécédents de la coordination unilatérale dans le tableau 1.

**Tableau 1 – Antécédents de la coordination unilatérale dans les rapports entre exportateur et intermédiaire local : grille théorique**

Antécédents de la coordination unilatérale	Définitions
<b>Incertitude environnementale</b> (Celly et Frazier, 1996 ; De Mortanges et Vossen, 1999)	Cet antécédent est lié à la fixation <i>ex ante</i> de résultats à atteindre. En effet, en cas d'incertitude environnementale élevée (volatilité du marché, intensité concurrentielle, changements technologiques, etc.), la formalisation d'une obligation de résultats s'accompagne d'un transfert de risque trop important sur l'intermédiaire et peut entamer sa motivation. La présence dans l'environnement de facteurs incontrôlables rend difficile pour les parties contractantes l'appréciation de la causalité entre efforts de l'intermédiaire et performance finale.
<b>Distance psychique</b> (Celly et Frazier, 1996 ; Bello et Gilliland, 1997 ; De Mortanges et Vossen, 1999)	Les différences culturelles intensifient la situation d'invérifiabilité engendrée par le recours à des compétences externes et limitent par conséquent la capacité de l'exportateur à définir <i>ex ante</i> des lignes de conduite (comportement et/ou résultats) en adéquation avec le milieu local.
<b>Dépendance de l'intermédiaire local à l'égard de l'exportateur</b> (Celly et Frazier, 1996 ; Bello et Gilliland, 1997)	Cet antécédent a des conséquences sur la prise en compte par l'intermédiaire des directives (comportement et/ou résultats) émanant de l'exportateur. La dépendance de l'intermédiaire s'exprime à travers sa capacité à remplacer plus ou moins facilement son fournisseur. Elle influe sur sa motivation et sur le temps consacré spécifiquement aux produits de l'exportateur. Notons par ailleurs que l'intermédiaire de distribution peut être amené à représenter simultanément plusieurs fournisseurs. Dans cette hypothèse, la taille du portefeuille de mandants affecte également l'empressement de l'intermédiaire à l'égard de l'exportateur.
<b>Valeur ajoutée de l'intermédiaire local</b> (Celly et Frazier, 1996 ; Lassar et Kerr, 1996 ; Bello et Gilliland, 1997)	Cet antécédent exprime l'importance des tâches d'exportation confiées à l'intermédiaire commercial. Dans certains cas, l'intermédiaire local prend en charge un certain nombre d'activités nécessitant la détention d'une expertise : éducation du client étranger aux caractéristiques techniques du produit vendu, service après-vente, maintenance, etc. Pour des produits sophistiqués, ces activités sont créatrices de valeur. Quand cette valeur ajoutée est élevée, le recours à des efforts de coordination basés sur le comportement apparaît justifié en raison de la complexité des tâches déléguées. Ces efforts de coordination se manifestent notamment à travers une assistance technique de l'intermédiaire étranger.
<b>Insuffisance de ressources de l'exportateur</b> (Celly et Frazier, 1996 ; Lassar et Kerr, 1996 ; Bello et Gilliland, 1997 ; De Mortanges et Vossen, 1999)	L'insuffisance de ressources financières, managériales et humaines rend difficile l'établissement d'un contrôle étroit de l'intermédiaire, par le comportement et/ou les résultats. Les efforts de coordination unilatérale sont coûteux : ils impliquent des activités d'acquisition et de traitement de l'information ainsi que des contacts fréquents avec l'intermédiaire qui l'inciteront à se conformer aux lignes de conduites prescrites par l'exportateur.
<b>Mécanismes d'incitation prévus au contrat</b> (Lassar et Kerr, 1996)	La faiblesse du dispositif de surveillance, expliquée par des raisons de coûts ou de rapports de force, peut être compensée par un dispositif d'incitation contractuel. À cet égard, certains ont particulièrement insisté sur le rôle de la clause d'exclusivité territoriale. Par cette clause, l'exportateur s'engage à confier l'intégralité de ses ventes à l'intermédiaire sur un territoire donné. Celui-ci est alors protégé de toute concurrence. Cette absence de compétition autorise la réalisation de marges beaucoup plus importantes. De plus, l'exclusivité territoriale accordée à l'intermédiaire local est révélatrice de l'engagement de l'exportateur : elle traduit son intention de fidélité.

La littérature insiste, d'autre part, sur l'efficacité et l'efficience d'un contrôle basé sur la confiance réciproque (De Mortanges et Vossen, 1999 ; Karunaratna et Johnson, 1997 ; Aulakh et *al.*, 1996). Pour De Mortanges et Vossen, le contrôle par la confiance est tout aussi efficace en termes de performance que le contrôle unilatéral en raison notamment de son caractère volontaire et du processus d'auto-régulation qu'il instaure. Chaque partenaire apporte et gère son stock de compétences spécialisées. Les résultats de leur recherche démontrent que l'exportateur tend à recourir le plus souvent à des mécanismes de coordination bilatérale aboutissant à la mise en œuvre d'un « contrôle relationnel ». L'efficacité d'un tel contrôle dépendra de l'implication de chaque partenaire dans la relation : le partenaire doit être digne de confiance et manifester une attitude coopérative (Bello et Gilliland, 1997). Selon les auteurs, le contrôle relationnel repose sur la volonté et l'engagement des parties contractantes alors que la coordination unilatérale correspond plutôt à une stratégie d'assistance du partenaire commercial.

Le contrôle par la confiance se caractérise par la mise en œuvre de règles implicites co-construites au cours de l'interaction : communication interpersonnelle<sup>8</sup>, attitude flexible<sup>9</sup> à l'égard du co-contractant,

---

<sup>8</sup> De façon générale, la communication peut être définie comme le partage, formel et informel, d'informations significatives et opportunes (Anderson et Narus, 1990), autrement dit d'informations qui peuvent être à l'origine d'un nouvel avantage compétitif (Puthod, 1995). Elle constitue un investissement non redéployable en temps et en personnel (Ross et *al.*, 1997) et permet la collecte de données sur les compétences, les façons de procéder, les objectifs et la motivation du partenaire. En d'autres termes, elle favorise l'actualisation des anticipations émises à propos de la conduite future du co-contractant en agissant sur les croyances et les perceptions des partenaires. La communication facilite une interprétation partagée des événements (Ring et Van de Ven, 1994) et tend à aplanir les éventuels conflits entre partenaires (Anderson et Weitz, 1989). Elle engendre un processus de routinisation et de socialisation et renforce ainsi le sentiment de sécurité éprouvé par celui qui accorde sa confiance. C'est également un vecteur d'apprentissage de par l'échange d'informations qu'elle entraîne. L'exportateur améliore progressivement sa connaissance du marché local.

<sup>9</sup> La confiance dans la relation exportateur-intermédiaire local est aussi influencée par « l'engagement ouvert des parties contractantes » (Sako, 1992), c'est-à-dire par leur capacité à aller au-delà des obligations formelles, soit pour faire face à un cas de force majeure (assouplissement des délais de livraison ou de paiement prévus au contrat, soutien financier temporaire, etc.), soit pour répondre aux nouvelles contingences de l'environnement (amélioration des produits existants, adaptation du produit aux besoins spécifiques du client industriel, création de nouveaux produits, diffusion d'informations qui peuvent être à l'origine d'un nouvel avantage concurrentiel, aide technique, etc.). Dans le second cas, il s'agit notamment de prendre des initiatives en dehors des règles

etc. Ces règles implicites sont qualifiées par certains de « normes bilatérales » (Aulakh et *al.*, 1996) ou bien de « conventions » (Gomez, 1995). Elles sont élaborées en vertu d'un principe d'intérêt mutuel, selon lequel les parties contractantes s'engagent à subordonner leur intérêt personnel immédiat à la réalisation d'un gain commun à plus long terme. En introduisant dans l'échange des schémas prévisibles de comportement, elles réduisent l'incertitude interne et contribuent à la stabilité de la coopération (Larson, 1992). Dans ces considérations, la confiance peut être assimilée aux anticipations positives d'une firme à propos du comportement de son partenaire (Thuderoz, 1999 ; Koenig et Van Wijk, 1992). Elle crée un sentiment de sécurité à l'égard de la conduite du co-contractant et permet ainsi d'économiser sur les coûts de surveillance. Par opposition au contrôle unilatéral qui consiste en une stricte évaluation de la performance du partenaire, le contrôle par la confiance encourage davantage l'échange interpersonnel entre coopérants (Das et Teng, 1998). En effet, les normes bilatérales élèvent le niveau d'échange relationnel entre les parties contractantes et influencent le comportement de l'intermédiaire commercial sans pour autant indiquer à ce dernier les actions marketing à entreprendre et/ou le résultat à atteindre (De Mortanges et Vossen, 1999). L'influence réciproque des partenaires dans le contrôle relationnel se limite en effet à l'application de normes et de valeurs partagées (Das et Teng, 1998). Le respect de ces schémas de conduite, élaborés conjointement par les deux parties, est une manifestation de la confiance éprouvée à l'égard des intentions et des compétences du partenaire. Ces normes de comportement contribuent en partie à la construction et au maintien de la confiance, et par conséquent à la stabilité et à l'efficacité de l'accord de coopération.

Ce retour à la théorie, alimenté par nos premières observations empiriques, nous permet en conséquence de formuler trois propositions de recherche afférentes au rôle, à la nature et aux antécédents de la confiance dans l'accord de portage commercial :

---

existantes, en d'autres termes d'organiser la créativité. D'autres auteurs utilisent la notion de « longanimité » pour désigner une forme d'indulgence, une patience à supporter ce qu'on aurait le pouvoir de réprimer (Koenig, 1999 ; Fenneteau, 1998 ; Koenig et Van Wijk, 1992).

- Proposition 1 : La confiance est un mode de coordination interorganisationnelle créateur de valeur pour la PMI portée, c'est-à-dire générant des gains d'efficience et d'efficacité.
- Proposition 2 : Cette confiance est nécessairement orientée vers l'action. Elle implique une prise de risque matérialisée par un engagement de ressources non redéployable car spécifique à la relation. C'est un comportement réfléchi, basé sur une évaluation permanente du gain relationnel grâce à l'observation directe du partenaire.
- Proposition 3 : Cette confiance doit être gérée et entretenue. C'est un phénomène dynamique qui évolue sous l'influence de deux catégories d'antécédents : des antécédents liés au niveau de dépendance (complémentarité des compétences) et des antécédents liés à la qualité des relations interpersonnelles (existence de normes bilatérales co-construites au cours de l'interaction entre partenaires et qui améliorent la prévisibilité des comportements).

## **2. Méthodologie de la recherche**

Très peu de travaux ont été consacrés spécifiquement à l'accord de portage commercial. Notre recherche, de nature exploratoire, s'est appuyée sur une démarche abductive et sur une méthodologie qualitative à travers la réalisation d'études de cas. Pour donner du sens à nos observations empiriques, nous avons procédé à des allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la littérature existante.

### ***2.1. Le recueil des données : une méthodologie qualitative***

Pour collecter nos données, nous avons mené plusieurs études de cas. Deux groupes porteurs et quatre PMI portées ont accepté de participer à notre recherche. Ces différents répondants ont été sélectionnés dans un but de « réplique littérale » (Yin, 1990). Cette volonté de trouver des résultats similaires était cohérente avec la finalité de notre recherche : la découverte de régularités (Koenig, 1993). L'étude de cas multiple se justifie dans le cadre de notre investigation par deux raisons principales :

Elle permet l'exploration en profondeur d'une pratique interorganisationnelle rare et peu étudiée.

Elle favorise également le recueil de perceptions accessibles uniquement de l'intérieur : efficacité de la coopération, risques générés par l'accord de coopération, rapports de force, etc.

Afin d'évaluer la pertinence de nos données primaires, nous avons également complété notre matériau empirique par des données se-

condaires internes (analyse du contenu d'un contrat-type de portage commercial) et externes (presse professionnelle export). Cette triangulation des données a permis notamment d'améliorer la validité interne et externe de nos résultats. Pour collecter nos données primaires, des entretiens individuels ont été menés entre avril 1999 et avril 2003. Dans la majorité des cas, nous avons pratiqué des entretiens semi-directifs.

## **2.2. *L'analyse des données : l'utilisation de matrices intra et inter-sites***

La transformation des données primaires s'est appuyée sur la littérature existante. Elle s'est déroulée de la façon suivante : retranscription des prises de notes (élaboration pour chaque site d'un compte-rendu d'entretien), découpage thématique et analyse de contenu (analyse des mots utilisés et repérage des occurrences intra-site et inter-sites). La construction de matrices a facilité le processus de sélection, de centration, de simplification et de transformation des données brutes collectées (Miles et Huberman, 2003). Deux types de matrices ont été utilisés : des matrices « intra-site » et des matrices « inter-sites » facilitant le croisement des données.

« Dans la démarche d'abstraction, le chercheur est confronté à la problématique du codage des éléments empiriques » (Angot et Milano, 1999, p. 177). Trois types de codage peuvent être utilisés par le chercheur : le *codage ouvert*, le *codage axial* et le *codage sélectif* (Strauss et Corbin, 1990 ; cités par Angot et Milano, 1999, p. 177). Le degré de sophistication du codage est déterminé par le niveau d'abstraction visé initialement par le chercheur. L'étude de la dynamique de l'accord de portage commercial a nécessité un degré de sophistication important. Un codage sélectif a consisté à définir une catégorie centrale : le concept de comportement de confiance. Ce dernier a en effet sous-tendu l'ensemble du processus de catégorisation. À partir de cette liaison clé, deux types d'antécédents ont été mis à jour : des antécédents stratégiques (c'est-à-dire liés à la complémentarité des compétences qui permet de préserver la congruence des objectifs de chaque partenaire) et des antécédents liés à la qualité des relations interpersonnelles. Deux types de conséquences ont également été retenus : une rupture de confiance technique et une rupture de confiance morale. Les différentes catégories utilisées pour analyser les données relatives à la dynamique

de l'accord participent aussi d'une revue de la littérature. Par exemple, à l'instar de Aulakh et al. (1996), nous avons distingué deux types de « normes bilatérales » : les « normes de communication » et les « normes de flexibilité ». C'est à partir de thèmes fédérateurs, de classifications thématiques que nous avons procédé à l'analyse de nos données qualitatives.

La finalité de cette recherche est par conséquent explicative. Nous souhaitons étudier un processus – la dynamique de l'accord de portage commercial – dans le but d'enrichir ou d'approfondir un ensemble de travaux préexistants dédiés à la dynamique des relations interorganisationnelles. Nous pensons notamment aux travaux consacrés à la coopération entre exportateur et intermédiaire commercial sur un marché étranger<sup>10</sup> et aux recherches effectuées en matière de partenariats « symbiotiques »<sup>11</sup>. Cette analyse de processus, structurée autour du concept de confiance, permet « d'expliquer comment une variable évolue dans le temps (l'objet étudié) en fonction de l'évolution d'autres variables » (Grenier et Josserand, 1999, p. 119). Plus précisément, nous essayons de déterminer les antécédents du comportement de confiance de chaque partenaire. Notre objectif est d'élaborer de façon rigoureuse de nouvelles articulations entre des concepts et non de mettre à l'épreuve un ensemble d'hypothèses. Parce qu'elle autorise « un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses » (Kœnig, 1993, p. 7) et que « son objectif n'est pas réellement de produire des lois universelles mais plutôt de proposer de nouvelles conceptualisations théoriques, valides et robustes » (Charreire et Durieux, 1999, p. 60), la démarche abductive a sous-tendu l'ensemble de notre investigation par des allers-retours fréquents entre les observations empiriques et la littérature, facilitant ainsi la production de sens par la structuration de notre système d'observations. Notre principale ambition est, rappelons-le, d'élaborer un cadre conceptuel dédié à l'accord de portage commercial qui, pour tendre vers la règle ou la loi, nécessitera d'être testé par la suite sur une plus grande échelle. Notre

---

<sup>10</sup> Se reporter notamment aux travaux suivants : Aulakh et al. (1996), Karunaratna et Johnson (1997), Bello et Gilliland (1997), De Mortanges et Vossen (1999).

<sup>11</sup> On parle également de « partenariats latéraux » (Bucklin et Sengupta, 1993 ; Morgan et Hunt, 1994) ou encore de « partenariats de vente » (Brock Smith, 1997 ; Brock Smith et Barclay, 1997) pour insister sur la complémentarité des produits dans le cadre de ventes conjointes.

contribution réside essentiellement dans une mise en ordre du réel pour mieux l'expliquer<sup>12</sup>.

### 2.3. *Présentation des cas*

#### 2.3.1. *Les groupes porteurs*

- *Le cas Rhodia*

Créé le 1<sup>er</sup> janvier 1998 et issu du rapprochement des activités chimie, fibres et polymères de *Rhône-Poulenc*, le groupe *Rhodia* est un des leaders mondiaux de la chimie de spécialités. Il s'est émancipé en octobre 1999 après la création d'*Aventis*<sup>13</sup>. Ses activités concernent actuellement huit grands marchés : industrie, produits de consommation, automobile, alimentaire, fibres, pharmacie, agrochimie et électronique. *Rhodia* pratique le portage commercial depuis le début des années 80. Il agit par l'intermédiaire de ses 70 implantations commerciales, les *Organisations Multidivisionnelles Commerciales* (O.M.C.), dans environ 80 pays. En 2002, le portage commercial a généré un chiffre d'affaires de 525 millions d'euros. Cela représente approximativement 20 % du chiffre d'affaires réalisé par l'ensemble des filiales export. *Rhodia* porte actuellement plus de 300 entreprises hors-groupe, toutes nationalités confondues. C'est la Direction des Affaires Internationales, à travers son département Activités Complémentaires, qui a en charge la gestion globale des accords de portage commercial (centralisation des appels d'offre, identification des PME complémentaires, règlement de certains litiges, etc.).

---

<sup>12</sup> À cet égard, Charreire et Durieux (1999) parlent d' « exploration hybride » : « *Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. La démarche est abductive dans ce cas.* » (p.69).

<sup>13</sup> *Aventis* (*Sanofi-Aventis* en 2005) est née de la fusion de *Rhône-Poulenc* et de *Hoechst* en 1999 et consacre son activité aux sciences de la vie (pharmacie, santé animale et végétale). *Rhodia* a hérité du pôle chimie de spécialités de *Rhône-Poulenc*. Pour plus de précisions, se reporter au site du groupe : <http://www.rhodia.com>

- Le cas Pechiney

Fondé en 1855, le groupe Pechiney<sup>14</sup> occupe des positions de premier plan dans l'aluminium et l'emballage. Il s'adresse à des marchés très divers : transport aéronautique, maritime et terrestre, automobile, industrie, bâtiment, équipements domestiques, emballage, alimentaire, beauté, hygiène et santé. Il est organisé autour de quatre activités principales : l'aluminium primaire, la transformation de l'aluminium, l'emballage et le commerce international. L'activité commerce international est considérée comme une activité à part entière. Elle contribue en effet à hauteur de 42 % du chiffre d'affaires global du groupe. Pechiney pratique le portage commercial depuis le début des années 80. 65 pays étrangers sont actuellement couverts par 40 implantations commerciales. En 2002, le portage commercial a généré un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros. Pechiney porte environ 250 sociétés hors-groupe, toutes nationalités confondues (dont 70 entreprises françaises). C'est l'entreprise Sefranex qui a en charge la gestion globale des accords de portage commercial. Sefranex est une filiale ad hoc de Pechiney, créée en 1983 pour gérer le portefeuille d'accords de représentation commerciale.

### 2.3.2. *Les PMI portées*

- Le cas Legré-Mante

Legré-Mante est une PMI exportatrice de 60 salariés, localisée à Marseille. Son activité consiste à fabriquer et à commercialiser trois sortes de produits chimiques : l'acide tartrique, la crème de tartre et le sel de Seignette. Son implantation au cœur d'une importante région viticole contribue au succès de son activité. En effet, l'acide tartrique est présent dans de nombreux fruits et particulièrement dans le raisin : il se dépose notamment sur les parois des cuves de vin au cours de la fermentation alcoolique. La PMI réalise actuellement 80 % de son chiffre d'affaires à l'exportation, dans plus de 40 pays (Europe, Moyen-Orient, Extrême-Orient, Amérique du Nord, etc.). Ses clients appartiennent à des secteurs économiques très divers : industrie pharmaceutique, œno-

---

<sup>14</sup> Le groupe *Pechiney* appartient désormais au groupe canadien *Alcan* depuis décembre 2003. Nos entretiens exploratoires ont été réalisés en avril 2002 et en mars 2003, autrement dit avant l'absorption. Pour plus de précisions, se reporter aux sites suivants : <http://www.pechiney.com> et <http://www.alcan.com>.



logie, industrie alimentaire, confiserie, boissons gazeuses, bâtiment, traitement des métaux, fabrication de papiers à cigarettes, etc. Legré-Mante a conclu deux accords de portage commercial avec le groupe Rhône-Poulenc. Le premier, en 1985, concernait le Japon et le second, en 1993, la Chine. Ces accords ont duré respectivement dix ans et cinq ans.

- Le cas Sotep

Sotep est une PMI exportatrice de 48 salariés, localisée à Issoudun. C'est un sous-traitant qui fabrique des tubes en aciers inoxydables et des alliages de nickel. Elle intervient dans différents secteurs d'activité, principalement dans l'aérospatiale, le nucléaire et l'armement. En 2002, la PMI réalise 20 % de son chiffre d'affaires à l'export. Son processus d'internationalisation a débuté en 1993 sur les marchés périphériques européens et s'est étendu au marché russe en 1997, grâce à un accord de portage commercial. Sotep a conclu deux accords de portage commercial avec le groupe Pechiney. Le premier, en 1997, concernait la Russie et le second, en 1998, l'Allemagne. La coopération avec Pechiney était encore d'actualité en 2003, au moment de notre analyse.

- Le cas PMI n° 3

Nous avons identifié cette PMI par l'intermédiaire du groupe Rhodia. À la demande du groupe et de la PMI, nous nous sommes engagés à préserver son anonymat. PMI n° 3 est une PMI exportatrice de 70 salariés, localisée dans le sud de la France. Elle se consacre depuis vingt ans à la création et à la production de compositions aromatiques et d'extraits végétaux. Ses principaux clients appartiennent à l'industrie cosmétologique et à l'industrie agro-alimentaire. La PMI réalise actuellement 40 % de son chiffre d'affaires à l'export. Elle exporte principalement en Europe, en Amérique du Nord, au Moyen-Orient et en Asie Centrale et Méridionale. Elle a conclu trois séries d'accords de portage commercial avec le groupe Rhodia. Dans un premier temps, un accord, signé en 1997, a porté sur la commercialisation de produits au Vietnam. Dans un deuxième temps, la représentation commerciale de la PMI s'est étendue en 1999 à la Jordanie, au Liban et à l'Irak. Dans un troisième temps, en 2001, la coopération commerciale s'est poursuivie en Pologne, en République Tchèque et en Hongrie. En 2003, tous les accords étaient maintenus.

- Le cas PMI n° 4

Cette PMI a été identifiée lors d'une enquête postale que nous avons menée en mars 2003. À sa demande, nous nous sommes engagés à pré-

server son anonymat. D'autres données sont restées confidentielles, à savoir le nom du groupe porteur et le territoire étranger concerné par l'accord. PMI n° 4 est une PMI exportatrice de 22 personnes qui fabrique des emballages métalliques depuis plus de vingt ans. Elle est caractérisée par une clientèle hétérogène appartenant à des secteurs d'activité très divers : chimie, fabricants de peinture, agro-alimentaire, etc. La PMI réalise actuellement 12 % de son chiffre d'affaires à l'export. Elle a conclu un accord de portage commercial au cours de l'année 2003.

**Tableau 2** – *Étude de quatre relations dyadiques : composantes de la dyade et situation temporelle de l'accord de portage commercial*

<b>Composantes de la dyade</b>	<b>Situation temporelle de l'accord de portage commercial</b>	<b>Répondants</b>
<i>Legré-Mante – Rhône-Poulenc</i>	Accord expiré	Directeur export de la PMI et Responsable du portage commercial chez <i>Rhodia</i>
<i>Sotep – Pechiney</i>	Accord en cours	Directeur export de la PMI et Responsable du portage commercial chez <i>Pechiney</i>
<i>PMI n° 3 – Rhodia</i>	Accord en cours	Directeur export de la PMI et Responsable du portage commercial chez <i>Rhodia</i>
<i>PMI n° 4 – Groupe porteur X</i>	Accord en cours	Gérant de la PMI

### **3. Rôle et antécédents de la confiance dans l'accord de portage commercial**

Dans un premier temps, nous envisagerons le rôle de la confiance dans la dynamique de l'accord de portage commercial. Dans un deuxième temps, nous nous attacherons à ses antécédents. Dans un troisième temps, nous essaierons d'identifier les causes de rupture de l'accord.

### **3.1. *Le rôle de la confiance dans l'accord de portage commercial***

Afin de justifier du recours à la confiance en tant que mécanisme de gouvernance de l'accord de portage commercial, nous analyserons tout d'abord la capacité de la PMI portée à mettre en œuvre des moyens de « contrôle unilatéral ». Ensuite, nous insisterons sur les gains d'efficacité et d'efficacités procurés par l'établissement d'un « contrôle par la confiance », notamment du point de vue de la PMI exportatrice. Enfin, nous tenterons d'apprécier le rôle d'une convention écrite dans la régulation de l'accord de portage commercial.

#### **3.1.1. *La PMI portée : une capacité de contrôle unilatéral limitée***

Afin d'apprécier la capacité de contrôle de la PMI portée sur la filiale locale par les résultats ou par le comportement, nous reprendrons la liste des antécédents de la coordination unilatérale élaborée à partir de notre revue de la littérature (Celly et Frazier, 1996 ; Lassar et Kerr, 1996 ; Bello et Gilliland, 1997 ; De Mortanges et Vossen, 1999) et composée de six éléments principaux : *l'incertitude environnementale, la distance psychique, la dépendance de l'intermédiaire local à l'égard de l'exportateur, la valeur ajoutée de l'intermédiaire local, l'insuffisance de ressources de l'exportateur et les mécanismes d'incitation prévus au contrat.*

L'analyse des spécificités de l'accord de portage commercial a révélé une capacité de coordination unilatérale limitée de la PMI portée. Cette capacité limitée s'explique par différents facteurs : la contrainte de ressources subie par la PMI, une distance culturelle élevée en début d'accord, la taille et la composition du portefeuille de produits distribués par la filiale locale du groupe porteur, la commercialisation de produits de niche sur des marchés industriels particulièrement volatiles, l'importance de la valeur ajoutée des activités confiées à la filiale locale et le rôle modeste des mécanismes d'incitation prévus au contrat. La matrice inter-sites n° 1 récapitule l'ensemble de nos conclusions (tableau 3).

**Tableau 3 –** *Matrice inter-sites n° 1. Antécédents du contrôle unilatéral dans l'accord de portage commercial*

Antécédents du contrôle unilatéral	Influence de l'antécédent sur la capacité de contrôle unilatéral de la PMI portée	Commentaires
<b>Incertitude environnementale</b>	Négative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'accord de portage commercial concerne des marchés industriels particulièrement volatiles (fréquence des changements technologiques). L'intérêt de la grande entreprise pour les accords de portage commercial témoigne des transformations rapides de cet environnement : la grande entreprise recourt en partie à de tels accords pour revitaliser son offre industrielle. Les réactions de la clientèle étrangère, adepte des innovations, sont difficilement prévisibles.</li> <li>⇒ Évaluation difficile des efforts de la filiale locale au vu des seuls résultats obtenus</li> <li>• L'accord a pour objet la commercialisation de produits de niche : l'identification des utilisateurs potentiels peut prendre du temps (étroitesse du créneau).</li> <li>⇒ Fixation <i>ex ante</i> d'un chiffre d'affaires délicate : la réalité des efforts entrepris par la filiale locale ne peut pas être appréciée uniquement au regard de la performance finale</li> <li>⇒ Le responsable export de <i>Sotep</i> a particulièrement insisté sur les difficultés afférentes à la distribution d'un produit de niche.</li> <li>• À cette incertitude externe s'ajoute une incertitude interne : la répartition des tâches d'exportation entre PMI portée et filiale locale plaide pour un refus d'une obligation de résultats.</li> <li>⇒ La PMI portée prend en charge l'administration des ventes : livraison de produits de qualité, respect des délais impartis, assistance technique du client étranger, etc.</li> <li>⇒ Son succès sur le marché étranger dépend en partie de son « <i>professionnalisme</i> » (interlocuteur <i>Pechiney</i>).</li> </ul>
<b>Distance psychique</b>	Négative en début d'accord	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En début d'accord, la PMI portée est confrontée à une barrière linguistique, culturelle et sectorielle : limite la capacité de la PMI portée à transmettre des directives sur les actions marketing à entreprendre (techniques de vente, promotion du produit, etc.)</li> <li>• Mais capacité d'apprentissage de la PMI exportatrice, grâce au phénomène d'interaction entre co-échangistes : l'amélioration de ses connaissances du milieu local permet de gagner en influence sur le comportement de la filiale de distribution</li> </ul>
<b>Dépendance de l'intermédiaire local à l'égard de l'exportateur</b>	Dépend de l'importance du « <i>plus technologique</i> » apporté par le produit de la PMI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La PMI portée dispose d'une expertise technique : elle est susceptible de prodiguer des conseils en ce qui concerne la commercialisation de son produit (aspects techniques sur lesquels insister au cours de la prospection par exemple).</li> <li>• La motivation et les efforts de la filiale locale sont influencés par la complémentarité technologique PMI portée – groupe porteur, c'est-à-dire par l'enjeu de la relation bilatérale relativement aux autres accords de représentation commerciale</li> </ul>

		<p>conclus par la filiale locale.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La taille et la composition<sup>15</sup> du portefeuille de produits commercialisés par la filiale locale affectent l'efficacité des efforts de coordination unilatérale déployés par la PMI portée.</li> <li>• Un contrat excessivement détaillé risque de rendre moins attractifs les produits de la PMI portée (le pouvoir de négociation de la PMI est affaibli en raison de l'existence d'autres mandants).</li> <li>• Un excès de formalisation peut être interprété comme un signe de méfiance (risque de décourager la force de vente locale).</li> </ul>
<b>Valeur ajoutée de l'intermédiaire local</b>	Négative	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'assistance technique du client étranger est assumée par la PMI portée (pas de contrôle unilatéral sur cette activité).</li> <li>• Prospection et négociation constituent des activités créatrices de valeur dans le cadre de la commercialisation de produits de niche (Lassar et Kerr, 1996) ⇒ Incidence négative sur la capacité à imposer des lignes de conduite (eu égard à la valeur ajoutée de la filiale locale, la PMI portée peut difficilement imposer ses vues)</li> </ul>
<b>Insuffisance de ressources de l'exportateur</b>	Négative	<p>En raison de ses ressources limitées, la PMI portée a une tendance naturelle à recourir à des mécanismes de coordination souples, basés sur la confiance réciproque et l'auto-régulation. Elle préfère concentrer ses moyens sur d'autres activités créatrices de valeur : innovation, qualité, etc.</p>
<b>Mécanismes d'incitation prévus au contrat</b>	Variable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle modeste de la commission en termes de motivation de l'intermédiaire local<sup>16</sup> :  ⇒ La filiale locale commercialise un grand nombre de produits.  ⇒ L'ensemble des responsables de PMI interrogés ont insisté sur le caractère raisonnable de la commission.</li> <li>• Incidence positive de la clause d'exclusivité territoriale : la PMI portée confie à la filiale locale l'intégralité de la distribution de ses produits de niche sur le marché étranger concerné par l'accord</li> </ul>

### 3.1.2. *La confiance : un mode de coordination créateur de valeur pour la PMI portée*

La coordination unilatérale nécessite du temps et des ressources. Elle suppose l'affectation d'employés à la surveillance étroite des actions et des résultats du partenaire local ainsi que l'accomplissement d'un grand nombre de tâches de contrôle (De Mortanges et Vossen, 1999) : étude approfondie des rapports de visite transmis par la force de vente locale, élaboration d'un nouveau plan d'actions marketing lorsque les résultats escomptés ne sont pas atteints, retours

<sup>15</sup> L'intégration de nouveaux produits dans l'offre industrielle de la grande entreprise peut remettre en cause l'efficacité du portage commercial. La filiale locale a une tendance naturelle à se concentrer sur les nouveaux produits de la gamme. Cette propension est notamment justifiée par l'acquisition de nouvelles compétences techniques. « *Ce qui anime la force de vente, c'est avant tout la nouveauté !* », a déclaré le gérant de PMI n° 4.

<sup>16</sup> La commission est un mécanisme d'incitation basé sur les résultats.

d'information à la filiale locale sur les actions à entreprendre, etc. Cette mobilisation de ressources s'oppose à l'objectif de pénétration rapide du marché étranger de la PMI portée et s'éloigne *a priori* de ses préoccupations de flexibilité. À cet égard, le directeur export de *Legré-Mante* a attiré notre attention sur l'exclusion de tout « *carcan administratif ou procédural* » (rapports de visite, comptes-rendus écrits d'activité, etc.). « *Les échanges téléphoniques sont suffisants pour le retour d'information. [...] Nous relançons l'agent lorsque c'était nécessaire.* ». Par ailleurs, pour des raisons de compétences, la PMI portée n'apparaît pas en mesure d'élaborer *ex ante* un plan d'actions marketing. La distance culturelle empêche la définition de lignes de conduite en adéquation avec le milieu local. Face aux difficultés rencontrées dans la mise en place d'un dispositif de contrôle unilatéral, la PMI portée n'a d'autre choix que de recourir à un mode de coordination informel basé sur l'autorégulation et répondant davantage à un impératif de flexibilité : le contrôle par la confiance. Cette spécificité de l'accord de portage commercial est reconnue par l'ensemble de nos interlocuteurs, responsables de PMI ou bien dirigeants de grande entreprise : la confiance réciproque détermine la stabilité et l'efficacité de l'accord de coopération. Pour Brock Smith et Barclay (1997), elle est l'élément clé qui distingue les partenariats symbiotiques efficaces des partenariats symbiotiques inefficaces.

**Tableau 4 –** *La confiance : un mode de coordination créateur de valeur pour la PMI portée*

	<b>Spécificités de l'accord de portage commercial</b>	<b>Commentaires</b>
<b>Critère d'efficience</b>	La confiance permet d'économiser sur les coûts de surveillance	⇒ Les parties contractantes s'auto-contrôlent : chaque partenaire apporte et gère son stock de compétences spécialisées ⇒ La contrainte de ressources ne plaide pas en faveur de l'établissement d'un contrôle étroit de la filiale locale, générateur de coûts (objectif de maîtrise des coûts)
<b>Critère d'efficacité</b>	La confiance facilite la réalisation des objectifs de la PMI portée	⇒ L'objectif de pénétration rapide du marché étranger s'oppose à la mise en œuvre d'une surveillance étroite de la filiale locale, consommatrice de temps (objectif de satisfaction rapide de la clientèle) ⇒ L'expertise insuffisante de la PMI portée limite sa capacité à définir des lignes de conduite en adéquation avec le milieu local

### 3.1.3. Sur le rôle du contrat dans l'accord de portage commercial

L'importance du contrat écrit, en tant que régulateur des transactions, a été relativisée par nos interlocuteurs. Ces derniers ont particulièrement insisté sur le rôle prédominant de la confiance et sur l'existence d'un « contrat moral » entre les partenaires. L'exemple de l'entreprise *Legré-Mante* est révélateur à cet égard puisque la coopération entre la PMI et le groupe porteur a duré près de dix ans et ce en l'absence de contrat écrit. Selon la littérature (Kœnig et Van Wijk, 1992 ; Ring et Van de Ven, 1994 ; Kœnig, 1999 ; De Mortanges et Vossen, 1999), le contrat entretiendrait une certaine complémentarité avec la confiance réciproque : il permettrait l'établissement de mécanismes crédibles de sanction alors que la confiance faciliterait l'organisation de la flexibilité (c'est-à-dire la prise d'initiatives en dehors des règles existantes). Le contrat produit des effets juridiques tandis que la confiance fournit des mécanismes de pression sociale. En matière de portage commercial, le contrat écrit autorise notamment une protection de l'avantage technologique par l'insertion d'une clause de secret et de confidentialité des informations transmises à la filiale locale. La crédibilité des mécanismes de sanction instaurés par le contrat est subordonnée cependant à la croyance de la partie contractante dans l'efficacité des institutions judiciaires. Dans le cadre d'un accord de portage commercial, la croyance de la PMI exportatrice peut être altérée par deux facteurs principaux :

- sa perception d'un rapport de force en faveur de la filiale locale, émanation commerciale d'un grand groupe industriel de renommée internationale (en cas de contentieux, l'effet notoriété du groupe porteur peut perturber la PMI exportatrice) ;

- l'intervention d'une juridiction étrangère dans le règlement du conflit (la procédure peut se révéler d'autant plus longue et d'autant plus coûteuse pour l'exportateur de taille modeste). À cet égard, lorsque la juridiction compétente est une juridiction du pays de l'intermédiaire commercial, certains ont mis en évidence la tendance de certains tribunaux à favoriser le contractant autochtone (Karunaratna et Johnson, 1997). Par ailleurs, la législation étrangère peut se révéler plus laxiste ou plus stricte que la législation du pays de la PMI exportatrice. « *Le contrat permet de « faire confiance » même à des partenaires très éloignés pourvu que la médiation du système judiciaire soit efficace* » (Usunier et Roger, 2000, p. 35).

Si son efficacité juridique peut être remise en cause, le contrat écrit est, à tout le moins, un signe de crédibilité envoyé au partenaire. Il exprime de façon officielle une « velléité coopérative » (Brousseau, 2000, p. 38), garantissant ainsi un investissement relationnel minimal. Pour Ring et Van de Ven (1994), le contrat écrit exercerait une influence positive essentiellement en début d'accord. Cet engagement minimal est assuré par le jeu de la réputation, appréhendée alors comme un otage remis au partenaire. L'encastrement social (Granovetter, 1985) permet également de réduire les éventuelles tentations opportunistes en cours d'accord. En fait, la rédaction d'un contrat fournirait surtout les prémices d'une relation basée sur la confiance réciproque. Le contrat écrit engendre une « confiance institutionnelle », fondée sur des repères publics en l'absence d'historique relationnel (Usunier et Roger, 2000 ; Mangematin, 1999). Ce type de confiance, de nature transitive, réduit l'incertitude du partenaire en introduisant dans la relation des mécanismes de pression sociale. L'accord de portage commercial est aussi caractérisé par l'émergence d'une confiance institutionnelle en début de coopération. L'actif notoriété du groupe porteur est non seulement un critère de sélection du partenaire commercial à l'étranger mais aussi un mécanisme de régulation des transactions, du point de vue de la PMI exportatrice. En l'absence d'interaction préalable, celui qui accorde sa confiance recourt uniquement à des informations en provenance de l'environnement. La réputation du groupe porteur introduit dans la relation un élément de sécurité réducteur d'incertitude, que la relation fasse ou non l'objet d'un contrat écrit. L'encastrement social de la grande entreprise limite ses tentations opportunistes. Le responsable export de *Sotep* a mis l'accent sur ce point.

L'importance du contrat diminue cependant au fur et à mesure de l'intensification des échanges interpersonnels pour faire place à une « confiance relationnelle » (Mangematin, 1999), autrement dit à un « contrat psychologique ». Cette confiance relationnelle, née de l'interaction entre contractants, réduit le besoin perçu de garanties légales dans la coordination de l'alliance. Le contrat psychologique, alimenté par la production de règles implicites, se substitue progressivement au contrat formel initial. Cette substitution est subordonnée à l'existence d'échanges antérieurs considérés comme équitables par les parties contractantes (Ring et Van de Ven, 1994). Tous nos interlocuteurs ont insisté, rappelons-le, sur l'importance des relations interper-



sonnelles. « *Le contrat joue un rôle de garantie, de référence mais il est souvent oublié (voir même jamais connu dans les détails) par les individus qui se dotent de routines communes de travail* » (Mangematin, 1999, p. 47).

### **3.2. *Les antécédents de la confiance dans l'accord de portage commercial***

Afin de mettre l'accent sur la dimension praxéologique de la confiance, nous retiendrons, à l'instar de Lorenz (1988) et de Cowles (1997), le concept de « comportement de confiance » dans l'explication de la dynamique de l'accord de portage commercial. Ce concept permet en effet d'insister sur la nécessité d'une gestion de la confiance du partenaire dans toute relation de coopération envisagée à plus ou moins long terme. Entretienue par un jeu d'efforts réciproques, la croyance dans les compétences et dans les intentions du co-contractant s'accompagne nécessairement d'une action destinée à répondre aux anticipations du partenaire. La confiance, en tant que mécanisme de gouvernance, est orientée vers l'action : elle implique une prise de risque matérialisée par un engagement de ressources non redéployable. Cet engagement de ressources est à l'origine du renforcement de la confiance technique et morale du co-contractant et de l'intensification de ses efforts. Le comportement de confiance repose en conséquence sur des conjectures, sur des anticipations constamment réévaluées à la lumière de la conduite du partenaire. Dans les propos qui suivent, nous concentrerons notre attention sur les antécédents du comportement de confiance dans l'accord de portage commercial. En d'autres termes, nous nous intéresserons aux modalités de gestion de la confiance du partenaire par la PMI portée et par la filiale locale du groupe porteur. Deux types d'antécédents seront distingués : des antécédents stratégiques qui vont s'exprimer en termes d'enjeu de la relation dyadique pour chaque partenaire et des antécédents liés à la perception du climat relationnel.

#### **3.2.1. *Les antécédents stratégiques : l'importance de la complémentarité des compétences***

La complémentarité des compétences est non seulement un critère de sélection de l'intermédiaire commercial (Karunaratna et Johnson,

1997) mais également un facteur de stabilité et d'efficacité de l'accord de représentation commerciale. Elle permet en effet de préserver la congruence des objectifs. Elle détermine la confiance technique du co-contractant, c'est-à-dire sa croyance dans les capacités techniques et managériales du partenaire. Lorsque l'enjeu de la relation dyadique s'affaiblit pour l'un des partenaires, la stabilité de la coopération peut être menacée. À tout le moins, l'efficacité de la relation partenariale s'en trouve diminuée en raison de l'affaiblissement de la motivation et de l'engagement de la partie contractante qui anticipe une diminution de la valeur partenariale (Anderson et Weitz, 1989). Les antécédents stratégiques du comportement de confiance dans l'accord de portage commercial sont présentés dans la matrice inter-sites n° 2 (tableau 5). Concernant la filiale locale, ils se rapportent à la qualité de l'administration des ventes assumée par la PMI portée et à sa capacité d'innovation. S'agissant de la PMI portée, ils sont liés principalement au caractère actif de la prospection menée par la filiale locale sur le marché étranger.

**Tableau 5 –** *Matrice inter-sites n° 2. Antécédents stratégiques du comportement de confiance dans l'accord de portage commercial*

Cible du comportement de confiance	Antécédents stratégiques	Commentaires et/ou extraits d'entretien
Filiale locale	<b>Qualité de l'administration des ventes assumée par la PMI portée</b> (satisfaction de la clientèle locale composée en grande partie des clients du groupe porteur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Influe sur la confiance technique de la filiale locale</b> et par conséquent incite la force de vente locale à poursuivre ses efforts de prospection pour le compte de la PMI portée                ⇒ Importance du « <i>professionnalisme de la PMI portée</i> » (interlocuteur <i>Pechiney</i>) : qualité des produits livrés, respect des délais de livraison impartis et assistance technique                ⇒ « <i>La clientèle étrangère et la clientèle nationale doivent être placées sur le même pied d'égalité.</i> » (interlocuteur <i>Pechiney</i>)</li> <li>• Sont en jeu la réputation du groupe industriel et la rentabilité des produits de la PMI pour la filiale locale (prélèvement de commissions).</li> </ul>
	<b>Capacité d'innovation de la PMI portée</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Influe sur la confiance technique de la filiale locale</b></li> <li>• Par amélioration continue des produits existants et/ou création de nouveaux produits                ⇒ L'amélioration continue des produits de la PMI exprime une volonté d'adaptation à l'évolution des besoins de la clientèle étrangère. Elle est, de plus, révélatrice des ambitions de la PMI sur le marché étranger et elle permet d'anticiper une stabilité de la valeur partenariale dans le temps.                ⇒ Opportunités de flexibilité stratégique (interlocuteur <i>Pechiney</i>) : création de nouveaux produits par accès à des informations pertinentes diffusées par la filiale locale dans le cadre d'une gestion de projets du groupe industriel<sup>17</sup></li> <li>• Permet d'entretenir l'intérêt de la filiale locale pour les produits de la PMI portée et de se démarquer des autres mandants (au cours du temps, risque de lassitude dans l'activité de représentation commerciale) : tendance naturelle de la filiale locale à concentrer ses efforts sur les nouveaux produits de la gamme (enthousiasme justifié par l'acquisition de nouvelles compéten-</li> </ul>

<sup>17</sup> Pour plus de précisions, se reporter à Bueno Merino (2003b).

		ces techniques)
<b>PMI portée</b>	<b>Prospection active de la filiale locale</b> (capacité à couvrir la totalité du marché et qualité de la représentation commerciale : efforts de prospection, qualité et nombre des visites, temps de préparation des visites, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Influe sur la confiance technique de la PMI portée</b></li> <li>• Prise en compte par la PMI de la supériorité compétitive de la filiale locale relativement à d'autres intermédiaires de distribution indépendants, c'est-à-dire qui agissent pour leur propre compte et non pour celui d'une société-mère (agent commercial multicarte, agent commercial à carte unique, petite société d'importation, etc.)</li> <li>• PMI portée confrontée à un problème d'allocation des ressources de la filiale locale (pluralité de mandants et apparition de nouveaux produits dans l'offre industrielle de la grande entreprise)</li> <li>• <b>Attention!</b> : Le caractère actif de la prospection ne peut pas être apprécié uniquement à partir du chiffre d'affaires réalisé par la PMI exportatrice sur le marché étranger. Les produits de niche étant par nature difficiles à commercialiser, l'identification de nouveaux clients peut prendre du temps. Le contrôle des efforts de prospection de la filiale locale sera donc établi, nous le verrons, à travers des échanges d'informations réguliers initiés par la PMI exportatrice. La taille du portefeuille de produits commercialisés par la filiale locale peut en effet affecter l'intensité de ses efforts.</li> </ul>

### 3.2.2. Les antécédents liés à la perception du climat relationnel : l'importance des normes bilatérales

Selon la littérature interorganisationnelle, le rapport de complémentarité propre à la division du travail ne suffit pas à expliquer la stabilité et l'efficacité de la relation partenariale. La qualité des relations interpersonnelles est un ciment de la coopération interentreprises (Orléan, 1994). En matière de portage commercial, le comportement de confiance de chaque partenaire procède également du respect d'un ensemble de règles implicites forgées au cours de l'interaction entre co-contractants. Ces règles concernent l'établissement d'une communication régulière et l'adoption d'une attitude flexible permettant d'optimiser le gain relationnel. Nos observations terrain en matière de portage commercial rejoignent donc celles, plus générales, consacrées à la coopération entre exportateur et intermédiaire local et relatives à l'importance des normes bilatérales (De Mortanges et Vossen, 1999 ; Aulakh et al., 1996). L'importance de ces normes dans l'accord de portage commercial est présentée dans la matrice inter-sites n° 3.

**Tableau 6 –** Matrice inter-sites n° 3. Importance des normes bilatérales dans l'accord de portage commercial

Antécédents liés à la perception du climat relationnel	Particularités de l'accord de portage commercial	Commentaires et/ou extraits d'entretien
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Influe sur la confiance morale de la filiale locale</b> et par conséquent sur ses efforts de prospection (autrement dit sur le temps consacré spécifiquement à la commercialisation des produits de la PMI portée)</li> <li>• La PMI portée est confrontée à un problème d'allocation des efforts de la filiale locale (pluralité de mandants) : son comportement volontariste constitue un avantage distinctif relativement aux autres mandants et atteste de sa motivation et de ses ambitions de croissance</li> </ul>

<b>Communication</b>	<b>Une communication régulière à l'initiative de la PMI portée</b>	<p>sur le marché étranger.</p> <p>⇒ « <i>La PMI doit afficher un comportement volontaire.</i> » (interlocuteur <i>Pechiney</i>) ; importance d'une « <i>attitude volontaire</i> » (interlocuteur <i>Rhodia</i>)</p> <p>⇒ Importance d'un « <i>suivi du travail de la filiale locale</i> » (interlocuteur <i>Rhodia</i> et interlocuteur <i>Pechiney</i>)</p> <p>⇒ « <i>Il faut se manifester le plus souvent possible.</i> » (interlocuteur <i>Pechiney</i>)</p> <p>⇒ « <i>La PME doit prendre l'initiative des échanges. De temps en temps, il faut les relancer. Lorsque nous n'avions plus de nouvelles au bout d'un certain temps, nous les recontactons.</i> » (interlocuteur <i>Legré-Mante</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une communication « régulière » : l'intensité des contacts diminue avec le renforcement des liens de confiance<sup>18</sup>.</li> </ul> <p>⇒ « <i>On se réunit et on fait le point. [...] On discute, on se met d'accord et ensuite on laisse faire. C'est une question de feeling !</i> » (interlocuteur <i>Legré-Mante</i>)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La participation ponctuelle de la PMI portée aux efforts de prospection de la filiale locale est une autre manifestation de son comportement volontaire : transmission de brochures en langue(s) étrangère(s), expédition d'échantillons, participation de la PMI à des salons export sur le marché concerné par l'accord, visites des principaux clients, etc.</li> </ul>
	<b>Un personnel de liaison stable au sein de la filiale locale</b> (existence d'interlocuteurs uniques et identifiés au sein de la filiale locale)	<p><u>Modalités de cette communication</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de barrage linguistique : force de vente polyglotte</li> <li>• Une culture sectorielle commune qui facilite l'échange d'informations (connexités en termes de métier<sup>19</sup>)</li> <li>• Par ordre d'importance : <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Coups de téléphone, fax et messagerie électronique</li> <li>⇒ Face à face : quelques déplacements à l'étranger de la PMI (visites communes de la clientèle étrangère, participation à des salons export, etc.)</li> <li>⇒ Projet <i>Pechiney</i> : généraliser la consultation internet et la messagerie électronique (rapports de visite <i>on line</i> et formation à distance de la force de vente locale)</li> </ul> </li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Influe sur la confiance morale de la PMI portée</b><sup>20</sup></li> <li>• Cas <i>Legré-Mante</i> : la forte rotation du personnel, engendrée par la restructuration des filiales asiatiques de <i>Rhône-Poulenc</i>, a affecté les rapports interpersonnels entre la PMI portée et ses agents locaux de représentation. La PMI a préféré recourir à des intermédiaires indépendants, jugés plus performants et plus motivés.</li> </ul> <p>⇒ « <i>Il y avait sans cesse de nouveaux interlocuteurs. La force de vente était moins motivée de façon générale. [...] Ils s'occupaient de nous quand ils en avaient le temps.</i> »</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cas <i>Sotep</i> : la PMI traite toujours avec les deux mêmes interlocuteurs depuis la signature du contrat.</li> </ul>
<b>Attitude flexible</b>	<b>Engagement ouvert des parties contractantes</b> (attitude longanime ou créative)	<p><u>Exemples :</u></p> <p>⇒ Cas <i>Legré-Mante</i> et Cas <i>Sotep</i> : soutien juridique de la filiale locale dans la rédaction des contrats de vente conclus avec des clients étrangers</p> <p>⇒ Cas <i>Rhodia</i> : la PMI portée peut bénéficier de l'expertise technique de la force de vente locale en cas d'adaptation mineure du produit (normes techniques du pays d'accueil).</p> <p>⇒ Les efforts d'innovation de la PMI portée en cours d'accord expriment sa volonté de souplesse et de réactivité face aux transformations de l'environnement.</p> <p>⇒ Cas <i>Pechiney</i> : diffusion d'informations pertinentes et opportunités de flexibilité stratégique pour la PMI portée (création de nouveaux produits dans le cadre d'une gestion de projets du groupe porteur)</p>

<sup>18</sup> Cette observation conforte celle d'Anderson et Weitz (1989), selon laquelle le développement de la confiance au cours du temps aboutit à la mise en place d'une « communication efficiente ».

<sup>19</sup> Les connexités en termes de métier (expertise technique, clients, marchés, etc.) favorisent en effet l'émergence de significations partagées (Van de Ven et Walker, 1984).

<sup>20</sup> Ces observations concernant la stabilité du personnel de liaison rejoignent celles mises en avant par la littérature (Brock Smith et Barclay, 1997 ; Ross et al., 1997 ; Ring et Van de Ven, 1994).

### **3.3. *L'érosion du comportement de confiance dans l'accord de portage commercial***

En dehors des cas où la PMI exportatrice envisage de se retirer du marché étranger pour des raisons d'ordre purement économique (altération de sa santé financière ou de sa position concurrentielle) ou stratégique (définition de nouvelles orientations), l'extinction de l'accord de portage commercial peut être liée à une rupture de confiance dans les capacités et/ou dans les intentions du partenaire. Cette rupture de confiance technique et/ou morale provoque une altération du comportement de confiance qui se manifeste à travers une diminution des efforts consacrés à la relation dyadique. Par un effet de réciprocité, l'affaiblissement de l'engagement de l'un des co-contractants entraîne une diminution de l'investissement relationnel de son partenaire dont les anticipations ne sont plus satisfaites. L'efficacité et la stabilité de la coopération sont alors menacées. La rupture de l'accord de portage commercial procède soit de la non-reconduction du contrat par l'une des parties contractantes soit d'une réduction progressive des échanges lorsque la coopération n'a pas été officialisée sous la forme d'une convention écrite (cas de la PMI *Legré-Mante*).

#### **3.3.1. *La perte de confiance de la PMI portée***

La rupture de l'accord de portage commercial à l'initiative de la PMI portée peut être justifiée par une perte de confiance technique. La PMI exportatrice anticipe une baisse de la valeur partenariale car elle ne croit plus véritablement aux compétences de son partenaire, c'est-à-dire à sa capacité à couvrir la totalité du marché. Cette perte de confiance technique est liée en premier lieu à la conjonction de deux facteurs : l'augmentation du nombre de clients de la PMI portée et la taille du portefeuille de produits commercialisés par la filiale locale. Autrement dit, parce qu'elle distribue un grand nombre de produits industriels, la filiale locale n'est plus en mesure de consacrer le temps nécessaire à la couverture totale du marché de la PMI. Sa supériorité compétitive, relativement à d'autres types d'intermédiaires, est remise en cause. En second lieu, la diminution anticipée par la PMI portée de la valeur partenariale s'explique, nous l'avons évoquée précédemment, par l'érosion au cours du temps de la motivation de la force de vente locale. La propension de la filiale locale à se concentrer sur ses propres

produits ou bien sur les produits complémentaires nouvellement intégrés dans l'offre industrielle de la grande entreprise réduit le temps consacré aux produits plus anciens et par conséquent affecte l'efficacité de la représentation. « *Les produits du groupe sont prioritaires.* », a souligné le responsable export de *Legré-Mante*. Nos quatre dirigeants de PMI interrogés ont mis en évidence le risque d'affaiblissement de la motivation de la force de vente locale au cours du temps : la force de vente, attirée par la nouveauté, a une tendance naturelle à se concentrer sur les produits nouvellement inclus dans l'offre industrielle du groupe porteur. La capacité d'innovation de la PMI portée est un moyen de contrecarrer cette tendance naturelle.

La perte de confiance technique de la PMI portée participe aussi d'une réduction de sa dépendance à l'égard de la filiale locale. Le niveau de dépendance est un antécédent du comportement de confiance. L'affaiblissement de la vulnérabilité de la PMI exportatrice, favorisé par un phénomène d'apprentissage, modifie sa perception du rapport de complémentarité et par conséquent sa croyance dans l'expertise de son partenaire. L'apprentissage, issu de l'interaction entre co-contractants, a en effet généré une amélioration des connaissances de la PMI portée. L'accord de portage commercial a permis l'identification d'une partie de la clientèle ainsi que l'appréciation des perspectives de croissance. La PMI est alors en mesure de mieux maîtriser son expansion sur le marché étranger par le recours à un mode de distribution plus intégré c'est-à-dire autorisant davantage de contrôle (agent à carte unique par exemple ou bien création sur place de sa propre organisation commerciale).

La rupture de l'accord de portage commercial à l'initiative de la PMI portée peut aussi résulter d'une dégradation du climat relationnel, autrement dit d'une perte de confiance morale de la PMI. Dans cette hypothèse, la PMI portée ne croit plus véritablement à la bienveillance de la filiale locale, c'est-à-dire à son intention de consacrer tous les efforts possibles à l'optimisation du gain relationnel. Le cas *Legré-Mante* est révélateur à ce sujet. La forte rotation du personnel, engendrée par la restructuration des filiales asiatiques de *Rhône-Poulenc*, a affecté les rapports interpersonnels entre la PMI exportatrice et ses agents locaux de représentation. D'autres effets négatifs ont altéré la confiance de la PMI portée : réduction du personnel de vente, nouveaux patrons, tendance à se concentrer sur les produits du groupe, etc. *Legré-Mante* a

constaté une diminution de la motivation et des efforts de son intermédiaire et a préféré recourir à des petits distributeurs locaux indépendants, jugés plus motivés et plus performants (un agent local chinois multicarte et deux petites sociétés japonaises d'importation) : « *Il est préférable de recourir à des sociétés indépendantes dans lesquelles les employés se battent pour l'obtention et le maintien des mandats de représentation. [...] Les petits distributeurs locaux sont très motivés.* »

### 3.3.2. *La perte de confiance de la filiale locale*

La perte de confiance de la filiale locale aboutit en général seulement à une réduction de ses efforts de représentation et non à une rupture officielle de l'accord à son initiative. La filiale locale ne met pas fin officiellement à son contrat d'agent commercial. Elle diminue simplement ses efforts de prospection pour se consacrer à d'autres mandants. C'est la diminution de l'engagement de la filiale qui, perçue par la PMI exportatrice, va entraîner ou bien une non-reconduction de l'accord à l'initiative de la PMI portée ou bien une réduction progressive des échanges qui finira par aboutir à la cessation de tout rapport.

La complémentarité technologique originelle entre PMI portée et groupe porteur peut être remise en cause par l'intégration de nouveaux produits dans l'offre industrielle de la grande entreprise (produits de la société mère ou produits complémentaires). La synergie des compétences est un phénomène dynamique qui évolue notamment sous l'influence des bouleversements technologiques. Elle détermine le niveau de ressources engagées spécifiquement dans la relation partenariale. Le niveau de dépendance de la filiale locale peut être altéré du fait de l'apparition de nouveaux produits. La perception du rapport de complémentarité est alors modifiée et la confiance technique de la filiale locale entamée. La croyance dans l'expertise du co-contractant est en effet liée à la réalisation d'objectifs précis, en l'espèce la revitalisation du portefeuille de produits du groupe porteur. La capacité d'innovation de la PMI portée est un moyen de contrecarrer cette tendance naturelle. Une diminution anticipée de la rentabilité des produits de la PMI portée est aussi susceptible d'affecter la motivation de la filiale locale (exemple d'un marché arrivé à saturation) et de modifier l'allocation de ses efforts. Un produit moins rentable entraîne une baisse de la rémunération de l'intermédiaire commercial, en l'espèce du montant des commissions.

L'importance des efforts consacrés à la distribution des produits de la PMI portée est également fonction de son comportement volontariste. *Pechiney* et *Rhodia* ont insisté sur ce point. L'efficacité du portage commercial est subordonnée à un suivi régulier de la relation d'intermédiation. La PMI exportatrice doit se manifester le plus souvent possible : coups de téléphone, fax, visite des principaux clients étrangers, participation à des salons export, etc. Elle doit se démarquer des autres mandants et attirer l'attention de la force de vente locale sur ses produits. Ce volontarisme est un antécédent essentiel de la confiance morale de la filiale locale. Il permet de convaincre celle-ci que son partenaire va engager tous les efforts possibles dans la relation.

## **Conclusion**

Les difficultés rencontrées par la PMI portée dans la mise en place d'un contrôle unilatéral de son intermédiaire local expliquent le recours à un mode de coordination interorganisationnelle plus flexible : le contrôle par la confiance. La confiance procure à la fois des gains d'efficacité et d'efficacités par la mise en œuvre d'un système d'auto-régulation (proposition de recherche n° 1). Elle est entretenue par un jeu d'efforts réciproques qui vont constituer pour chaque partenaire un investissement non redéployable. L'engagement du co-contractant est appréhendé à partir de son comportement de confiance, autrement dit à partir de l'ensemble des efforts qu'il consacre à la relation bilatérale (proposition de recherche n° 2). Cet engagement évolue dans le temps, sous l'influence de facteurs stratégiques et sociologiques. La gestion de la confiance dans l'accord de portage commercial est donc caractérisée par deux dimensions : une gestion des compétences utilisées temporairement par le partenaire et permettant de préserver la congruence des objectifs, et une gestion du climat relationnel (proposition de recherche n° 3).

Toutefois, en cas d'augmentation importante de la part de marché, l'accord montre ses limites en termes d'efficacité. La taille du portefeuille de produits commercialisés par la filiale locale remet en cause la supériorité compétitive du groupe porteur, relativement à d'autres intermédiaires commerciaux. La PMI exportatrice doit alors envisager un autre mode de distribution plus intégré tel que le recours à un intermédiaire local indépendant ou la création sur place d'une filiale commer-



ciale. Cette maîtrise plus internalisée de la croissance sur le marché étranger est le résultat d'une réduction du niveau de dépendance de la PMI exportatrice à l'égard du groupe porteur. L'accord de portage commercial autorise en effet un apprentissage accéléré des spécificités du marché local.

De façon générale, le principal apport théorique de cette recherche réside dans l'étude approfondie d'un mode spécifique de présence à l'étranger. La plupart des travaux relatifs aux modes d'entrée sur un marché étranger ont envisagé seulement l'alternative entre intégration et délégation des tâches export à un intermédiaire indépendant. De plus, l'analyse se limite souvent à la prise de décision et tend à occulter les modalités de gestion du mode de distribution. L'intermédiation commerciale sur un marché étranger recouvre cependant un grand nombre de modalités : importateur, agent commercial, groupement d'exportateurs, filiale commune, accord de portage commercial, etc. Selon Bello et Lothia (1995), cette diversité des modes d'entrée appelle en conséquence la réalisation d'études poussées sur les particularités de chaque mode de présence à l'étranger. Bello et Gilliland (1997) insistent notamment sur le nombre insuffisant de travaux consacrés à la dynamique de la coopération entre exportateur et intermédiaire local. Notre investigation, consacrée à la dynamique d'un mode spécifique d'exportation concertée, contribue pour partie à l'extension de ces travaux. Elle aboutit à l'élaboration d'un cadre conceptuel dédié à l'accord de portage commercial.

Notre recherche permet également d'enrichir et d'approfondir un ensemble de connaissances antérieures dédiées à la dynamique des relations interorganisationnelles. Elle se rattache en particulier aux travaux sur la coopération entre exportateur et intermédiaire commercial (Aulakh, Kotabe et Sahay, 1996 ; Karunaratna et Johnson, 1997 ; Bello et Gilliland, 1997 ; De Mortanges et Vossen, 1999 ; etc.). Plus largement, elle enrichit la littérature dédiée à la confiance en milieu interorganisationnel en mettant l'accent sur le cas spécifique des partenariats dits « symbiotiques » (Kœnig, 2004), encore appelés « partenariats de vente » (Brock Smith, 1997 ; Brock Smith et Barclay, 1997) ou « partenariats latéraux » (Bucklin et Sengupta, 1993 ; Morgan et Hunt, 1994) et caractérisés par l'absence de lien *input/output*. En effet, la plupart des travaux sur la confiance dans la relation interorganisationnelle ont été consacrés à l'étude des coopérations verticales, c'est-à-

dire conclues entre un client et son fournisseur et occasionnant un transfert de droits de propriété (Guibert, 1999).

Au plan managérial, le présent travail a facilité l'élaboration de recommandations managériales destinées à améliorer les modalités de gestion d'un mode de présence spécifique, grâce à l'identification de ses facteurs de stabilité et d'efficacité : suivi régulier par la PMI portée du travail de la filiale locale, déplacements à l'étranger, participation à ses efforts de prospection, etc. L'analyse détaillée de l'accord de portage commercial sous l'angle de sa dynamique peut contribuer à vaincre certaines réticences de responsables export de PMI.

Quant aux limites de cette recherche, elles tiennent essentiellement au petit nombre de répondants interrogés. Cette faiblesse statistique compromet en partie la validité externe de nos résultats et nous incite à la prudence en ce qui concerne l'affirmation du caractère non risqué de la coopération. La découverte de cas d'opportunisme permettrait sans doute de nuancer le caractère symbiotique de l'accord. Le dispositif d'élucidation du réel doit être complété par un effort de généralisation analytique (Yin, 1990). L'abduction « consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Kœnig, 1993). Cette discussion pourrait être amorcée par l'augmentation du nombre de sites étudiés et par l'intervention d'autres chercheurs.

## **Bibliographie**

Anderson J.C. et Narus J.A. (1990), « A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships », *Journal of Marketing*, vol. 54, p. 42-58.

Anderson E. et Weitz B. (1989), « Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads », *Marketing Science*, vol. 8, n° 4, p. 310-323.

Angot J. et Milano P. (1999), « Comment lier concepts et données », in R.A. Thiétart (Éd.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 169-187.

Aulakh P.S., Kotabe M., Sahay A. (1996), « Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships : A Behavioral Approach », *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n° 5, p. 1005-1032.

- Bello D.C. et Gilliland D.I. (1997), « The Effect of Output Controls, Process Controls, and Flexibility on Export Channel Performance », *Journal of Marketing*, vol. 61, p. 22-38.
- Bello D.C. et Lothia R. (1995), « Export Channel Design : the Use of Foreign Distributors and Agents », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n° 2, p. 83-93.
- Bidault F. et Jarillo J.C. (1995), « La confiance dans les transactions économiques », in F. Bidault, P.Y. Gomez et G. Marion (Éds), *Confiance, entreprise et société*, Eska, p. 109-123.
- Brock Smith J. (1997), « Selling Alliances : Issues and Insights », *Industrial Marketing Management*, vol. 26, p. 149-161.
- Brock Smith J. et Barclay D.W. (1997), « The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 61, p. 3-21.
- Brousseau E. (2000), « La gouvernance des processus de coopération », in C. Voisin, A. Plunket et B. Bellon (Éds), *La coopération industrielle*, Économica, p. 29-43.
- Bucklin L.P. et Sengupta S. (1993), « Organizing Successful Co-Marketing Alliances », *Journal of Marketing*, vol. 57, p. 32-46.
- Bueno Merino P. (2003a), « Portage commercial et PMI exportatrice : nature et déterminants de la création de valeur », *Revue Internationale PME*, vol. 16, n° 2, p. 83-104.
- Bueno Merino P. (2003b), « Comportement de confiance et dynamique de la coopération PME exportatrice – intermédiaire local : le cas du portage commercial », Thèse, Université de Caen, décembre.
- Celly K.S. et Frazier G.L. (1996), « Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships », *Journal of Marketing Research*, vol. 33, n° 2, p. 200-210.
- Charreire S. et Durieux F. (1999), « Explorer et tester », in R.A. Thié-tart (Éd.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 57-80.
- Cowles D.L. (1997), « The Role of Trust in Customer Relationships : Asking the Right Questions », *Management Decision*, vol. 35, n° 4, p. 273-282.
- 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.
- Dekker H.C. (2004), « Control of Inter-Organizational Relationships : Evidence on Appropriation Concerns and Coordination Requirements », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, p. 27-49.

- Fenneteau H. (1998), « Confiance, réputation et coopération », in J. Thépot (éd.), *Gestion et théorie des jeux*, Vuibert, p. 87-112.
- Filser M. (2000), « Les théories du canal de distribution : le dualisme des paradigmes », in N. Fabbe-Costes, J. Colin et G. Paché (Éds), *Faire de la recherche en logistique et distribution*, Vuibert, Fnege, p. 55-89.
- Gambetta D. (1988), « Can We Trust Trust ? », in D. Gambetta (Ed.), *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations*, Basil Blackwell, p. 213-237.
- Gomez P.Y. (1995), *Qualité et théorie des conventions*, Économica.
- Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, p. 481-510.
- Grenier C. et Josserand E. (1999), « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », in R.A. Thiétart (Éd.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 104-136.
- Guibert N. (1999), « La confiance en marketing : fondements et applications », *Recherche et applications en marketing*, vol. 14, n° 1, p. 1-20.
- Heide J. (1994), « Interorganizational Governance in Marketing Channels », *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 1, p. 71-85.
- Jolly D. (2001), *Alliances interentreprises : entre concurrence et coopération*, Vuibert.
- Karpik L. (1998), « La confiance : réalité ou illusion ? Examen critique d'une thèse de Williamson », vol. 49, n° 4, p. 1043-1056.
- Karunaratna A.R. et Johnson L.W. (1997), « Initiating and Maintaining Export Channel Intermediary Relationships », *Journal of International Marketing*, vol. 5, n° 2, p. 11-32.
- Koenig C. et Van Wijk G. (1992), « Alliances interentreprises : le rôle de la confiance », in A. Noël (Éd.), *Perspectives en management stratégique*, p. 305-327.
- Koenig C. (1999), « Confiance et contrat dans les alliances interentreprises », in C. Thuderoz, V. Mangematin et D. Harrisson (Éds), *La confiance : approches économiques et sociologiques*, G. Morin, p. 127-150.
- Koenig G. (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 9, novembre, p. 4-17.
- Koenig G. (2004), *Management stratégique*, Dunod.

- Larson A. (1992), « Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of the Governance of Exchange Relationships », *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, p. 76-104.
- Lassar W.M. et Kerr J.L. (1996), « Strategy and Control in Supplier-Distributor Relationships : An Agency Perspective », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p. 613-632.
- Lorenz E.H. (1988), « Neither Friends nor Strangers : Informal Networks of Subcontracting », in D. Gambetta (Ed.), *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations*, Basil Blackwell, p. 194-210.
- Mangematin V. (1999), « La confiance : un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production », in C. Thuderoz, V. Mangematin et D. Harrisson (Éds), *La confiance : approches économiques et sociologiques*, G. Morin, p. 31-56.
- Miles M.B., Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 2<sup>e</sup> éd.
- Moorman C., Zaltman G. et Deshpande R. (1992), « Relationships between Providers and Users of Market Research : The Dynamics of Trust within and between Organizations », *Journal of Marketing Research*, vol. 29, p. 314-328.
- Morgan R. et Hunt S.D. (1994), « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 58, July, p. 20-38.
- De Mortanges C.P. et Vossen J. (1999), « Mechanisms to Control the Marketing Activities of Foreign Distributors », *International Business Review*, vol. 8, p. 75-97.
- Orléan A. (1994), « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand », *Revue du MAUSS*, 2<sup>e</sup> semestre, reproduit dans *Problèmes économiques*, n° 2422, 3 mai 1995, p. 7-17.
- Pasco C. (2001), *Commerce international*, Dunod, 3<sup>e</sup> éd.
- Puthod D. (1995), « Entre confiance et défiance : la vigilance au cœur de la gestion des alliances », *Gestion 2000*, n° 2, p. 111-129.
- Ring P.S. et Van De Ven A.H. (1994), « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, p. 90-118.
- Ross W.T., Anderson E. et Weitz B. (1997), « Performance in Principal-Agent Dyads : The Causes and Consequences of Perceived Asymmetry of Commitment to the Relationship », *Management Science*, vol. 43, n° 5, p. 680-704.

Sako M. (1992), *Prices, Quality and Trust : Inter-Firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press.

Thuderoz C. (1999), « Introduction générale : pourquoi interroger la notion de confiance ? », in C. Thuderoz, V. Mangematin et D. Harrison (éds), *La confiance : approches économiques et sociologiques*, G. Morin, p. 1-27.

Usunier J.C. (2000), « Un examen du concept de confiance à travers la littérature », in J.C. Usunier (Éd.), *Confiance et performance. Un essai de management comparé France/Allemagne*, Vuibert, Fnege, p. 9-30.

Usunier J.C. et Roger P. (2000), « Confiance et performance économique : comparaison France-Allemagne au sein de l'Europe », in J.C. Usunier (Éd.), *Confiance et performance. Un essai de management comparé France/Allemagne*, Vuibert, Fnege, p. 31-48.

Van De Ven A.H. et Walker G. (1984), « The Dynamics of Interorganizational Coordination », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, p. 598-621.

Yin R.K. (1990), *Case Studies Research : Design and Methods*, Sage.