PolyPublie
Polytechnique Montréal

POLYTECHNIQUE MONTRÉAL
UNIVERSITÉ D'INGÉNIERIE

Titre: Title:	Investissements dans les relations interentreprises et développement technologique
Auteur: Author:	Anne Le Luel
Date:	1998
Type:	Mémoire ou thèse / Dissertation or Thesis
Référence: Citation:	Le Luel, A. (1998). Investissements dans les relations interentreprises et développement technologique [Thèse de doctorat, École Polytechnique de Montréal]. PolyPublie. https://publications.polymtl.ca/8715/

Document en libre accès dans PolyPublie
Open Access document in PolyPublie

URL de PolyPublie: PolyPublie URL:	https://publications.polymtl.ca/8715/
Directeurs de recherche: Advisors:	Louis-André Lefebvre
Programme: Program:	Non spécifié

Ce fichier a été téléchargé à partir de PolyPublie, le dépôt institutionnel de Polytechnique Montréal
This file has been downloaded from PolyPublie, the institutional repository of Polytechnique Montréal

https://publications.polymtl.ca

NOTE TO USERS

This reproduction is the best copy available

UMI

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

INVESTISSEMENTS DANS LES RELATIONS INTERENTREPRISES ET DÉVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE

ANNE LE LUEL
DÉPARTEMENT DE GÉNIE ÉLECTRIQUE ET DE GÉNIE INFORMATIQUE
ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

THÈSE PRÉSENTÉE EN VUE DE L'OBTENTION
DU DIPLÔME DE PHILOSOPHIAE DOCTOR (Ph. D.)
(GÉNIE ÉLECTRIQUE)
SEPTEMBRE 1998

©Anne Le Luel, 1998.

National Library of Canada
Acquisitions and Bibliographic Services
395 Wellingtcn Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Bibliothèque nationale du Canada
Acquisitions et services bibliographiques
395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada

Your file Votre référence

Our file Notre référence

The author has granted a non-exclusive licence allowing the National Library of Canada to reproduce, loan, distribute or sell copies of this thesis in microform, paper or electronic formats.

The author retains ownership of the copyright in this thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque nationale du Canada de reproduire, prêter, distribuer ou vendre des copies de cette thèse sous la forme de microfiche/film, de reproduction sur papier ou sur format électronique.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur qui protège cette thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

0-612-42825-7

Canada

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

ÉCOLE POLYTECHNIQUE DE MONTRÉAL

Cette thèse intitulée :

INVESTISSEMENTS DANS LES RELATIONS INTERENTREPRISES ET DÉVELOPPEMENT TECHNOLOGIQUE

Présentée par : LE LUEL Anne

En vue de l'obtention du diplôme de : Philosophiae Doctor

A été dûment acceptée par le jury d'examen constitué de :

M. SINCLAIR-DESGAGNÉ Bernard, Ph. D., président

M. LEFEBVRE Louis-a., Ph. D., membre et directeur de recherche

Mme LANGLEY-LAPORTE Ann, Ph. D., membre

M. BENSAOU Ben M., Ph. D., membre

REMERCIEMENTS

D'emblée, je tiens à remercier tout particulièrement deux personnes pour m'avoir donné la chance et le goût de m'engager et, bien sûr, celui de persévérer dans cette recherche :

- Louis A. Lefebvre mon directeur, pour la confiance qu'il m'a faite en me laissant partir sur un thème qui me tenait à cœur et en me donnant la latitude dont j'avais besoin et, par le fait même, la confiance en moi essentielle pour mener à terme ce projet.
- Elisabeth Lefebvre pour sa perspicacité quant aux traits de ma personnalité et, par conséquent, pour ses encouragements venant toujours « à point » et « bien dosés » ; pour sa disponibilité « on est là ! » et, enfin, pour son écoute et son soutien dans les moments difficiles, sans oublier bien sûr son aide capitale quant aux traitements statistiques.

Un grand merci aussi à toutes les autres personnes (collègues universitaires, collègues de travail et chefs d'entreprises) très nombreuses et trop nombreuses pour les citer toutes ici qui m'ont apporté une aide inestimable grâce à leurs encouragements mais également grâce à leurs commentaires, réflexions et rétroactions éclairées et éclairantes tout au long de ce processus.

Enfin et surtout, je tiens à remercier ma fille Valérie-Anne pour les sacrifices nombreux qu'elle a dû faire, pour sa patience et, malgré tout cela !, pour ses encouragements contants. Il n'y a pas de mots pour lui exprimer ma gratitude.

Ce jour à Montréal, le 10 septembre 1998, je dédie cette thèse à ma fille, Valérie-Anne.

RÉSUMÉ

Dans des contextes de plus en plus technologiques et concurrentiels, la coopération interentreprises, qui est devenue un impératif pour toutes les entreprises, soulève de nombreux défis de gestion sachant qu'une des plus grandes difficultés à surmonter repose sur la création et le maintien de la confiance mutuelle entre les partenaires. Cette confiance est perçue, tant par les gens de recherche que de terrain, comme la pierre d'achoppement à la mise en place de relations coopératives performantes ou encore d'échanges relationnels qui se distinguent des échanges classiques de types hiérarchique ou de marché.

Face à cette problématique, cette thèse a pour objet principal d'identifier les types d'investissements stratégiques qui contribuent au développement de cet actif intangible non imitable, non négociable et à haute valeur ajoutée qu'est la confiance mutuelle. En se reportant sur les deux courants théoriques majeurs dans notre domaine que sont la théorie transactionnelle et la théorie des ressources et compétences stratégiques, cette recherche 1) approfondit des concepts théoriques fondamentaux pour mieux comprendre ces échanges fondés sur la confiance, et 2) met en évidence des liens majeurs occultés jusqu'à présent entre les concepts ressortis : les investissements spécifiques, les engagements réciproques et la confiance mutuelle.

Pour tester ces éléments théoriques, notamment pour mesurer les différents types d'investissements et voir leur impact sur la confiance mutuelle, une enquête empirique a été réalisée auprès de 86 entreprises manufacturières québécoises. Les résultats statistiques de cette étude exploratoire, qui s'est portée sur des relations d'échanges entre fournisseurs et clients de biens industriels dans les secteurs du plastique et de l'électronique, démontrent l'importance capitale, parmi l'ensemble des investissements spécifiques humains, technologiques et matériels mesurés, d'un type particulier d'investissements spécifiques : les investissements humains réciproques relationnels.

Ces investissements humains réciproques, qui correspondent à ceux réalisés pour comprendre 1) la mission, 2) la philosophie de gestion et 3) les objectifs stratégiques du partenaire, apparaissent comme des éléments essentiels au développement de la confiance mutuelle et subséquemment au développement technologique des entreprises.

À partir de ces résultats, un effort important de réflexion et d'intégration a été fait pour mieux appréhender les liens entre 1) ces investissements humains réciproques relationnels, 2) les actifs stratégiques qu'ils génèrent et 3) la confiance mutuelle. Ce qui nous permet de proposer notre propre modèle de construction de la confiance mutuelle ou encore du capital social auquel cette confiance réfère.

De nombreuses applications pratiques en découlent, sachant que compte tenu du caractère fondamental des concepts étudiés, ces applications s'entrevoient autant d'un point de vue interorganisationnel qu'intra-organisationnel.

ABSTRACT

The environment being more and more technological and competitive, inter-firm cooperation, which has became a must for all businesses, raises new management challenges. One of the major difficulties to surpass leans on the creation and maintenance of mutual trust between partners. This trust is perceived, by researchers as well as practitioners, as the stumbling-block in establishing efficient co-operative relations or even more relational exchanges which are different from classical, hierarchical or market exchanges.

Confronting this issue, the main object of this research is to identify the types of strategical investments that contribute to the development of mutual trust. As an intangible asset, mutual trust is non imitable, non negotiable and of high added value for the firm. Based on two major theoretical school, transactional theory and strategical resources and competencies theory, this research 1) builds upon existing theory for a better understanding of those exchanges based on trust, and 2) brings forward major links between the concepts of specific investments, reciprocal commitment, and mutual trust that haven't been emphasized up to now.

In order to test these theoretical elements, in particular to measure the different types of investments and assess their impact on mutual trust, 86 manufacturing firms of Quebec were surveyed. Statistical Results of this exploratory study on exchange relationships between industrial goods suppliers and customers operating in the plastic and the electronic sectors show the fundamental importance, among all the human, technological and material specific investments studied, of human reciprocal relational investments.

These human reciprocal investments equivalent to those used to understand 1) the mission, 2) the management's philosophy and 3) the partner's strategic objectives seem to be essential variables in the building of mutual trust and subsequently to the technological development of firms.

From the results an understanding and integration effort has been achieve in order to apprehend the links between 1) these human reciprocal investments : 2) the strategic assets that are generated and 3) mutual trust. This allows to propose our own model of mutual trust building or social capital to which this trust refers.

Numerous practical applications trickle down from this research. especially given the fundamental importance of the concepts studied, and can be looked at the inter-organizational as well as the intra-organizational level.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS iv

RÉSUMÉ v

ABSTRACT vii

TABLE DES MATIÈRES ix

LISTE DES TABLEAUX xv

LISTE DES FIGURES xviii

LISTE DES ANNEXES xix

INTRODUCTION 1

CHAPITRE 1 LA PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE 6

1.1 L'ÉVOLUTION DE LA COOPÉRATION INTERENTREPRISES 6

1.2 LES IMPÉRATIFS DE LA COOPÉRATION INTERENTREPRISES 10

1.2.1 Du point de vue des pays et des régions 10

1.2.2 Du point de vue des entreprises 11

1.2.2.1 L'acquisition de compétences 12

1.2.2.2 La recherche d'efficacité 14

1.2.2.3 Le partage de risque 15

1.2.2.4 La recherche de pouvoir de marché 16

1.3 LES COURANTS THÉORIQUES EXPLICATIFS DE LA COOPÉRATION 17

1.3.1 Les approches macroenvironnementales 18

1.3.1.1 L'approche culturelle 18

1.3.1.2 L'approche institutionnelle 19

1.3.2 Les approches microenvironnementales 21

1.3.2.1 L'approche organisationnelle 21

1.3.2.2 L'approche transactionnelle 23

1.3.2.3 L'approche sociale 26

1.4 LES DIFFÉRENTES FORMES D'ORGANISATION ÉCONOMIQUES 30

1.4.1 La transaction ou la relation d'échanges 33

1.4.2 Les trois grands types d'échanges 36

1.4.2.1 Les échanges de marché 37

1.4.2.2 Les échanges hiérarchiques 38

1.4.2.3 Les échanges relationnels 39

1.5 LES CONCEPTS THÉORIQUES RELIÉS À LA COOPÉRATION 45

1.5.1 La confiance et l'engagement 45

1.5.2 Les structures informelles 50

1.6 L'OBJET D'ÉTUDE 52

1.6.1 Les échanges relationnels interorganisationnels 52

1.6.2 La question de recherche 52

1.6.3 Les intérêts de la recherche 54

1.6.3.1 Les contributions théoriques 54

1.6.3.2 Les contributions pratiques 56

CHAPITRE 2 LE CADRE CONCEPTUEL 58

2.1 LES FONDEMENTS THÉORIQUES 58

2.1.1 La théorie transactionnelle 61

2.1.2 La théorie des ressources et compétences stratégiques 65

2.2 LES DIMENSIONS CONCEPTUELLES 73

2.2.1 Le concept d'incertitude 73

2.2.1.1 L'incertitude externe 75

2.2.1.2 L'incertitude comportementale 77

2.2.2 Les facteurs reliés à la confiance 80

2.2.2.1 D'un point de vue général 80

2.2.2.2 D'un point de vue de la coopération interentreprises 83

2.2.3 Le concept d'engagement 89

2.2.3.1 La spécificité des investissements 93

2.2.3.2 La réciprocité des investissements 95

2.2.3.3 La localisation des engagements 99

2.2.3.4 La nature des engagements 104
2.2.4 Le concept de performance 108
2.3 CONCLUSION 111

CHAPITRE 3 LE CADRE DE LA RECHERCHE 113

3.1 LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE 113
3.2 LES OBJECTIFS DE RECHERCHE ET LES PROPOSITIONS RETENUES 114
3.3 LES JUSTIFICATIONS DES VARIABLES ET DES MESURES RETENUES 117
3.3.1 La variable dépendante : la confiance 118
3.3.2 Les variables indépendantes 122
3.3.2.1 L'engagement ou les investissements 122
3.3.2.2 Les caractéristiques de la relation 125
3.3.2.3 Le contexte de la relation 128
3.3.2.4 La performance 130
3.4 LA STRATÉGIE DE RECHERCHE 131
3.4.1 Faits de base 131
3.4.2 Le type de recherche : explicative et exploratoire 132
3.4.3 Le type d'étude : étude comparative 134
3.4.4 Le type de données : données quantitatives 135
3.5 LES MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES 135
3.6 LA DÉFINITION DE LA POPULATION 135
3.7 LES MÉTHODES D'ANALYSE 136

CHAPITRE 4 L'ANALYSE ET L'INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS... 137

4.1 RAPPEL DES GRANDS OBJECTIFS ET DES ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES 137
4.1.1 Rappel des grands objectifs 137
4.1.2 Rappel des aspects méthodologiques 138
4.2 DÉMARCHE EMPRUNTÉE POUR LA COLLECTE DES DONNÉES 140

4.3 DESCRIPTION DE LA POPULATION SONDÉE 145

4.3.1 Description de l'échantillon 145

4.3.2 Les statistiques descriptives 149

4.3.2.1 Le profil du répondant et des entreprises interrogées 149

4.3.2.2 Le profil de l'entreprise cliente 155

4.4 DESCRIPTION DES VARIABLES RETENUES 157

4.4.1 Description des variables indépendantes 157

4.4.2 Description des variables dépendantes 169

4.4.3 Description des autres variables 172

4.4.3.1 Les niveaux d'ambiguïté interne et d'incertitude environnementale 173

4.4.3.2 La performance de la relation 174

4.5 VÉRIFICATION DE L'IMPACT DES VARIABLES DE CONTRÔLE 176

4.5.1 Effet de la taille sur les variables de l'étude 176

4.5.1.1 Effet de la taille sur les variables indépendantes 176

4.5.1.2 Effet de la taille sur les variables dépendantes 179

4.5.2 Effet du statut du répondant sur les variables de l'étude 182

4.5.2.1 Effet du statut du répondant sur les variables indépendantes 182

4.5.2.2 Effet du statut du répondant sur les variables dépendantes 185

4.5.3 Effet du secteur sur les variables de l'étude 188

4.5.3.1 Effet du secteur sur les variables indépendantes 189

4.5.3.2 Effet du secteur sur les variables dépendantes 192

4.6 VÉRIFICATION DES PROPOSITIONS DE RECHERCHE 194

4.6.1 Validation des propositions reliées aux investissements 195

4.6.1.1 Propositions reliées à la spécificité des actifs 205

4.6.1.2 Propositions reliées aux investissements humains dans la relation 213

4.6.1.3 Propositions reliées à la réciprocité des investissements 220

4.6.1.4 Propositions reliées à la continuité des investissements 228

4.6.1.5 Propositions reliées aux investissements futurs 232

4.6.2 Synthèse : intégration et relations majeures 238

4.6.2.1 Les analyses de régression d'identification des variables majeures 238

4.6.2.2 L'analyse factorielle pour un regroupement de variables 241

4.6.3 Validation des propositions reliées aux caractéristiques de la relation 246
4.6.3.1 Relations entre la confiance mutuelle et les caractéristiques de la relation 247
4.6.3.2 Relations entre les investissements et les caractéristiques de la relation 249
4.6.4 Validation des propositions reliées au contexte de la relation 257
4.6.4.1 Propositions reliées aux niveaux d'ambiguïté et d'incertitude 258
4.6.4.2 Propositions reliées au niveau de performance 261
4.6.5 Validation des propositions reliées aux facteurs exogènes 257

4.7 CONCLUSION : LES RELATIONS ET LES QUESTIONNEMENTS 161

CHAPITRE 5 UN PREMIER CONSTAT ET EFFORTS DE SYNTHÈSE 271

5.1 PREMIER CONSTAT 272

5.1.1 Sommaire des principaux résultats 272
5.1.2 Forces et les faiblesses 281
5.1.2.1 Les forces 281
5.1.2.2 Les faiblesses 283
5.1.3 Contributions 287
5.1.3.1 Les contributions théoriques 287
5.1.3.2 Les contributions pratiques 293

5.2 EFFORTS DE SYNTHÈSE 306

5.2.1 Le capital social : une condition du développement technologique 306
5.2.1.1 Définition du capital technologique 308
5.2.1.2 Impacts du capital social sur le développement technologique 311
5.2.1.3 Conclusion : « capital social - gestion de la technologie » 325

5.2.2 Intégration : un modèle de développement du capital social 327
5.2.2.1 Les fondations du capital social 329
5.2.2.2 Les déterminants ou éléments constitutifs du capital social 335
5.2.2.3 Les produits stratégiques des engagements : la vision 338
5.2.2.4 Le produit de la confiance mutuelle : l'apprentissage mutuel 347
5.2.2.5 La finalité ou le produit ultime : la croissance mutuelle 348
5.2.2.6 Synthèse 349
5.2.3 Les avenues de recherche futures 351

CONCLUSION 355

BIBLIOGRAPHIE 359

ANNEXES 420

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1.1: Définitions des modes d'échanges 31

Tableau 1.2: Les particularités des différents types d'échanges 43

Tableau 3.1: La Liste des variables retenues 114

Tableau 3.2: Les définitions du concept de confiance 118

Tableau 3.3: Les mesures proposées de la confiance et de l'opportunisme 122

Tableau 3.4: Les mesures proposées des investissements spécifiques 124

Tableau 3.5: Les mesures proposées des formes d'échanges 127

Tableau 3.6: Les mesures proposées du degré de complexité/ambiguïté des activités 129

Tableau 3.7: Les mesures proposées du degré d'incertitude environnementale 130

Tableau 3.8: Les mesures proposées de performance de la relation 131

Tableau 4.1: Description statistique de l'échantillon par secteur 146

Tableau 4.2: Description statistique de l'échantillon par région 148

Tableau 4.3: Description statistique du profil des répondants 150

Tableau 4.4: Description statistique du profil des entreprises 150

Tableau 4.5: Description statistique du contexte de la relation 153

Tableau 4.6: Description statistique de la localisation des partenaires-clients 156

Tableau 4.7: Description statistique du profil du client-partenaire 156

Tableau 4.8: Description statistique des investissements spécifiques 158

Tableau 4.9: Description statistique des variables, dépendante et de contrôle 171

Tableau 4.10: Description statistique des dimensions d'ambiguïté et d'incertitude 173

Tableau 4.11: Description statistique de la performance de la relation pour le fournisseur 174

Tableau 4.12: Description statistique de la performance de la relation pour le client-partenaire 175

Tableau 4.13: Effet de la taille sur les variables indépendantes 177

Tableau 4.14: Effet de la taille sur les variables dépendantes 181

Tableau 4.15: Effet du statut du répondant sur les variables indépendantes 183

Tableau 4.16: Effet du statut du répondant sur les variables dépendantes 186

Tableau 4.17: Effet du secteur sur les variables indépendantes 189

Tableau 4.18: Effet du secteur sur les variables dépendantes 192

Tableau 4.19: Synopsis des propositions reliées aux investissements 196

Tableau 4.20: Matrice de corrélation 198

Tableau 4.21: Corrélations entre les investissements spécifiques et la confiance mutuelle 205

Tableau 4.22: Régression multiple pour les investissements spécifiques dans les produits et procédés 210

Tableau 4.23: Corrélations entre les investissements humains dans la relation et la confiance mutuelle 214

Tableau 4.24: Régression multiple pour les investissements humains dans la relation 216

Tableau 4.25: Régression multiple pour investissements spécifiques humains et physiques 217

Tableau 4.26: Corrélations entre les investissements réciproques et la confiance mutuelle 222

Tableau 4.27: Régression multiple pour les investissements réciproques 226

Tableau 4.28: Corrélations entre les investissements continus et la confiance mutuelle 229

Tableau 4.29: Régression multiple pour les investissements continus 232

Tableau 4.30: Corrélations entre les investissements futurs et la confiance mutuelle 234

Tableau 4.31: Régression multiple pour les investissements futurs 235

Tableau 4.32: Régression multiple pour l'ensemble des variables "investissements" 240

Tableau 4.33: Analyse factorielle sur les investissements spécifiques 242

Tableau 4.34: Régression multiple pour les facteurs extraits de l'analyse factorielle 245

Tableau 4.35: Synopsis des propositions reliées aux caractéristiques de la relation 247

Tableau 4.36: Corrélations entre les normes relationnelles et la confiance mutuelle 247

Tableau 4.37: Régression multiple pour le niveau de responsabilité partagée 250

Tableau 4.38: Régression multiple pour le niveau de transparence 251

Tableau 4.39: Régression multiple pour la perspective de continuité de la relation 252

Tableau 4.40: Régression multiple pour le non-usage du pouvoir 253

Tableau 4.41: Régression multiple pour le niveau de flexibilité 254

Tableau 4.42: Régression multiple pour l'équité 256

Tableau 4.43: Synopsis des propositions reliées au contexte de la relation 258

Tableau 4.44: Corrélations entre le contexte environnemental de la relation et la confiance mutuelle 259

Tableau 4.45: Corrélations entre la performance et la confiance mutuelle 261

Tableau 4.46: Synopsis des propositions reliées aux facteurs exogènes 265

Tableau 4.47: Corrélations entre les facteurs exogènes et la confiance mutuelle 265

Tableau 5.1: Les grandes activités du processus d'innovation 304

LISTE DES FIGURES

Figure 2.1: Principes et fondements de l'approche dynamique des capacités 67

Figure 2.2: Processus d'accumulation des compétences organisationnelles 72

Figure 2.3: Le cadre conceptuel de l'étude empirique 109

Figure 4.1: Relations d'impact des investissements spécifiques ou engagements 170

Figure 5.1: La dynamique de construction du capital humain ou capital technologique 310

Figure 5.2: Modèle de construction du capital social 328

Figure 5.3: Modèle de création de la vision 336

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1: Répartition des entreprises par secteurs d'activités 420

Annexe 2: Exemplaire du questionnaire utilisé..... 421

INTRODUCTION

La réalisation d'un bien nécessite des activités nombreuses et variées qui sous-tendent les choix les plus fondamentaux de la stratégie manufacturière : *faire* ou *faire faire* (Welch et Nayak, 1992). Le premier choix pousse les entreprises vers l'intégration, le second les amène à transiger avec des agents externes. Ces deux options stratégiques font appel à l'autorité : *la hiérarchie*, et aux mécanismes de prix : *le marché* en tant que structures d'échanges efficaces (Williamson, 1975).

Toutefois, ces deux types fondamentaux d'échanges sont de plus en plus remis en question (Tichy, 1993). De fait, les échanges de marché qui préconisent une indépendance des entreprises cèdent le pas à des relations plus étroites (Eriksson et Häkansson, 1990 ; Galt et Dale, 1991 ; Walker et Poppo, 1991). De même, le phénomène de « *désintégration* » des entreprises (Carlsson, 1988 ; Lorenz, 1988 ; Lorenzoni et Ornati, 1989), ou encore de « *déverticalisation décentralisation* » (Brusco, 1982 ; Inzerilli, 1990 ; Mariotti et Cainarca, 1986 ; Piore et Sabel, 1984), remet en question le concept d'intégration verticale (Lazerson, 1993 ; Moskal, 1988) et, par là, les modes hiérarchiques puisque les structures formelles, notamment de contrôle, n'existent pas dans ces nouvelles formes d'échanges (Sheppard et Tuchinsky, 1996).

Ces nouvelles formes de relations coopératives ou d'échanges interentreprises se justifient tout particulièrement dans les secteurs technologiques complexes, très dynamiques ou turbulents (Barreyre, 1988 ; Heckscher, 1994 ; Mariti et Smiley, 1983 ;

Powell, 1987). Elles constituent les éléments de l'infrastructure de soutien nécessaire à la compétitivité des entreprises (Porter, 1990) comme validés, entre autres, par les modèles japonais (Clark, 1989 ; Dertouzos et al., 1989 ; Dyer et Ouchi, 1993 ; Gerlach, 1987 ; Lewis, 1990 ; McMillan, 1990 ; Orrù et al., 1989) et italien (Inzerilli, 1990 ; Lazerson, 1988 et 1993 ; Mariotti et Cainarca, 1986).

Cependant, bien que les bénéfices de telles relations soient nombreux, ces dernières sont peu développées en Amérique du Nord (Teece, 1992), notamment au Québec (De Gagné et Angers, 1994), et en sus, les résultats ou bénéfices semblent très mitigés (Business Week, 1986 ; Porter et Fuller, 1986 ; Geringer et Hebert, 1991 ; Helper, 1991; Bensaou et Venkatraman, 1992). De fait, de nombreuses ententes de collaboration se terminent prématurément en raison, entre autres, des difficultés éprouvées devant l'établissement de mécanismes de contrôle adéquats (Ingham et Thompson, 1994). De plus, les réticences des entreprises à s'engager dans des relations d'échange suggèrent que au-delà des bénéfices économiques nombreux, qui rendent cette coopération souhaitable, il existe d'autres facteurs critiques à prendre en considération. Ainsi, les nombreux chercheurs trop préoccupés par les objectifs de la coopération devraient, selon Borys et Jemison (1989), se porter davantage sur les façons ou moyens d'atteindre ces objectifs.

Ainsi l'un des concepts majeurs le plus souvent mentionné lorsqu'il est fait référence à la coopération inter-entreprises est, comme le confirment Grandori et Soda

(1994), celui de la confiance. De fait, ces dernières années, les recherches qui ont traité de ces nouvelles formes d'échanges interentreprises (Bensaou et Venkatraman, 1992 ; Blenkhorn et Noori, 1990 ; Borys et Jemison, 1989 ; Bromiley et Cummings, 1989 ; Heide et Miner, 1992 ; Oliver, 1990 ; Parkhe, 1993, Pilling et al., 1994 ; Ring et Van de Ven, 1992 ; Thorelli, 1986 ; etc.) ont toutes relevé l'importance d'un facteur important : la confiance entre partenaires en tant que facteur critique de succès.

De même, pour les gestionnaires à tous les niveaux, la confiance a été reconnue comme le problème majeur à surmonter pour que des relations coopératives puissent se développer, et ce, que se soit pour construire des relations performantes avec les fournisseurs (Business Week, 1992), pour surmonter les défis reliés aux changements organisationnels (Heifetz et Laurie, 1997), pour résoudre des conflits autant à l'interne qu'avec les fournisseurs ou les clients (Tichy et Charan, 1989) ou encore, pour faire croître des industries de haute technologie (Yoffie, 1994).

Indiscutablement cette confiance est perçue comme une condition essentielle au succès de toute démarche coopérative (Sheppart et Tuchinsky, 1996) et elle le sera encore plus dans l'avenir (Drucker, 1989), compte tenu des défis que les entreprises auront à surmonter dans des environnements de plus en plus incertains et compétitifs, lesquels justifient le recours à des partenariats pour mieux gérer cette incertitude et pour se démarquer d'un point de vue concurrentiel.

Reste que ce concept de confiance pourtant si important, est encore bien mal compris, notamment pour Meyerson, Weick et Kramer (1996) : « *Our theories about it remain few and weak* ». Il mérite en effet, selon Barney (1990), plus d'attention. C'est un fait que les recherches sur la confiance se sont portées majoritairement sur les mécanismes formels ou encore institutionnels de ces échanges et sur les mécanismes plus informels liés au contexte environnant de ces relations (normes, valeurs, comportements, etc.).

En ce sens, dans une perspective stratégique et volontariste, les résultats de ces recherches offrent peu d'éléments pour mieux comprendre comment cette confiance se construit ou, de façon ultime, comment elle peut se construire. À vrai dire, les recherches antérieures ne s'attardent pas sur les facteurs économiques et sociaux essentiels qui sont sous-jacents à cette confiance dans la mesure où nous n'avons pas de cadre intégrateur qui relie ces dimensions socio-économiques étroitement imbriquées. Plus particulièrement, le concept d'engagement, qui apparaît comme un des éléments importants sur lequel repose cette confiance n'a pas été traité dans une perspective socio-économique intégrant à la fois les aspects relationnels (sociologiques) et économiques (coûts de transaction) auquel il renvoit dans un contexte d'affaires.

C'est pourquoi ce travail, dans une optique de coopération interentreprises, vise en premier lieu à mieux comprendre les liens théoriques socio-économiques sous-jacents à cette confiance et, dans un second temps, à valider empiriquement les relations

nombreuses entre ces investissements - qui définissent l'engagement selon notre conception - et la confiance mutuelle.

Notre exposé se présente en cinq chapitres. Le premier aborde la problématique de la coopération en général et apporte les précisions théoriques qui s'imposent afin de justifier la perspective empruntée et les objectifs qui en découlent. Dans le deuxième chapitre, nous exposons et justifions les fondements théoriques et les concepts retenus afin de circonscrire la problématique de la coopération interentreprises et de la confiance qui s'y rattache. Les aspects méthodologiques, quant à eux, sont traités dans un troisième chapitre. L'analyse et l'interprétation des résultats de notre recherche empirique sont exposés dans le chapitre 4. De façon ultime, le chapitre 5 présente un effort de synthèse de ce que nous avons vu, lu et entendu durant ces dernières années consacrées à un thème de recherche que nous considérons en émergence.

CHAPITRE 1 LA PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE

Afin de situer la problématique générale, soit les enjeux auxquels elle renvoie, dans les sections 1.1 et 1.2, nous traitons respectivement de l'évolution et des impératifs de la coopération industrielle. Dans la section 1.3 sont exposés les grands courants théoriques ou paradigmes qui apportent chacun des explications complémentaires quant au développement de ces nouvelles formes de coopération. Les sections suivantes, 1.4 et 1.5, quant à elles, présentent et commentent les concepts théoriques importants rattachés à l'objet de notre recherche : les échanges relationnels[1]. Ultimement, au point 1.6, nous concluons sur l'objet de l'étude et les intérêts qui s'y rattachent.

1.1 L'évolution de la coopération interentreprises

Dans la première partie de ce chapitre, nous avons préféré nous référer au concept plus global et plus intégrateur de coopération, et ce, pour bien mettre en évidence les liens nombreux et pas toujours explicites entre la coopération, les formes d'échanges et la confiance, sachant bien évidemment que traiter de la coopération, c'est aborder inévitablement la confiance, comme le soulignent Burt et Knez (1996) : « *The decision to cooperate is a decision to trust* » et Putnam (1993) : « *Trust not only lubricate cooperation but cooperation itself breeds trust* ». À n'en pas douter, la coopération implique obligatoirement une confiance entre partenaires.

La coopération interentreprises, qui est apparue tardivement en Amérique du Nord (Teece, 1992), plus particulièrement dans le domaine technologique (Gugler, 1992), n'est pas un phénomène nouveau (Richardson, 1972). La nouveauté provient, d'une part, de l'intensification des efforts de rapprochement entre firmes (Michalet, 1988) et, d'autre part, de l'apparition d'une variété énorme d'arrangements coopératifs (Powell, 1987).

Que ce soit pour la recherche ou le développement, la fabrication de composantes, voire l'assemblage ou encore la distribution et la commercialisation, les entreprises se reportent de plus en plus sur des partenaires qui s'impliquent dans le processus d'innovation, et ce, tant au niveau des produits que des procédés (Helper, 1991 ; Saxenian, 1991 ; Turnbull et al., 1992).

Ces nouvelles relations, qui diffèrent des modèles traditionnels : « *nonmarket, nonbureaucratic organizational arrangements* » (Powell, 1987) s'étendent à tous les secteurs (Barreyre, 1988 ; Johnston et Lawrence, 1988), des plus traditionnels (Barberis, 1990 ; Flynn, 1987 ; Helper, 1991 ; Rosegger, 1991) aux plus technologiques (Doz, 1988 ; Freeman, 1991 ; Friar et Horwitch, 1986 ; Jorde et Teece, 1989 ; Powell et Brantley, 1992 ; Teece, 1986).

Cette intensification de la coopération résulte principalement de trois grands mouvements de la part des entreprises : (1) un phénomène de décentralisation ou

---

[1] Avant de définir le terme *échanges relationnels*, le terme *partenariat* que nous utilisons dans cette première partie englobe l'ensemble des formes d'échanges ou relations coopératives.

d'externalisation[2], qui correspond à un recentrage des entreprises sur leurs activités fondamentales (Ford et Farmer, 1986 ; Nooteboom, 1994 ; Powell, 1990b ; Prahalad et Hamel, 1990) et, parallèlement, (2) un phénomène de contraction de leur base de fournisseurs (Eriksson et Häkansson, 1990 ; McMillan, 1990), afin de développer de nouvelles formes de relations de type *«soft contracting»* (Powell, 1990b) fondées, sur une coopération plus étroite, et ce, jumelées à un autre mouvement non moins important (3) de création d'entreprises à caractère hautement technologique, qui justifie aussi, pour ces entreprises regroupées dans des réseaux innovateurs, de nouvelles formes de coopération (Freeman, 1991). Ces trois mouvements, qui modifient la structure industrielle, donnent à la petite entreprise une place de plus en plus importante dans l'économie.

De toute évidence, la coopération interentreprises, qui apparaissait réservée aux grandes entreprises, se déplace vers les entreprises de plus petites tailles[3] (Perrow, 1993). Storper et Walker (1989) remarquent, à juste titre, que la croissance des grandes entreprises durant ce vingtième siècle a eu pour effet de détourner l'attention des chercheurs et d'ignorer le potentiel des petites entreprises et des relations interfirmes. Bien qu'il soit difficile de mesurer précisément l'ampleur de ce phénomène, compte tenu

---

[2] Ce phénomène, qui implique le transfert d'activités à l'extérieur de la compagnie «mère» peut se concrétiser de manières différentes (Maillat, 1990) : décentralisation vers les filiales, désintégration des activités de production et d'innovation, en ayant recours à des sous-traitants, désinvestissement par l'octroi de licences, de franchises et par l'essaimage corporatif.

du caractère informel de ces partenariats, ces petites et moyennes entreprises, et les réseaux qu'elles constituent - *«small firm networks et nondependent subcontracting»* (Perrow, 1993) - jouent, d'ores et déjà, un rôle non négligeable dans certaines régions du Japon (Friedman, 1988), de l'Italie (Inzerilli, 1990) et des États-Unis (Saxenian, 1991).

Pour les entreprises, et ce, quels que soient leurs tailles, activités ou secteurs, ces partenariats constitueront les formes d'organisation économiques dominantes des prochaines années (Business Week, 1986 ; Drucker, 1988 ; Perrow, 1993). Ces nouveaux types d'échanges, qui représentent les éléments de l'entreprise «virtuelle» (Byrne, 1993 : Davidow et Malone, 1992) ou de l'entreprise «réseau» (Miles et Snow, 1986 : Poulin et al., 1994 ; Snow et al., 1992), font de la coordination un élément central (Malone et Crowston, 1991) et de la confiance entre partenaires un problème majeur (Miles et Snow, 1984 ; Sabel, 1993 ; Creed et Miles, 1996). Il apparaît évident que, sans confiance, ce type d'organisation économique, essentiel à la compétitivité, ne pourra se développer.

À un autre niveau, ces partenariats constituent les éléments sur lesquels certaines régions du Japon, de l'Italie, mais également des États-Unis ont appuyé leur développement économique. Ces réseaux ou nouveaux districts industriels (Piore et Sabel, 1984), qui représentent la vague du futur dans l'économie mondiale selon Pyke et

---

[3] Il convient toutefois d'être prudent dans cette affirmation puisque l'emphase sur les grandes entreprises a peut-être eu pour effet de sous-estimer l'importance de cette coopération en ce qui concerne les petites et moyennes entreprises.

al., 1990), ont tous des traits communs : relations coopératives, assistance mutuelle, investissements réciproques, structures d'échange peu formelles, et surtout, confiance entre partenaires.

En conclusion, s'il apparaît évident que la quantité d'échanges interentreprises a augmenté ces dernières années, il faut toutefois rester très prudent, plus particulièrement quant à la nouveauté de ces liens. Ce type de relations existe depuis longtemps. Macaulay relevait déjà en 1963 ces relations d'affaires très différentes, et nous pourrions avancer qu'elles ont toujours existé puisque, sous l'angle économique, Alfred Marshall (1919) nous décrivait les districts industriels et, que sous l'angle sociologique, Émile Durkheim (1893) relevait les principes mêmes de ces relations.

1.2 Les impératifs de la coopération interentreprises

Sans aucun doute, la coopération apparaît, aujourd'hui plus que jamais, comme une nécessité, et ce, tant pour les entreprises que pour les gouvernements. C'est sur cette exigence de coopération que repose notamment la stratégie de développement économique du Québec fondée sur les grappes industrielles.

1.2.1 Du point de vue des pays et des régions

De toute évidence, la coopération est une source incontestable de compétitivité pour les pays, notamment pour les régions pour ce qui est de la création d'emplois, de l'accroissement de la productivité et, plus globalement, de la compétitivité (voir à ce

sujet Inzerilli, 1990 et Saxenian, 1991). L'emphase actuelle sur la création de réseaux régionaux traduit cette prise de conscience[4].

À cette dynamique industrielle de coopération, il faut rattacher également des bénéfices sociaux non négligeables. Les relations plus harmonieuses entre entreprises ont des effets importants sur la solidarité sociale et, par conséquent, sur la qualité de vie (Dore, 1983 : Perrow, 1993). Cette solidarité, qui limite les effets négatifs de la compétition capitaliste (Groupe de Lisbonne, 1995) et préserve l'environnement entrepreneurial (Lazerson, 1988), offre un contexte favorable aux initiatives individuelles, soit à l'implication, à l'innovation, à la participation et, subséquemment à l'épanouissement des individus. Ces relations de coopération ont des implications nombreuses, puisqu'elles favorisent une répartition plus égale de la richesse et du pouvoir (Perrow, 1993). Il convient donc d'y rattacher une plus grande équité sociale, pour celles tout au moins qui sont sous le signe d'une coopération « réelle » en vue de créer, nous précisons.

1.2.2 Du point de vue des entreprises

Les bénéfices économiques de cette coopération ont été largement commentés (Bazoge, 1990 : Bradach et Eccles, 1989 ; Poulin et al., 1994 ; Powell, 1987 et 1990a). Sachant que les motivations qui incitent les entreprises à coopérer sont très

---

[4] Au Canada et au Québec, De Gagné et Angers (1994) recensent de nombreux programmes gouvernementaux, qui ont pour objectif de stimuler le développement de réseaux.

variées (Parkhe, 1993 ; Powell, 1987) et que ces motivations évoluent et se modifient dans le temps, nous synthétisons les principaux arguments les plus souvent avancés[5] en quatre grandes catégories.

1.2.2.1 L'acquisition de compétences

L'accroissement considérable des connaissances, notamment scientifiques et technologiques, fait que les firmes sont devenues de moins en moins autonomes pour soutenir leur croissance (Nelson, 1990). L'intégration technologique (informatique, matériaux, télécommunication, etc.) exige un amoncellement d'expertises qu'une entreprise à elle seule ne peut posséder et gérer. En ce sens, comme souligné par Arbora et Gambadera (1994), la base de connaissances nécessaire pour générer des innovations est devenue, de manière croissante, de plus en plus complexe et multidisciplinaire. Ce scénario implique qu'une quantité de plus en plus importante de savoir-faire se situe à l'extérieur des frontières de l'entreprise (Badarraco, 1991).

En réponse, de nombreuses entreprises ont créé des liens multiples qui leur donnent accès aux savoir et savoir-faire d'organisations spécialisées. Ces connaissances spécialisées difficilement codifiables (Winter, 1988), qui résident dans la «tête» des gens et dans les équipes de travail, exigent toutefois des relations étroites entre entreprises -

---

[5] Powell (1987) synthétise ainsi ces motivations : obtenir un accès plus rapide aux nouvelles technologies ou aux nouveaux marchés, bénéficier d'économies d'échelle dans de la recherche ou dans la production communes, puiser dans des sources de savoir-faire situées en dehors des frontières de la firme, partager les risques pour des activités qui sont au-delà de l'envergure et des compétences d'une firme seule et contracter pour des habiletés complémentaires.

«repeated contacts between the parties, ad hoc communication channels» (Mariotti et Cainarca, 1986) - afin qu'elles soient transmises et exploitées pleinement. Les relations coopératives à long terme, très courantes au Japon, se fondent sur le principe de l'apprentissage collectif *«learning by doing»* et sur le partage de connaissances informelles (Aoki, 1986). Ce type d'échanges permet de transférer plus facilement ces connaissances, de stimuler de nouvelles façons de faire, de créer de nouvelles compétences et, finalement, d'accroître l'innovation (Badarraco, 1991 ; Powell, 1987). Business Week (1986) relève d'ailleurs que le lieu des innovations s'est déplacé des grandes firmes vers les réseaux de relations interorganisationnelles dans lesquels il est difficile d'identifier l'innovateur et, par conséquent, le type spécifique d'organisation. Cette acquisition de compétences apparaît donc comme une motivation importante en faveur de ces nouvelles relations. Antérieurement, les entreprises procédaient par fusions et par acquisitions. Les résultats décevants (Badarraco, 1991 ; Doz, 1988) de ces stratégies les obligent aujourd'hui à emprunter d'autres voies, notamment celle de la coopération, fondée sur la confiance, la réciprocité et l'engagement entre partenaires (Powell, 1987).

1.2.2.2 La recherche d'efficacité

Cette recherche d'efficacité, qui repose sur la recherche d'une meilleure configuration de coûts, fait référence notamment à la réduction des coûts fixes, des coûts irrécupérables et des coûts de complexité à l'interne, mais également, à la minimisation des coûts de transaction et à la recherche d'économies d'échelle et d'envergure en agissant de manière concertée avec des entreprises externes. C'est un fait que les exigences de flexibilité entre autres, obligent les firmes à focaliser sur leurs compétences de base et, par conséquent, à déléguer des activités à des partenaires externes (Nooteboom, 1994). Selon cet auteur, ceci explique que l'attention des entreprises repose plus intensément sur la recherche d'économies d'échelle et d'envergure entre organisations qui sont de formes hybrides, soit entre le marché et la hiérarchie, et ce, au détriment de l'organisation intégrée, qui représentait encore jusqu'à ces dernières années la voie principale d'accès à ces économies. Comme chacun sait, le contexte actuel de concurrence accrue, de faible croissance et de ressources limitées fait que les préoccupations managériales se portent plus intensément sur la réduction des coûts. Ces réseaux de relations imbriquées sous-tendent une discipline, qui peut être absente ou beaucoup plus coûteuse à l'intérieur d'une firme (Eccles et White, 1988). A l'évidence, les coûts d'agence internes sont, dans bien des cas, plus élevés que les coûts de transaction encourus par une entreprise qui traite à l'externe avec des petites entreprises dont le gestionnaire est propriétaire. Toutefois, cette efficacité (économies d'échelle ou

d'envergure, etc.) attendue sera anéantie s'il n'y a pas un contexte de confiance, qui permet de limiter les coûts de transaction entre entreprises.

1.2.2.3 Le partage de risque

Le partage de risque représente un autre objectif prépondérant, tout particulièrement dans les secteurs dynamiques et complexes soumis à une obsolescence très rapide des produits. L'escalade des investissements en R-D et la réduction des cycles de vie de produits laissent de moins en moins de temps pour amortir les investissements engagés. En se spécialisant, soit en réduisant leur niveau d'actifs immobilisés, les entreprises limitent leur risque et leur vulnérabilité. Manifestement, ces relations coopératives à long terme entre entreprises - où chaque partie accepte et supporte une portion des investissements - permettent de réduire le risque individuel de chacune. En raison du rythme d'innovation accéléré, faisant de la célérité un enjeu économique, les entreprises sont contraintes d'agir de plus en plus rapidement. Elles doivent gérer de ce fait de plus en plus de risques, ce qui les incite donc à s'allier et à multiplier les liens de coopération afin de s'appuyer sur des partenaires. Ces derniers, en raison des investissements complémentaires réalisés, deviennent des éléments essentiels à leur croissance, mais également, des sources de dépendance vis-à-vis d'intervenants économiques qui possèdent des savoir-faire complémentaires. C'est pourquoi la confiance apparaît stratégique et devient un problème majeur. Il est un fait certain que si les entreprises peuvent diminuer leurs risques technologiques, commerciaux ou

financiers, par le biais de stratégies coopératives, elles peuvent également l'augmenter, notamment lorsque la confiance entre partenaires est insuffisante.

1.2.2.4 La recherche de pouvoir de marché

À première vue, cette recherche de pouvoir de marché peut paraître paradoxale en raison de la nature de ces relations fondées sur un partage du pouvoir (Aoki, 1986 ; Lorenzoni et Ornati, 1988). De manière évidente, si cette coopération fait apparaître une interdépendance des partenaires, on peut, à un autre niveau, y voir un pouvoir accru vis-à-vis des autres intervenants, comme le suggère Jarillo (1988). Ces arrangements entre des organisations ont comme objectif, selon lui, de maintenir ou d'accroître l'avantage compétitif des firmes vis-à-vis de leurs concurrents en dehors du réseau, sachant bien évidemment que ces réseaux, ne pourront se mettre en place et encore moins durer en l'absence d'une confiance collective.

En conclusion, nous soulignons ici deux éléments ou faits de base à prendre en considération. Le premier ayant trait au fait que ces motivations sont complémentaires et plus ou moins dominantes compte tenu du secteur, des activités sujettes à la coopération et des compétences spécifiques des entreprises, sachant que l'accès à de nouvelles compétences ou l'aspect *«learning-by-doing effect»* illustré par Mariotti et Cainarca (1986) apparaît largement dépasser les considérations à court terme de minimisation des coûts trop souvent mises en avant selon Zajac et Olsen (1993), puisque ces relations coopératives, et donc la confiance qu'elles justifient, exigeront effectivement des

investissements importants. Ces derniers cadrent fort mal avec une stratégie de minimisation des coûts, ceci fort justement amené par la revue The Economist (1995): *«unfortunately, trust and efficiency do not always go hand in hand»*.

En second lieu, fait plus important encore, il faut bien reconnaître que ces motivations sur lesquelles on a tant discouru ces dernières années, sont de piètres indicateurs lorsqu'il s'agit de comprendre ce phénomène de coopération, comme le souligne Powell (1996): *«Motives are a weak guide to outcomes»*. Niosi (1993) relève d'ailleurs que les avantages retirés sont différents de ceux qui ont motivé cette coopération.

1.3 Les courants théoriques explicatifs de la coopération

Les principales théories, ou encore courants de pensée, qui apportent des explications quant à ce phénomène de coopération interentreprises, sont exposées brièvement. Comme le souligne Romanelli (1991), la littérature qui traite de l'apparition des nouvelles formes d'organisation est très abondante et, de plus, les courants théoriques sont très nombreux et fort disparates. Les quatre grandes approches retenues ici nous permettent de relever les explications majeures avancées par les auteurs, et ce, aux niveaux macro et micro afin d'avoir une vue d'ensemble des facteurs et de leurs interrelations.

1.3.1 Les approches macroenvironnementales

Au niveau macro, les auteurs prennent pour postulat que la coopération est largement déterminée par la culture et l'infrastructure existantes[6].

1.3.1.1 L'approche culturelle

De ce point de vue, les normes sociales et les valeurs déterminent les comportements et modes d'organisation. Les valeurs héritées du confucianisme : loyauté, harmonie, orientation collective, expliquent les particularités du modèle japonais. Ces valeurs favorisent une orientation commune, qui se traduit par des schémas, des conceptions et des pratiques plus ou moins identiques pour les gens d'affaires (Dore, 1983). Sous un angle identique, les valeurs dominantes de type individualiste de la société américaine justifient, selon Kanter (1983), les organisations *«segmentalistes»* fondées sur des principes de domination et de contrôle. Ces valeurs, compte tenu du climat d'hostilité et de suspicion, expliquent le faible niveau de coopération prévalant aux États-Unis (Nelson, 1991). En effet, que ce soit au niveau d'un pays (Hamilton et Biggart, 1988), d'une région (Inzerilli, 1990) ou d'un réseau local (Macneil, 1978), ces valeurs et normes communes - solidarité, réciprocité, etc. - favorisent la coopération interentreprises (Putnam, 1993).

Toutefois, l'importance de la coopération dans certaines régions de l'Amérique du Nord, à l'instar de la Silicon Valley (Angel, 1991 ; Saxenian, 1991) et de la

Pennsylvanie (Sabel, 1993), démontrent que ces valeurs, à un niveau sociétal ou encore macro, ne peuvent, à elles seules, expliquer les formes et la diversité des organisations économiques que l'on retrouve dans un même pays ou dans une même région, et, notamment celles qui reposent sur une confiance mutuelle. Les thèses contradictoires, notamment entre Kanter (1983) et Fukuyama (1997), démontrent les limites de ces théories.

1.3.1.2 L'approche institutionnelle[7]

Les promoteurs de cette approche relèvent le rôle des institutions et plus globalement de l'infrastructure. Le concept de coopération qui prévaut au Japon a été fortement influencé par certaines politiques gouvernementales (Johnson, 1982). Celles-ci ont incité les entreprises à gérer dans une perspective de long terme (Powell, 1990b) et ont permis de développer voire d'imposer cette coopération en restreignant la compétition (Yoshida, 1992). Tant et si bien que l'esprit de compétition qui prévaut en Amérique du Nord constitue, selon cet auteur, des entraves majeures au développement de relations similaires. Les exemples de l'Allemagne (Sabel et al., 1987) et de l'Italie (Lazerson, 1988 et 1993) apparaissent confirmer l'impact des mécanismes institutionnels (subventions, taxes, etc.) et des actions publiques (syndicats, associations, organismes de

---

[6] Toutefois, tel que souligné par DiMaggio (1990), la distinction analytique entre ces deux approches, soit la "culture" et la "structure", est, dans bien des cas, arbitraire.

[7] Nous avons préféré opter pour le terme *institutionnel* compte tenu de son usage courant dans la littérature pour désigner de manière générale les structures qui sont à l'origine des normes, des coutumes et des lois, qui encadrent les actions et qui régissent les relations, comme l'illustre notamment

financement et de formation, etc.) sur le développement de la coopération industrielle. Cette coopération interfirmes, pour de nombreux auteurs qui ont traité des districts ou réseaux régionaux, est reliée à ces infrastructures (voir notamment Arthur, 1987).

Cette littérature substantielle apporte, selon nous, peu d'éléments quant à la coopération[8]. En effet, si cette infrastructure peut favoriser les comportements coopératifs en « forçant » les entreprises à coopérer implicitement par les normes ou explicitement par les règlements, législations, etc., elle reste, somme toute, peu influente pour favoriser l'engagement indispensable à la coopération. Le système juridique est d'ailleurs souvent perçu par les entreprises comme peu efficace (Van de Ven, 1993) et, donc, d'utilité limitée (Macaulay, 1963). De plus, l'intervention directe des gouvernements en tant que maîtres d'œuvre de cette coopération apparaît peu efficace et peu souhaitable dans sa forme traditionnelle (Sabel, 1993).

Cette approche, qui met l'emphase sur les éléments contextuels d'infrastructure en tant que guides de comportement pour les firmes, est d'utilité limitée pour expliquer les choix spécifiques de ces firmes (Powell, 1990b), comme le souligne Van de Ven (1993): « *But just as institutions constrain, liberate, and expand individual actions, individuals construct and change institutions* ».

Rawls : « By this structure I mean such a society main political, social, and economics institutions, and how they fit together into one unified system of social cooperation (1980 : 225).

[8] Voir Perrow (1993) pour de nombreuses références quant à ces districts industriels ou agglomérations.

De fait, pour conclure quant aux explications macroenvironnementales, qui traitent donc la confiance comme un facteur exogène, il apparaît évident que les facteurs culturels et structurels ne peuvent expliquer à eux seuls ces échanges coopératifs. Sabel (1993), d'ailleurs, montrent qu'à l'intérieur de ces réseaux régionaux soumis aux mêmes règles, il existe des éléments nombreux de conflits et de discordes. De même, Granovetter (1985), tout en mettant en évidence ce phénomène d'ancrage social important, d'où découle, selon lui, cette coopération, relève toutefois que cet ancrage social peut être une source de comportements opportunistes, soit de comportements « anti-coopératifs » de la part des acteurs économiques.

1.3.2 Les approches microenvironnementales

Contrairement aux précédentes, ces approches accordent une plus grande place au caractère volontariste des entreprises et des individus qui les composent.

1.3.2.1 L'approche organisationnelle

Dans cette perspective, l'évolution de ces nouvelles formes de coopération s'explique grandement par les facteurs technologiques. La recherche de flexibilité et d'amélioration des capacités innovatrices représentent les arguments majeurs avancés (Abernathy, 1978 ; Helper, 1991 ; Powell, 1990a et 1990b). Les technologies de production flexible ont permis notamment aux entreprises d'acquérir souplesse et rapidité, éléments importants de leur compétitivité. Il va de soi que ces technologies qui offrent de nouvelles possibilités d'organisation - décentralisation ou externalisation

d'activités - autorisent de nouvelles formes de relations. Elles rendent possibles les échanges entre entreprises et permettent d'éviter l'intégration excessive d'activités, source d'inefficacité. Par exemple, Mariotti et Cainarca (1986) justifient l'adoption de ces nouvelles formes d'échange par les grandes entreprises en raison de leur incapacité à répondre rapidement aux changements traduisant leur résistance aux innovations de processus ainsi qu'à l'introduction de nouveaux produits.

Toutefois, comme le met en relief Perrow (1993), ces théories, qui redonnent l'avantage à la petite entreprise en relevant l'échec de la grande entreprise, sont peu explicites sur les justifications de la coopération interentreprises. Il n'y a pas si longtemps d'ailleurs, Chandler (1977) expliquait l'apparition des grandes entreprises de ce siècle par les technologies qui ont permis d'atteindre des marchés éloignés, de mieux coordonner les individus et de bénéficier des économies d'échelle et d'envergure. De même, l'entreprise intégrée était perçue comme une source importante d'innovation (Amour et Teece, 1980), capable de générer un grand nombre d'idées et de produits.

En ce sens, ces explications sont inadéquates pour Perrow (1993) puisque ces technologies peuvent profiter à toutes les entreprises. Il reconnaît toutefois que ces nouvelles technologies peuvent profiter un peu plus à la petite entreprise en la rapprochant de la grande en terme de parité technologique. C'est pourquoi, l'évolution technologique, très reliée à l'évolution de nouvelles formes d'organisation, n'est pas l'antécédent majeur qui justifie ces nouveaux arrangements (Romanelli, 1991). À l'instar

de Linhart et Linhart (1985), nous prétendons qu'il n'existe pas de déterminisme technologique, tout en reconnaissant bien évidemment que les nouvelles technologies - par exemple les systèmes électroniques d'échanges de données - offrent de nouvelles possibilités en ce qui a trait à l'adoption de nouveaux modes d'échanges interentreprises. De toute évidence, tel que le confirme Hennart (1994), le succès des entreprises japonaises n'est pas dû à leur plus grande automatisation, mais bien plus, au « design » supérieur de leurs relations, tant internes qu'externes, soit aux types de relations intra-entreprises et interentreprises.

Soulignons ici que pour Coleman (1993) notamment, ces relations coopératives, et donc ce capital social qu'il assimile à la confiance, ont été détériorées par l'avènement des technologies, notamment par celles des communications, qui ont rendu impersonnelles les relations. Jack Welch, président de General Electric, à la question sur la création de la confiance, insistait : « *Nothing can replace eyeball to eyeball* » (The Economist, 1995).

1.3.2.2 L'approche transactionnelle

Pour les tenants de l'approche transactionnelle (Coase, 1937 ; Williamson, 1975, 1985 et 1992), l'étude des organisations économiques doit aller au-delà des considérations technologiques et se porter sur les mécanismes de coordination et de contrôle « *governance structures and incentives* » (Williamson, 1985), qui permettent de diminuer les coûts de transactions. Cette approche, encore peu explicite sur la

coopération, met l'emphase sur les structures qui permettent aux entreprises de surmonter les problèmes d'opportunisme et de rationalité limitée, à l'origine des coûts de transaction[9]. En ce sens, l'importance de ces coûts - compte tenu du contexte de la transaction et notamment du degré de spécificité des actifs et de l'incertitude - font que les entreprises retiennent des structures différentes pour gérer leurs échanges.

Dans cette perspective, les parties coopéreront ou s'abstiendront de coopérer sur la base d'un calcul économique des profits espérés pour eux-mêmes, compte tenu de leurs intérêts propres. L'opportunisme potentiel et, par conséquent, les possibilités d'exploitation et de manipulation sous-jacentes nombreuses lorsque les transactions impliquent des investissements spécifiques[10], feront que les parties prenantes utiliseront des mécanismes de protection afin de s'assurer du respect de leurs intérêts. Dans un contexte d'incertitude et de complexité, caractérisé par des contingences importantes difficilement prévisibles à l'avance, les protections seront peu efficaces et les coûts de contrôle seront élevés. Les entreprises opteront donc pour l'internalisation de leurs activités puisqu'en remplaçant les fournisseurs externes par leurs propres employés, dont

---

[9] Williamson définit ces coûts de transaction comme étant reliés à la recherche d'information, à la négociation, à la rédaction des contrats, à la protection, au suivi des accords et aux coûts d'ajustement, voire d'inadaptation (Williamson 1985).

[10] La dimension majeure du cadre d'analyse de la théorie transactionnelle repose sur la spécificité des actifs puisque ces investissements spécialisés ou spécifiques, dont la rentabilité est à moyen et à long terme, enferment les parties dans la relation : « Inasmuch as the value of specific capital in other uses is, by definition, much smaller than the specialized use for which it has been intended, the supplier is effectively "locked into" the transaction to a significant degree. This is symmetrical, moreover, in that the buyer cannot turn to alternative sources of supply on favorable terms, since the cost of supply for unspecialized capital is presumably great. The buyer is thus committed to the transaction as well. » (Williamson, 1981 : 155).

le comportement peut-être mieux surveillé et contrôlé, elles réduiront les coûts de négociation, d'ajustement et de contrôle (Hennart, 1989 ; Klein, 1989).

La pertinence de cette approche a été démontrée par de nombreux auteurs, notamment en ce qui a trait aux phénomènes de décentralisation et d'externalisation (Eccles, 1981 ; Mariotti et Carnaira, 1986), de coopération pour la gestion de ressources communes (Ostrom, 1990) et de coopération pour la gestion de ressources technologiques complémentaires (Teece, 1986).

Cette approche laisse cependant en suspens un certain nombre de questions, et donc de réponses, par rapport à ces échanges interorganisationnels, qui se sont développés tout particulièrement depuis une dizaine d'années, soit dans un contexte caractérisé par un niveau de complexité et d'incertitude particulièrement important, qui favorise l'internalisation des activités selon la théorie transactionnelle.

A l'évidence, les structures d'autorité propres à la hiérarchie, considérées comme des remèdes à l'opportunisme et à la rationalité par Williamson, ne sont pas, dans bien des cas, une réponse adéquate pour réduire l'incertitude et les coûts de transaction selon Mariotti et Cainarca (1986). En ce sens, les normes et valeurs partagées, laissées de côté par Williamson, constituent également des mécanismes de coordination et de contrôle puissants, qui expliquent les choix particuliers des entreprises et différents de ceux

prédits par l'auteur. Ces normes tempèrent le penchant «*self-interest*» (Ouchi, 1980b) qui constitue le postulat de base, d'ailleurs très contesté, de Williamson[11].

Manifestement, le paradigme rationnel dans lequel est ancrée cette théorie rend difficile la compréhension de ces formes d'échange, qui semblent s'éloigner des purs arguments économiques, notamment de ceux de maximisation du gain. Il n'en reste pas moins que la réduction des coûts de transaction – ou des coûts sociaux, selon Coase (1960) - constitue et constituera un des enjeux majeurs des systèmes économiques, fondés de plus en plus sur une économie du savoir et d'innovation, puisque ces coûts représentaient déjà en 1970 45 % de produit national brut des États-Unis. (Wallis et North, 1986).

1.3.2.3 L'approche sociale

C'est un fait que les approches organisationnelle et transactionnelle se portent essentiellement sur les facteurs économiques et notamment sur les motivations rationnelles d'efficacité, qui déterminent les structures d'organisation. Ouchi (1979, 1980a, 1980b et 1984) apporte des éléments complémentaires puisque les valeurs, telle la confiance, influencent les choix structurels retenus pour gérer des transactions (Voir Maitland et al., 1985). Ces travaux, et notamment ceux réalisés conjointement avec Williamson (Williamson et Ouchi, 1981), constituent une première tentative visant à

---

[11] Sur cet aspect, l'article de Granovetter (1985), repris très abondamment, constitue la première et plus importante critique de la théorie transactionnelle.

relier les courants économique et sociologique en ce qui a trait aux normes et aux valeurs, et plus particulièrement à la confiance.

Dans la perspective d'Ouchi, la coopération repose sur des mécanismes d'allocation des tâches et des récompenses permettant aux parties de percevoir l'échange comme équitable. Le problème n'est pas le risque d'opportunisme, mais les difficultés reliées à l'identification et à l'évaluation des contributions respectives des parties. Des investissements seront nécessaires pour créer cette perception d'équité (Ouchi, 1980b). Par conséquent, les formes d'organisation retenues dépendent, selon cet auteur, de la nature de la transaction et de la confiance, qui accroît l'efficacité économique. Bien que peu explicite sur cette confiance, et notamment sur les conditions qui favorisent son apparition, Ouchi rejoint le courant sociologique (Coleman 1988, 1990a, 1990b ; Durkheim, 1958 ; Etzioni, 1988 ; Gouldner, 1960 ; Granovetter, 1985, 1990 ; Touraine, 1994) qui prend pour postulat que les activités économiques sont ancrées dans un contexte normatif et social. Ces relations sociales ou rapports sociaux, qui sont pour les sociologues, à l'origine des systèmes techniques (Linhart et Linhart, 1985), réduisent l'opportunisme (Granovetter, 1985).

Plus particulièrement encore, pour ceux qui adhèrent à la perspective constructiviste (Berger et Luckmann, 1986 ; Weick, 1979, etc.), la culture, les valeurs, les intérêts et les motivations ne sont pas statiques (Fine et Kleinmam, 1979 ; Granovetter, 1985), mais ils se façonnent et se transforment en raison d'un processus

continuel d'interactions sociales (Calhoun, 1991 ; Coleman, 1990b ; Emirbayer et Goodvin, 1994 ; Mead, 1962 ; White, 1992)[12] et donc de dialogues entre entreprises, qui fait découvrir de nouvelles applications (Freeman, 1991) ; ce qui, à juste titre, fait dire à Powell (1996) que la dynamique de coopération est endogène dans les secteurs de haute technologie.

Dans cette perspective, la confiance émerge des interactions entre les organisations et résulte de l'expérience. La coordination entre acteurs prend place non pas tant par un plan central ou hiérarchie organisationnelle ni par le mécanisme de prix, mais principalement par les interactions (Mattsson, 1987) qui permettent aux entreprises de reconnaître leurs intérêts mutuels ou encore de créer des intérêts mutuels.

Dans la mesure où les entreprises doivent se procurer des ressources et compétences complémentaires auprès d'intervenants externes, ces intersections, qui fournissent des occasions d'interactions, les amènent à reconnaître leur interdépendance et à coopérer. Les entreprises peuvent alors mieux visualiser les bénéfices d'une intégration de leur spécialisation fonctionnelle (Van de Ven et Garud, 1989). La formation des normes résulte d'une interaction collective (Commons, 1970) et des comportements spécifiques des entreprises (Van de Ven et Garud, 1989) qui leur

---

[12] Favell (1993 : 605) commente fort bien la position de Coleman (1990b : 946-949) quant à cet aspect : « Where do interests come from? Asking this " pushes us back " to a deeper level, in which we find the self does not really have interests as such originally, but rather an internal constitution that is formed through the process of mutual recognition and consensus that goes on between the self and the external influences of other peoples. »

permettent de construire cette confiance. Ces relations et comportements spécifiques se traduisent en effet par la construction de nouveaux systèmes de valeurs. Les contrats légaux font place à des contrats moraux, qui se caractérisent par la transparence, la confiance et la solidarité.

En résumé, ces facteurs définissent un ensemble de forces - socioculturelles, politiques, économiques et administratives - qui favorisent les formes d'organisation économiques fondées sur la coopération et donc sur la confiance. En effet, dans la mesure où, d'une part, il est difficile d'y voir des liens de cause à effet et dans la mesure où, d'autre part, chacune de ces explications est insuffisante (Powell, 1990b)[13], il apparaît plus approprié de parler d'interpénétration de ces forces (Badarraco, 1991 ; Bianchi, 1994 ; Inzerilli, 1990), sachant que, pour nous, ni les valeurs ni les normes ni le contexte structurel ou institutionnel, et ce, que ce soit au niveau macro (société) que micro (organisationnel ou groupe d'individus), ne peuvent générer cette coopération et la confiance mutuelle que cette coopération justifie. La confiance, selon notre paradigme, est une théorie de l'action qui s'élabore à partir d'interactions et se construit sur une expérience commune.

---

[13] Powell (1990b : 325) résume fort bien cette complexité et l'interpénétration de ces forces à la fois macro et micro: « More broadly, it appears that these new organizational forms have a certain coherence in that they consist of a number of supporting elements any of which would be insufficient on its own. Relational contracting, for example, seems to entail some combination of skilled labor, employment security, salaries rather than piece rates, some externally provided means of job training, and relatively equality among the various partners. »

1.4 Les différentes formes d'organisation économiques

Dans la pratique, les formes de coopération interentreprises sont extrêmement nombreuses et variées (Arbora et Gambadera, 1994 ; Chesnais, 1988 ; Hagedoom, 1990). Dans le domaine académique, selon les disciplines et champs d'intérêts, les appellations, les classifications et taxinomies proposées pour différencier ces formes de coopération sont aussi extrêmement nombreuses, comme nous l'illustrons en reprenant quelques-unes des appellations les plus souvent usitées : ***«modes hybrides»*** (Bergquist, 1993 ; Borys et Jemison, 1989 ; Powell, 1987 ; ***«relational contract»*** (Bolton et al., 1994 ; Dore, 1983 ; Gerlach, 1987 ; Mahoney, 1992 ; Mulherin, 1986 ; Okun, 1981 ; Ring et Van de Ven, 1992 ; Williamson, 1979) ; ***«relational exchanges»*** (Golberg, 1980 ; Macneil, 1980 ; Morgan et Hunt, 1994) ; ***«coordinated contracting arrangements»*** (Child, 1987) ; ***«inter-firm organization»*** (Phillips, 1960 ; Reddy et Rao, 1990) ; ***«quasi-firm»*** (Eccles, 1981 ; Luke et al., 1989) ; ***«vertical quasi-integration»*** (Blois, 1972, 1978 ; Monteverde et Teece, 1982a) ; ***«quasi-desintegration»*** (Aoki, 1986) ; ***«bilateral integration»*** (Sriram, 1987) ; ***«intermediate-market transaction»*** (Joskow 1985a) ; ***«networks»*** (Jarillo, 1988, 1990 ; Jarillo et Ricart, 1987 ; Larson, 1992 ; Lincoln, 1990 ; Provan, 1993 ; Smith et al., 1991 ; Teubal et al., 1991 ; Thorelli, 1986 ; Walker, 1988 ; Walker et Poppo, 1991) ; ***«impartition»*** (Barreyre, 1988) ; ***«partnerships»*** (Henderson, 1990 ; Johnston et Lawrence, 1988) ; *«alliances»* (Gerlach, 1987 ; Heide et John, 1988 ; Lewis, 1990 ; Lorange et al., 1992 ; Osborn et Baughn, 1990 ; Parkhe, 1993 ; Spekman, 1988).

Le tableau 1.1 ci-après recense les définitions les plus importantes et met en relief l'ambiguïté dans la mesure où les auteurs empruntent des dénominations différentes pour évoquer des principes ou formes d'organisation identiques.

Tableau 1.1: Définitions des modes d'échanges

Appellations	Définitions	Auteurs
Alliances	Being neither formal organizations with clearly defined, hierarchical structures nor impersonal, decentralized markets, business alliances operate instead through extended networks of relationships between companies are bound together in durable relationships based on long-term reciprocity	Gerlach (1987)
	Voluntary agreements and relatively enduring cooperative arrangements involving flows and linkages that utilize resources and/or governance structures from autonomous organizations, for the joint accomplishment of individual goals linked to the corporate mission of each sponsoring firm	Parkhe (1993)
Coordinated-contracting arrangements	long-standing trust relations and a significant degree of mutual confidence	Child (1987)
Hybrid arrangements	Normarket, nonbureaucratic organizational arrangements	Powell (1987)
	Organizational arrangements that use resources and/or governance structures from more than one existing organization.	Borys et Jemison (1989)
Impartition	The inverse of vertical integration, « impartition », is defined as an entrepreneurial behavior which consists in casting other firms (partners) for different parts of its overall system of activities.	Barreyre (1988)
Network	Refers to two or more organizations involved in long-term relationships.	Thorelli (1986)
	Distinct from market or hierarchical arrangements in their heavy reliance on reciprocity, collaboration, complementary interdependence, a reputation and relationship basis for communication, and an informal climate oriented toward mutual gain.	Powell (1990)
	An intermediate « system of governance » that lies between hierarchic organization (« the firm ») on the one hand, and « classical » or spot transactions (« the market »), on the other	Teubal, Yinnon, et Zuscovith (1991)
	Purposely establish and long-term, cooperative, voluntary (i.e. non-owned) relations relationships as a way of competing more effectively with firms outside the relationship	Jarillo (1988), Walker et Poppo (1991), Provan (1993).

Tableau 1.1 Définitions des modes d'échanges (suite)

Appellations	Définitions	Auteurs
Partnership	A working relationship that reflects a long-term commitment, a sense of mutual cooperation, shared risk and benefits, and other qualities consistent with concepts and theories of participatory decision making	Henderson (1990)
Quasi-firm	Arrangement of extensive and long-term relationships among contractors and subcontractors as an organizational form logically intermediate between the pure market and the vertically integrated firm.	Eccles (1981)
	A loosed coupled, enduring set of interorganizational relationships that are designed to achieve purposes of substantial importance to the viability of participating members	Luke, Begun et Pointer (1989).
Quasi-vertical integration	The ownership by a downstream firm of the specialized tools, dies, jigs, and (patterns used in the fabrication of the components for larger systems	Monteverde et Teece (1982a)
	Refers to the situation where a large customer virtually controls a small supplier by virtue of the supplier's concern not to lose this customer.	Blois (1978)
Relational contract	Obligations of principals and agents are specified and self-enforced. Social conditioning is applicable.	Mahoney (1992)
	Long term investments that stem form groundwork laid by recurrent bargaining on the production and transfer of property rights among these legally equal and autonomous parties.	Ring et Van de Ven (1992)
Relational exchange	Long-term, continuous, and complex relationship in which the individual transactions are of relatively little importance compared to the relationship itself, involve sharing of the burdens and benefits, future planning and cooperation, long lives, large numbers, complexly measured and specified exchange, loose coupling which increases with trust, and experience.	Macneil (1980)

Ainsi, quelles que soient les définitions spécifiques et les particularités légales de ces formes[14], le problème de la coopération renvoie à des principes communs[15]. Cette

[14] Powell (1987 : 68) soutient d'ailleurs : « Strategic alliances, equity partnerships, collaborative research pacts, licensing agreements, reciprocity deals..., there is no clear-cut relationship between the

littérature abondante sur les formes d'organisation partage en effet un tronc théorique commun, qui fait référence à ce que Ouchi (1980b) appelle : « *Fundamental problem of cooperation* ». Par conséquent, les concepts théoriques développés dans le cadre de cette recherche transcendent les types particuliers d'échanges interentreprises, puisque les relations entre ces concepts et les principes sous-jacents sont, selon Parkhe (1993) et Williamson (1985), très similaires.

1.4.1 La transaction ou la relation d'échanges

En premier lieu, les problèmes complexes et communs de la coopération et les concepts qui en découlent sont étudiés à un niveau essentiellement micro. En effet, même s'il apparaît indiscutable que cette confiance peut être favorisée ou contenue par des facteurs exogènes telles la culture et l'infrastructure en place, elle émane principalement, selon nous, des relations sociales, tel que le soutient DiMaggio (1990 : 113) :

> « *Patterns of social relations drive and channel the acquisition and expression of culture, and patterns of cognition are deeply implicated in the constitution of social structure* ».

Les différences significatives en terme de coopération dans un même pays, voire dans une même région, démontrent que certaines entreprises sont à même de produire la

---

legal form of the cooperative agreement ant the purpose they are intended to achieve. The form of the agreement appears to be individually tailored to the needs of the respective parties, and to tax and regulatory considerations. »

[15] Quel que soit le type de stratégie et de mécanisme retenu pour gérer les relations interorganisationnelles, pour Blois (1978 : 56) : « The common element in all these strategies is co-operation and commitment by the parties involved. »

confiance nécessaire à leur compétitivité, là où d'autres échouent ou renoncent, comme prétendent de nombreux auteurs (Frey et Schlosser, 1993 ; Lorenz, 1988 ; Perrow, 1993 ; Sabel, 1993). De même, le transfert réussit du modèle japonais au contexte nord-américain par les fabricants d'automobiles japonais (Florida et Kenney, 1991) démontre que le modèle japonais de coopération ne peut être expliqué uniquement par les variables environnementales - infrastructure et culture - au niveau du pays. Hennart (1994) soutient en effet que le succès du modèle japonais repose avant tout sur les relations de confiance que les entreprises ont su instaurer avec l'ensemble de leurs partenaires (employés et autres entreprises). De fait, si la coopération est moins développée en Amérique du Nord, elle est loin d'être absente comme l'illustre Saxenian (1991).

Cette perspective micro dans un contexte canadien permet donc d'entrevoir l'aspect volontariste et stratégique de cette coopération, qui est, selon notre conception, avant tout une création endogène des acteurs économiques, un acte volontariste d'entreprises. En second lieu, bien que les problèmes liés à la coopération soient communs, puisqu'ils réfèrent aux mêmes concepts de base, dans le cadre de cette recherche, nous étudions plus particulièrement les relations d'échange entre entreprises.

Toutefois, traiter de la coopération interentreprises implique de distinguer les activités internes et externes. En effet, la définition des frontières d'une organisation soulève depuis longtemps des difficultés conceptuelles et empiriques majeures (Evan,

1966) non résolues, qui font dire à Barney et Ouchi (1985) que le concept d'organisation est insidieux, et ce, tout particulièrement depuis l'accroissement de ce phénomène de coopération.

C'est pourquoi, nous nous portons au niveau de la transaction, puisque tout système interorganisationnel se définit en termes de transactions (Achrol et al., 1983) et que pour Aldrich et Whetten (1981) : « *The starting point for all studies of aggregates of organizations is a relation or transaction between two organizations* »[16]

Le fait est indéniable que toute transaction résulte dans un transfert de propriété entre deux ou plusieurs parties (Commons 1934 et 1970) et elle implique une relation entre les parties prenantes afin d'échanger les ressources convoitées. Une relation d'échange se caractérise donc par un ensemble formel ou informel d'arrangements afin d'assurer le transfert de ressources (Seabright et al., 1992).

Le but central de tous les gestionnaires est d'ailleurs, selon Barnard (1938), d'harmoniser ces relations d'échange, et ce, en définissant des structures appropriées afin de gérer ces transactions[17]. Ces mécanismes de coordination et de contrôle sont à n'en pas douter des éléments critiques (Van de Ven, 1976) qui permettent aux entreprises de récolter les bénéfices de flexibilité, d'innovation et d'efficience, qui donnent à ces

---

[16] Dans cette définition, comme dans l'ensemble de la littérature, les auteurs prennent ces deux vocables - transaction et échange - de manière interchangeable.

échanges relationnels leur avantage compétitif (Powell, 1987). La nature et le nombre de ces mécanismes formels, mais également informels (normes et valeurs), définiront donc les types d'échanges ou de modes de gestion retenus par les entreprises.

1.4.2 Les trois grands types d'échanges

Compte tenu des difficultés soulignées précédemment, la distinction entre les différents types d'échanges est arbitraire (Kay, 1992 ; Stinchcombe, 1990 ; Thorelli, 1986). Les types hiérarchique et de marché de Williamson (1975) représentent des extrêmes sur un continuum plutôt qu'une dichotomie naturelle (Hudson et Ring, 1986). De plus, pour Bradach et Eccles (1989), ces deux types ne sont pas mutuellement exclusifs. Ceci explique les alternatives très nombreuses qui font appel de manière combinée à trois grands mécanismes de contrôle et de coordination, selon Bradach et Eccles (1989) : « *Price, authority and trust* ».

Les contributions théoriques de Macneil, de Ouchi et de Williamson sont toutefois celles qui fournissent les concepts les plus pertinents dans le cadre de notre recherche, et ceux d'ailleurs qui sont les plus souvent retenus pour différencier ces grands types d'échanges, autant d'un point de vue intra-organisationnel qu'interorganisationnel.

---

[1] Précisons que Williamson ne définit pas le terme *transaction*. Il se réfère à Commons (1968 : 65), sachant que celui-ci n'est pas plus explicite sur ce qu'il considère comme l'unité d'analyse de base, la transaction : « actual transactions occur, of course between those who actually exchange products. »

1.4.2.1 Les échanges de marché

Les échanges de marché, « *spot market contracting* » (Williamson, 1983), « *discret* » (Macneil, 1974, 1978 et 1980), « *markets* » (Ouchi, 1979, 1980a et 1980b), s'accommodent essentiellement de biens standardisés, qui exigent peu de coopération entre les parties (Richardson, 1972). Ces échanges se caractérisent par un risque d'opportunisme faible, compte tenu de l'existence d'un grand nombre de fournisseurs potentiels et d'investissements spécifiques peu importants.

Les mécanismes de marché (les prix) et institutionnels ou les mécanismes juridiques (les lois, les assurances ou garanties, etc.), qui protègent les intérêts des parties, permettent à ces agents indépendants, sans relations sociales personnelles, d'échanger. Comme l'illustre Shapiro (1987), ces mécanismes de contrôle créent une confiance impersonnelle. Ils sont toutefois largement insuffisants et inefficaces, selon nous, pour soutenir l'ensemble des transactions, notamment les échanges de propriété intellectuelle où les droits des parties sont difficiles à déterminer *ex ante* en se référant au cadre légal, totalement démuni dans ce type de transactions, et ce, comme le confirment Arbora et Gambadera (1994) et Ring et Van de Ven, (1989)[18]. De fait, comment s'entendre sur la distribution ou encore sur l'exploitation des fruits de la coopération, alors même qu'il est souvent très difficile de connaître *ex ante* ce qu'il ressortira de cette

---

[18] Comme le soulignent Arora et Gambardellla : « However, a division of labor in innovation is rather more difficult than in say, pin making, because the intermediate input, knowledge and information, is difficult and costly to transfer via arms length market relationship. As a result one sees a variety of different institutional forms. » (1994 : 92)

coopération? En d'autres mots, à qui appartiendra l'innovation qui résultera de cette coopération?

1.4.2.2 Les échanges hiérarchiques

Les échanges hiérarchiques (Stinchcombe, 1990 ; Williamson, 1975) ou encore « *bureaucratiques* »[19] (Ouchi, 1979, 1980a et 1980b ; Powell, 1987), quant à eux, se caractérisent par des mécanismes administratifs de contrôle, tels des systèmes d'autorité et de récompense, des méthodes d'ajustements des coûts, de prix et de qualité, des structures de résolution de conflits et des procédures opérationnelles, afin de préciser les obligations et responsabilités des parties (Stinchcombe, 1990). Les agents se trouvent dans une situation asymétrique puisque le fournisseur ou les employés exécutent les ordres et spécifications du client ou des dirigeants. Ces échanges, caractérisés par une structure de gestion unilatérale ainsi que par des investissements spécifiques, font entrevoir des coûts de transaction importants pour la négociation, la rédaction des contrats et l'administration des échanges entre entreprises. C'est pourquoi, en faisant appel à l'autorité et aux mécanismes de compensation propres à l'organisation, cette dernière constitue « *an enormously efficient way to settle instrumental differences* », selon Williamson (1975). Les coûts de transaction sont donc, en théorie, moins élevés dans une perspective d'échanges intra-organisationnels. Les règles, les procédures et les

---

[19] Les échanges hiérarchiques sont assimilés aux échanges bureaucratiques pour Ouchi (1979, 1980a et 1980b), en ce sens qu'ils sous-tendent l'omnipotence de la structure ou des mécanismes formels pour contrôler les coûts de transaction entre parties.

arbitres internes permettent de réduire les conflits et de s'accommoder de contrats standard entre employeurs et employés.

Toutefois, ces types d'échanges hiérarchiques, qui laissent entrevoir une dépendance d'une des parties, ne sont pas réellement coopératifs. La confiance y est faible, puisque le pouvoir et l'autorité, majoritairement entre les mains d'une des parties, fait que celle-ci cherchera à utiliser ce pouvoir de négociation à son avantage. Macaulay (1963) et Macneil (1981) montrent ces effets pervers de domination et de coercition dans des relations d'échanges entre entreprises. Les structures, nécessaires, selon Williamson, au contrôle de l'opportunisme, réduisent selon Shapiro (1987) et Anderson et Weitz (1992), la confiance dans une relation d'échange. Par conséquent, sans confiance, les entreprises ne s'engageront pas, ou encore, son déclin les amènera vers des solutions bureaucratiques (Lewis et Weigert, 1985), réduisant ainsi la qualité des interactions, le niveau d'apprentissage et, subséquemment, l'innovation. De fait, la production de savoir et savoir-faire et l'innovation qui en découle ne peuvent se produire sans coopération (DeBresson et Barker, 1996) dans la mesure où l'apprentissage qui en découle est interactif (Lundvall, 1992) et justifie sans conteste en amont une confiance mutuelle qui rassure les partenaires.

1.4.2.3 Les échanges relationnels

Les échanges relationnels, « *relational contracting* » (Macneil, 1974, 1978, 1980 et 1983; Williamson, 1985), qui s'assimilent au concept de « *clan* » (Ouchi, 1980a),

s'entrevoient entre parties semi-autonomes (Gordon, 1985), de pouvoir égal (Commons, 1970 ; Macneil, 1980 ; Ring et Van de Ven, 1992), c'est-à-dire sans autorité centrale dominante. Ils se caractérisent par une interdépendance (Helper et Levine, 1992), par un partage des coûts et des bénéfices (Deusch, 1993), par une perspective de coopération future sans date fixe d'échéance « *open-ended* » (Macneil, 1978, 1980 et 1983), par un partage de connaissances (Aoki, 1986), par un intérêt commun dans la poursuite de la relation (Telser, 1980 ; Masten, 1984), par des structures d'échanges informels (Macaulay, 1963 ; Sheppard et Tuchinsky, 1996) et par des obligations réciproques (Powell, 1990 ; Putnam, 1993). Ces échanges se distinguent à la fois par leurs structures informelles, « soft contracting » (Williamson et Ouchi, 1981)[20], puisqu'ils reposent sur des normes, telles la solidarité, l'intégrité, la réciprocité ou la loyauté (Macneil, 1983 et 1986 ; Stinchcombe, 1986), et par des investissements bilatéraux, compte tenu du niveau d'interdépendance important entre les partenaires.

De manière évidente, ces échanges qui sous-tendent des investissements importants de part et d'autre, sont difficiles à gérer entre entreprises en raison de l'opportunisme (Williamson, 1985). En ce sens, la confiance, condition essentielle à leur succès, est considérée comme un mécanisme important et non conventionnel de contrôle et de

---

[20] En effet, comme ces derniers le soulignent, « Under hard contraction, the parties remain relatively autonomous, each is expected to press his or her interests vigorously, and contracting is relatively complete. Soft contracting, by contrast, presumes much closer identify of interests between the parties and formal contracts are much less complete. This is the clan-type management style. Soft Contracting, to be viable, needs to be supported by a more elaborate informal governance apparatus than is associated

coordination (Lorenzoni et Ornati, 1988). En vérité, ces échanges font peu appel au système juridique externe et aux procédures bureaucratiques internes (Häkansson, 1993 ; Powell, 1990a ; Ring et Van de Ven, 1989). Ils reposent sur des accords oraux (Macaulay, 1963 ; Dore, 1983) et se caractérisent par une congruence des buts entre parties (Ouchi, 1980). Les différends sont réglés entre les parties prenantes plutôt que par le recours à la loi (Bromiley et Cummings, 1989). Par conséquent, ces échanges entre entreprises peuvent apporter des bénéfices comparables ou supérieurs aux échanges internes à condition qu'il y ait une confiance entre les partenaires.

En ce sens, ces trois grands types d'échanges peuvent se concevoir tout aussi bien au sein d'une même entreprise que entre entreprises (Ouchi, 1979). L'intégration verticale se définit d'ailleurs, selon Grossman et Hart (1986), par un contrôle décisionnel et non pas exclusivement par la propriété en tant que telle. Les transferts internes entre centres de profit, qui introduisent les caractéristiques du marché dans la hiérarchie (Chandler, 1962 ; Eccles, 1985 ; Eccles et White, 1988), ainsi que les contrats entre firmes indépendantes[21], avec des éléments de la hiérarchie (Bradach et Eccles, 1989 ; Corey, 1978 ; Stinchcombe, 1990), soulèvent des problèmes majeurs de validité pour les études antérieures qui ont défini l'intégration, la quasi-intégration ou la non intégration par rapport au degré de propriété des actifs (Amour et Teece, 1980 ;

---

with hard contracting. Thus, whereas the latter relies heavily on legal and economic sanctions, the former rests much more on social controls. » (1981 : 361).

[21] Indépendant s'entend ici dans le sens d'indépendance du point de vue de la propriété.

Monteverde et Teece, 1982b ; Buzzell, 1983 ; Walker et Weber, 1984 et 1987 ; Hennart, 1988 ; John et Weitz, 1988 ; Erramilli et Rao, 1993).

Le tableau 1.2 ci-après synthétise, d'une part, les caractéristiques importantes de ces échanges et, d'autre part, relève l'ambiguïté puisque ces trois types se retrouvent sous les deux types de structures - unifiée et bilatérale - de Williamson (1985).

Tableau 1.2: Les particularités des différents types d'échanges

	STRUCTURE UNIFIÉE (propriété commune)			STRUCTURE BILATÉRALE (pas ou peu de liens de propriété)		
TYPES D'ÉCHANGES	**Marché interne** « quasi-market »	**Hiérarchie**	**Relationnel** « clan »	**Marché** « spot market »	**Hiérarchie**	**Relationnel** « clan »
Liens	Indépendance relative	Dépendance	Interdépendance	Indépendance	Dépendance	Interdépendance
Mécanismes de coordination / contrôle	Autorité interne et système de prix du marché	Autorité légitime ; . Règlement . Procédures . Politiques	Normes partagées / confiance mutuelle	Système de prix du marché	Système juridique / contrats à long terme avec engagements	Normes partagées / confiance mutuelle
Engagements / investissements spécifiques	Faibles	Modérés	Très élevés	Très faibles	Faibles à modérés	Élevés
Activités / Produits	Modérément simples	Modérément complexes	Très complexes	Simples	Peu complexes	Relativement complexes

Le choix entre ces deux structures – bilatérale ou unifiée - repose sur le postulat que l'internalisation des activités, qui correspond à la structure unifiée, facilite les flux d'informations entre des étapes séparées puisque cette structure élimine les frontières et les conflits causés par la propriété distincte. Les codes de communication et les routines communes, qui émergent plus facilement, minimisent les coûts d'identification et de révélation d'informations (Amour et Teece, 1980 ; Arrow, 1976 ; Crocker, 1983 ; Helfat et Teece, 1987 ; Monteverde et Teece, 1982a ; Nelson et Winter, 1982). Toutefois, cette supériorité de la structure unifiée est remise en question (Dow, 1987 ; Eccles et White, 1988 ; Evans et Grossman, 1983).

En effet, l'internalisation, qui permet aux entreprises de s'adapter plus facilement sans avoir besoin de consulter ou de revoir les accords interfirmes selon Williamson (1985), peut également être une source de vulnérabilité, car elle réduit la flexibilité (Day et Klein, 1987) et la capacité de réaction aux changements (Contractor, 1987). La faible qualité s'associe souvent aux transactions internes (Eccles et White, 1988 ; Rotemberg, 1991). Ces dernières, mandatées par le management, sont soumises à d'importantes frictions. La confiance et l'engagement sont souvent rares à l'intérieur des firmes à cause des politiques, de la bureaucratie et d'autres contraintes (Badarraco, 1991). Ceci remet en question la théorie de Williamson[22], qui prétend que les coûts de transactions augmentent lorsqu'une entreprise traite avec des agents externes. Soulignés par

---

[22] Voir notamment les arguments critiques de Kay (1992).

Williamson lui-même (1991b), les désavantages de l'intégration, « *vertical financial ownership* », suggèrent que les recherches devraient examiner avec plus d'attention les alternatives à l'intégration.

1.5 Les concepts théoriques reliés à la coopération

D'un point de vue global, la coopération, du latin *co* et *operari*, c'est-à-dire *ensemble* et *travailler*, fait référence aux situations dans lesquelles les parties travaillent ensemble afin de réaliser leurs objectifs mutuels (Anderson et Narus, 1990). Elle sous-entend donc une solidarité (Buckley et Casson, 1988) et une dépendance mutuelle, puisqu'elle permettra aux parties de réaliser leurs objectifs respectifs, à condition bien évidemment qu'elles travaillent ensemble (Van de Ven, 1976).

1.5.1 La confiance et l'engagement

Quelles que soient les perspectives macro ou micro et quelles que soient les disciplines scientifiques (économique, sociologique, politique, psychosociologique, etc.), la confiance est perçue, surtout depuis ces dernières années, comme l'élément important au cœur de ces relations organisationnelles et interorganisationnelles. Certes, bien que les économistes, et notamment Williamson (1993), soient réticents à intégrer à part entière ce concept dans leurs cadres théoriques, la confiance n'en est pas pour autant absente, à l'instar d'Arrow (1974), qui relève que chaque transaction contient un élément de confiance.

Fort justement considérée comme une ressource morale essentielle par Hirschman (1984) et pour Barney (1990) comme un actif productif au même titre que le capital physique ou humain, mais également du côté de Coleman (1988) comme un actif essentiel au développement subséquent du capital humain et physique, cette confiance met en doute le déterministe économique[23] et rejoint Commons (1934). Selon cet économiste, les organisations économiques ne sont pas essentiellement une réponse aux caractéristiques technologiques (aspects physiques et techniques) et économiques (économies d'échelle ou d'envergure), puisque les gestionnaires ont souvent comme objectif d'harmoniser des relations d'échanges.

Cette confiance remet en question les postulats d'opportunisme et de maximisation des gains personnels des économistes[24] et démontre l'importance des relations sociales en tant que facteurs favorisant le développement de normes, de valeurs et de structures[25]. Granovetter (1985) met particulièrement l'emphase sur ces relations sociales, à l'origine de cette confiance. Bien que cette dernière, élément central de sa thèse, ne soit pas définie, elle détermine, avec le phénomène d'ancrage social[26], le comportement des agents. Ces relations créent des obligations et des normes, notamment celle de la

---

[23] Les résultats de l'étude de Putman (1993) - qui compare la performance des différentes régions de l'Italie - apportent des éléments importants et nombreux qui amènent l'auteur à mettre en doute ce déterminisme économique.

[24] Les critiques sur ce sujet sont très nombreuses, voir notamment Sen (1977), Granovetter (1985) et Etzioni (1988).

[25] Sur la nature *constructiviste* de cette confiance, voir Barber (1983), Zucker (1986), et Etzioni (1988).

[26] L'ancrage social ou « *embeddeness* » se définit ainsi pour l'auteur : « I mean that economic action, outcomes, and institutions are affected by actors personal relations, and by the structure of the overall

confiance mutuelle, qui freinent l'opportunisme. Selon cette conception, les relations sociales réduisent cet opportunisme. Paradoxalement, cette infrastructure constituée en réseau peut parfois être, selon Granovetter (1985), une source de comportements opportunistes puisqu'elle peut inciter certains agents à abuser de cette confiance collective. Dans cette optique, la confiance apparaît d'utilité limitée, voire dangereuse.

Toutefois, ces relations sociales nécessaires sont, selon nous, insuffisantes pour créer un contexte de confiance. Provan (1993), en étayant sa thèse sur celle de Granovetter (1985) et en rejetant celle de Williamson (1975) prétend que la coopération sera facilitée par une haute interdépendance entre partenaires au sein d'un réseau. Cette interdépendance, qui résulte du phénomène d'ancrage et de confiance, selon lui, correspond en fait, selon nous, aux engagements réciproques des entreprises dans la relation et, par là, aux investissements spécifiques qu'elles auront réalisés au préalable. En effet, si les entreprises dépendent l'une de l'autre, c'est qu'elles ont investi respectivement pour satisfaire les besoins ou les intérêts de leurs partenaires. Ainsi, la confiance résulte des relations sociales certes, mais également des engagements réalisés par les partenaires dans la relation qui les unit.

Au même titre, de nombreux auteurs ont mis en avant, en tant que conditions au développement de la confiance, les normes d'ouverture, de transparence, de loyauté,

---

network of relations. I refer to these respectively as the relational and the structural aspects of embeddeness. » (Granovetter 1990 : 98).

d'équité, de consensus, etc. (Butler, 1991 ; Mishra, 1996 ; Ouchi, 1981). Pour nous, bien qu'elles facilitent le développement de la confiance, ces conditions ne peuvent à elles seules développer des relations de confiance mutuelle. En d'autres mots, beaucoup d'entreprises et d'individus sont loyaux, transparents, honnêtes... envers leurs partenaires d'affaires ou leurs collègues, mais ce n'est pas pour autant que les relations qui les unissent sont fondées sur la confiance mutuelle. En amont, il doit y avoir en effet des engagements, soit des investissements pour que cette confiance mutuelle - actif stratégique - puisse comme tout actif être créée et se maintenir dans le temps.

Il est en de même pour les compétences qui, pour certains auteurs, sont une condition à la confiance (Barber, 1983 ; Mishra, 1996 ; Sako, 1992). Bien que ces compétences appuient ou renforcent la confiance, elles sont, elles aussi, largement insuffisantes, comme le démontre d'ailleurs Lorenz (1988).

En ce sens, à l'instar de Williamson (1985) et de Barney (1990), nous partons du postulat qu'il existe effectivement des individus opportunistes[27] et d'autres qui ne le sont moins. Dans certaines circonstances, plus particulièrement lorsque les investissements spécifiques seront absents, voire inadéquats, il sera très coûteux de distinguer les comportements opportunistes de ceux qui ne le sont pas et, par conséquent, les entreprises seront réticentes à coopérer, c'est-à-dire qu'elles investiront peu ou pas dans

---

[27] On peut difficilement en douter puisque, si les individus n'étaient pas opportunistes, le système juridique de contrôle perdrait sa raison d'être.

la relation d'échanges et qu'elles privilégieront leurs intérêts personnels. C'est pourquoi ces investissements spécifiques, au cœur de la théorie transactionnelle, représentent des dimensions majeures essentielles à la compréhension des échanges en général, et plus particulièrement de ceux relationnels. Au cadre d'analyse de la théorie transactionnelle, il convient cependant d'intégrer l'aspect social, soit les normes et valeurs qui résultent d'un processus de socialisation, puisque les valeurs, normes et intérêts mutuels se définissent, ou encore, se construisent dans le temps, grâce aux interactions sociales ou encore humaines, soit aux investissements dans la relation. Ces normes constitueront en effet des mécanismes de contrôle et de coordination informels puissants.

Dans cette perspective, la spécificité des actifs résulte des interactions (Johanson et Mattsson, 1987). Ce ne sont donc pas tant les actifs spécifiques - dans le sens étroit auxquels ils réfèrent dans la théorie transactionnelle, qui expliquent les formes d'organisation retenues, mais la confiance, soit le capital social lequel correspond à un actif collectif propre aux relations pour Coleman (1988). Cette confiance mutuelle, qui de manière unanime, réduit les coûts de transaction (Cummings et Bromiley, 1996), favorise les investissements et les ajustements nombreux requis afin de réaliser les objectifs complémentaires ou congruents des partenaires, est, selon notre conception, un actif spécifique, sachant que les investissements en amont pour construire ce capital sont, eux aussi, spécifiques.

Sous un angle similaire à l'approche transactionnelle, les investissements - compte tenu de leur nature (de leur degré de spécificité notamment) et de leur localisation - auront pour effet de réduire ou d'augmenter l'actif collectif et spécifique qu'est la confiance, soit les coûts de transaction. Ces investissements auront de ce fait un impact sur les formes et sur la performance des organisations économiques retenues pour gérer ces échanges interentreprises.

Par conséquent, il convient d'explorer et d'analyser les aspects théoriques auxquels cette confiance se rattache et de définir les concepts pertinents sous-jacents, notamment ceux reliés au concept d'engagement, central à toutes les formes d'échanges (Morgan et Hunt, 1994). En effet, l'intérêt porté à cette confiance ces dernières années a donné lieu à *« un pot pourri »* de définitions selon Shapiro (1987). Souligné par Moorman, Deshpandé et Zaltman (1993), la distinction entre les facteurs générateurs de cette confiance et la confiance elle-même reste ambiguë, comme cela apparaît dans certaines recherches (Sullivan et al., 1981 ; Sullivan et Peterson, 1982b ; Morgan et Hunt, 1994).

1.5.2 Les structures informelles

Les formes d'échanges impliquent des dimensions multiples les rendant extrêmement difficile à situer sur le continuum *marché - hiérarchie*, comme l'avance Pisano (1989). Williamson qui, d'ailleurs, ne propose aucune dimension opérationnelle pour différencier ces différents échanges - considérés par Dwyer, Schurr et Oh (1987) comme un phénomène multidimensionnel - omet, de plus, les dimensions informelles.

Comme le soulignent Heide et John (1992), il n'y a pas de consensus sur les dimensions de ces échanges. Il convient de circonscrire et d'intégrer tout particulièrement les mécanismes informels de contrôle (normes et valeurs) perçus comme des éléments critiques de performance.

En effet, de nombreux auteurs (Bowie, 1990 ; Etzioni, 1988 ; Granovetter, 1985) préconisent un nouveau paradigme pour comprendre le comportement des acteurs économiques dans la mesure où les entreprises ont des obligations économiques (efficacité, rentabilité, etc.), mais également, morales (équité, justice, autonomie, etc.). C'est pourquoi, nous avons recherché les dimensions importantes d'intérêts dans la littérature qui aborde les organisations en tant que communauté morale (Coleman 1988, 1990a et 1990b ; Moon, 1993 ; Rawls, 1971, 1980 et 1985, etc.).

Selon ces auteurs, les organisations doivent définir de nouvelles relations et créer par conséquent de nouveaux contrats, dans la mesure où il convient de remplacer, entre autres, les aspects légaux et structurels très présents encore, par des obligations morales. Ainsi, Coleman (1990b) mais également Rawls (1980 et 1985) entrevoient le processus de consensus social comme une sorte de contrat social volontaire dans lequel les individus ou encore les entreprises n'ont pas de droits tant que les gens ne sont pas accordés sur leur distribution. Le droit de faire quelque chose est la conséquence d'un consensus social (Favell, 1993). De fait, pour Rawls (1980), la tâche réelle et importante est de découvrir et de formuler les bases profondes de l'accord. Cette négociation et ces

échanges (dialogues, discussions, etc.), qui supportent la relation, auront pour résultats non seulement d'harmoniser les intérêts, mais ils permettront également de modifier, voire de transformer, les intérêts et les identités respectifs des parties.

Les dimensions, en termes de consensus, de responsabilité et d'autorité partagées, de participation dans le processus décisionnel, d'autonomie relative ou de pouvoir égal, d'équité ou de partage des coûts et bénéfices, constituent les aspects importants qui caractérisent ces échanges relationnels, de type contrat moral, fondés sur la confiance.

1.6 L'objet d'étude

1.6.1 Les échanges relationnels interorganisationnels

Nous étudions les échanges de types relationnels entre entreprises lesquels impliquent des investissements bilatéraux, notamment humains ou physiques. Effectivement, pour qu'il y ait coopération, il faut un engagement des deux parties (Buckley et Casson, 1988). Ces engagements, compte tenu de leur nature et de leur localisation, définiront une relation coopérative supportée par des mécanismes de coordination et de contrôle particuliers.

1.6.2 La question de recherche

Cette recherche a pour objectif d'identifier - dans une perspective socio-économique à un niveau micro - les facteurs déterminants de la confiance mutuelle, perçue comme un élément crucial au succès de ces échanges relationnels

interorganisationnels. Le cadre conceptuel (chapitre 2) ainsi que les propositions de recherche qui en découlent (chapitre 3), ont pour objectif de mieux appréhender l'impact des engagements, ou encore des investissements, sur cette confiance. La question générale de recherche s'articule donc ainsi: quels sont les investissements qui favorisent les échanges relationnels?

Nous partons en effet du postulat (justifié théoriquement dans le chapitre 2) que ce sont les engagements qui sont à l'origine de la confiance. Ces engagements, qui correspondent, dans le cadre de cette recherche, aux investissements spécifiques, sont donc les éléments à étudier. En effet, tel que nous le justifierons par la suite, un engagement est synonyme d'investissements spécifiques, autrement on ne peut pas parler d'engagement. Par conséquent, il s'agit plus particulièrement d'identifier les dimensions importantes de ces investissements et d'évaluer leur impact respectif sur la confiance, sur les mécanismes de coordination et de contrôle retenus et sur la performance. En ce sens, deux sous questions se rattachent à la question générale :

1. quels sont les types d'engagements ou d'investissements créateurs de confiance?
2. quelles sont les caractéristiques importantes de ces échanges relationnels, soit les normes relationnelles qui les supportent?

Par rapport à la deuxième question, soulignons ici qu'il s'agit de voir les relations entre ces investissements et les caractéristiques de ces relations, puisque, selon notre perspective, les normes sont perçues comme une résultante des investissements ou encore des interactions sociales.

1.6.3 Les intérêts de la recherche

Les contributions de cette recherche s'entrevoient aux niveaux théorique et pratique.

1.6.3.1 Les contributions théoriques

Bien que les recherches sur la coopération soient abondantes, les théories sur la confiance sont perçues comme étant pauvres (Meyerson et al., 1996). De plus, celles qui traitent plus spécifiquement de ces échanges atypiques *relationnels*, fondés sur la confiance, sont encore très limitées selon Ring et Van de Ven (1992), sachant, comme le soulignent Borys et Jemison (1989), que les perspectives théoriques empruntées ne traitent pas des moyens à mettre en œuvre dans la mesure où leur emphase repose sur les motivations ou les objectifs, lesquels sont - comme nous l'avons fait remarquer précédemment - de faibles indicateurs pour justifier ces échanges coopératifs.

En ce sens, le cadre conceptuel qui relie deux grands courants théoriques dans notre domaine, soit l'approche transactionnelle (Coase 1937 ; Williamson 1975, 1979, 1981, 1983 et 1985) et l'approche des ressources et compétences stratégiques (Barney 1986, 1991 ; Dierickx et Cool, 1989 ; Mosakowski 1993 ; Peteraf, 1993 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Rumelt, 1984 ; Wernerfelt 1984), fournit un cadre de réflexion enrichi afin de mieux comprendre la problématique complexe de la coopération en général et, plus spécifiquement, celle des échanges relationnels, et par là même, le rôle de la confiance.

De plus, ce projet a pour objectif de valider la pertinence de l'approche transactionnelle dans le domaine des relations interorganisationnelles peu exploré par cette théorie (Ring et Van de Ven, 1992). De manière indéniable, les prescriptions qui en sortent sont encore limitées en ce qui a trait à ces échanges (Pilling et al., 1994). De fait, perçue comme une des avenues les plus prometteuses pour expliquer le recours à de tels échanges (Barney et Ouchi, 1986 ; Bradach et Eccles, 1989 ; Hill, 1990), cette approche est, paradoxalement, comme le souligne Barney (1990), la plus contestée (Voir notamment Perrow, 1981 et 1986 ; Kogut, 1985 ; Englander, 1988 ; Donaldson, 1990).

Cette approche reste encore une perspective majoritairement théorique (Leblebici, 1985 ; Robins, 1987) avec des prescriptions trop générales pour Williamson lui-même. Elle justifie, selon lui, des efforts en termes d'approfondissement et d'extensions théoriques (Williamson 1991a et 1991b). Le cadre conceptuel développe donc, par rapport à la problématique des échanges relationnels, les dimensions encore peu explicites dans le cadre d'analyse proposé par la théorie transactionnelle.

Les études qui en sont issues se contentent en effet d'expliquer les modes de gestion adoptés par les entreprises en raison de la spécificité des actifs. Cette dernière, la dimension la plus importante pour expliquer les modes d'échanges (Williamson, 1985), est remise en question (Coase, 1988 ; Kay, 1992) par l'apparition de ces nouvelles formes relationnelles (Poppo, 1991 ; Walker et Poppo, 1991). Cette étude a, par conséquent, pour objectif d'explorer le rôle des actifs spécifiques et donc de mettre en

évidence les relations entre ces actifs et la confiance, et ce, en faisant les liens nécessaires et occultés jusqu'à présent entre les engagements, les actifs spécifiques et la confiance.

Ultimement, notre recherche a pour objectif d'approfondir ce concept de confiance, encore bien mal compris, comme l'illustre Shapiro (1987). En ce sens, par rapport aux dimensions *confiance* versus *opportunisme*, qui ont donné lieu à des débats passionnés, nous espérons que cette recherche permettra d'une certaine façon de réconcilier, dans une option de gestion stratégique, les perspectives économiques (Barney et Ouchi, 1986 ; Williamson, 1985) et sociologiques (Perrow, 1981 et 1986 ; Granovetter, 1985 ; Oberschall et Leifer, 1986 ; Donaldson, 1990).

Précisons que notre objectif n'est pas d'expliquer les causes et origines de ces formes relationnelles. Il s'agit de relever, dans une perspective de gestion, les conditions internes - ou encore endogènes - qui favorisent le développement de cette confiance.

1.6.3.2 Les contributions pratiques

Le développement du phénomène de coopération, qui est un impératif pour toutes les entreprises, se traduira par des changements majeurs dans l'organisation des systèmes de production et par une reconceptualisation de l'entreprise autour du concept de *réseaux*, formes dominantes des années à venir (Business Week, 1986). Ces changements soulèvent de nombreuses implications pour les gestionnaires, tout particulièrement au Québec, puisque la coopération y semble encore trop marginale. Le phénomène de

réseaux notamment est relativement nouveau (De Gagné et Angers, 1994). Étant donné l'importance des PME dans l'économie actuelle et future - en l'an 2000, 70 % des emplois qui seront créés au Québec le seront par des PME non existantes (Les Affaires, 26-10-1993) - la coopération, et par le fait même, la confiance, sera un sujet de préoccupation important pour l'ensemble des décideurs, et ce, tant aux niveaux des gouvernements que des entreprises.

Ce projet, en accordant une importance majeure au domaine substantif (Brinberg et Mcgrath, 1985) vise à démontrer le rôle et l'importance de la confiance en tant qu'actif productif essentiel au développement de la coopération. Le support empirique de cette thèse aura donc des implications normatives importantes pour les gestionnaires, puisqu'elle permettra de mieux visualiser les types d'actions et de moyens spécifiques qui contribuent à résoudre plus facilement les problèmes nombreux soulevés par la coopération.

Cette recherche devrait permettre en effet de mieux comprendre la dynamique de la coopération, notamment les moyens ou les exigences (temps, efforts, investissements, etc.) qu'elle impose aux entreprises, afin que ces dernières puissent acquérir les compétences nécessaires et récolter les bénéfices potentiels nombreux qui sont sous-jacents à la confiance.

CHAPITRE 2 LE CADRE CONCEPTUEL

Après avoir situé d'un point de vue général la problématique de la coopération et relevé les concepts majeurs s'y rattachant, soit la confiance et l'engagement, nous présentons à la section 2.1 les deux approches théoriques qui nous permettent, dans une perspective de gestion stratégique, de mieux appréhender ces concepts. À la section 2.2, nous approfondissons les dimensions rattachées à ces concepts ainsi que leurs liens importants. En conclusion, à la section 2.3, nous présenterons notre modèle conceptuel.

2.1 Les fondements théoriques

Dans le domaine de la gestion stratégique, l'approche transactionnelle et celle des ressources et compétences stratégiques représentent les deux courants dominants. Bien qu'elles diffèrent sur certains aspects, notamment par rapport à la dimension *opportunisme* (Conner, 1991), elles présentent des complémentarités (Barney et Ouchi, 1986), tout particulièrement par rapport à la spécificité des actifs (Conner, 1991 ; Mahoney et Pandian, 1992 ; Peteraf, 1993), qui représente, comme mis en évidence précédemment, une dimension majeure pour comprendre toute organisation économique. C'est pourquoi l'intégration de ces deux approches permet de mieux cerner les aspects critiques qui doivent être reliés à la confiance et à l'engagement.

Avant d'aborder plus en détails chacune de ces théories sur lesquelles nous nous sommes appuyés pour construire notre cadre conceptuel présenté à la fin de ce chapitre,

il nous apparaît important d'apporter quelques précisions par rapport à cette dimension d'actifs spécifiques ou encore d'investissements spécifiques afin qu'il n'y ait pas de confusion pouvant nuire à la clarté de notre conceptualisation.

En effet, pour nous, dans ces deux courants théoriques, la dimension d'actifs spécifiques à la même signification, et ce, bien que leurs auteurs s'intéressent à des aspects ou problèmes différents. Ainsi dans la théorie des coûts de transaction, un actif spécifique fait référence à un investissement qui a une utilité seulement dans une relation d'affaires avec un partenaire en particulier. Par exemple, l'entreprise - le fournisseur/partenaire notamment – qui a déjà des compétences, spécifiques cela s'entend, va devoir investir pour développer de nouvelles compétences (compétences additionnelles) pour répondre aux besoins spécifiques d'un client/partenaire. En d'autres mots, le partenaire (fournisseur) est obligé d'investir « minimalement » pour réaliser le contrat sachant qu'une partie de ces investissements (ou nouvelles compétences) à l'attention de ce client, ne pourra être totalement redéployée vers d'autres clients compte tenu de la nature spécifique des besoins de ce client.

Dans la théorie des ressources et compétences stratégiques, un actif spécifique correspond à une compétence qui permet à l'entreprise d'offrir une valeur additionnelle à ses clients au-delà de ce que peuvent faire ses concurrents. Il est un fait que cette école se place « plus en aval » sur les compétences spécifiques (ou actifs) comparativement à l'approche transactionnelle « plus en amont » qui se porte au niveau

des investissements spécifiques qui sont essentiels pour acquérir les compétences (actifs spécifiques) qui apportent une valeur ajoutée aux clients. Ainsi, plus en aval, soit sous un angle d'échanges de marché, l'entreprise vend à des clients un produit (ou bien) unique qui résulte de ses compétences ou actifs spécifiques, lesquels ont justifié en amont des investissements spécifiques, entre autres, de la part de partenaires (employés voire même de partenaires/fournisseurs externes) précisons[1]. Sous un autre angle « interorganisationnel » cette fois, soit dans une perspective d'échanges relationnels, une entreprise (fournisseur) peut apporter également une valeur additionnelle à un client/partenaire, et ce, compte tenu de ses compétences spécifiques que les concurrents de cette entreprise n'ont pas. Le produit sera également unique mais en plus, il sera unique pour le client/partenaire, lui apportant ainsi une valeur ajoutée importante notamment pour différencier ses produits par rapport à ceux des concurrents.

En d'autres mots, cette dimension d'actifs spécifiques ou d'investissements spécifiques font référence aux mêmes notions, de valeur ajoutée pour la théorie des resources et compétences stratégiques ou encore d'utilité pour la théorie transactionnelle, et ce, que ce soit dans une perspective d'échanges internes (avec des employés) ou

---

[1] Relevons toutefois ici, que ce bien unique – qui apporte certes une valeur additionnelle que les autres concurrents de l'entreprise ne peuvent apporter - est disponible et accessible pour les clients de l'entreprise auxquels est destiné ce produit. En d'autres mots, ces clients peuvent acheter le produit en question. En ce sens, ce bien (produit) n'apportera pas un avantage compétitif à long terme pour les clients, puisque des concurrents potentiels (dans ce segment d'acheteurs/clients à qui le produit est

externes (avec des clients ou fournisseurs). En effet pour offrir une valeur additionnelle à des clients au-delà de ce que les concurrents peuvent apporter, une entreprise aura dû investir en amont (investissements spécifiques avec des employés voire des partenaires/fournisseurs) pour développer des compétences ou actifs spécifiques.

2.1.1 La théorie transactionnelle

En intégrant des contributions séminales des domaines juridique (Macneil, 1974, 1978 et 1980), économique (Commons, 1934) et de la théorie des organisations (Barnard, 1938 ; Simon, 1976), la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1975, 1979, 1981, 1985 et 1991) a émergé en tant que paradigme majeur (Alvesson et Lindkvist, 1993 ; Robins, 1987).

Selon Coase[2](1972), l'emphase portée sur les coûts de production est dommageable puisque les gestionnaires devraient porter leurs efforts sur les structures de gestion, afin de réduire les coûts de transaction. Selon cette thèse, le système de prix est le moyen optimal pour gérer des échanges puisque en évitant les distorsions bureaucratiques internes, il permet à l'entreprise de bénéficier de manière exhaustive d'économies d'échelle et d'envergure (Teece, 1985). Toutefois, en raison des facteurs environnementaux, « *uncertainty/complexity & small bargaining* », et humains,

---

dédié) pourront se le procurer auprès de cette entreprise qui vend le produit considéré, à juste titre, unique.

[2]Précisons que cet auteur, le père de la théorie transactionnelle, a été récipiendaire du prix Nobel d'économie en 1992 pour ses travaux relatifs à cette théorie.

« bounded rationality & opportunism » (Williamson, 1975 et 1979), les acteurs optent pour des structures différentes afin de réduire les coûts de transaction que ces facteurs engendrent.

En présence d'investissements spécifiques, les parties se trouvent en effet enfermées dans un échange bilatéral sujet à de nombreuses négociations et ajustements en raison des risques liés à la non-redéployabilité de ces actifs. Dans cette situation, le système de prix ne peut fournir les informations suffisantes[3] pour contrôler l'opportunisme potentiel, puisque les biens échangés - en raison des intrants ou investissements spécifiques - sont non standard et, par le fait même, difficilement comparables à d'autres biens. Les coûts de transaction potentiellement élevés font que ces biens ne peuvent s'échanger entre agents indépendants. Ces investissements spécifiques soulèvent en effet des problèmes importants, entre autres, de type *« holdup »* (Williamson, 1975 ; Klein, 1980) causés par l'effet de *« lock-in »* (Klein et al., 1978). Ils sont donc des sources d'incertitude et de conflits importants. En ce sens, l'anticipation de ces risques - rupture de la relation, incertitude sur le niveau de rente[4] etc. - fait que les entreprises n'investiront pas ou peu. Une rupture occasionnerait des coûts irrécupérables reliés aux investissements spécifiques, qui ne pourront être réutilisés. Au-delà des coûts de négociation engendrés par ces conflits, l'entreprise qui a engagé des investissements

---

[3]Par exemple, au sujet d'un juste prix ou d'un niveau de qualité donné.
[4]La rente représente les gains réalisés au-dessus du point-mort. Voir Peteraf (1993) pour une discussion des différents types de rentes.

importants pourra faire des concessions, c'est-à-dire de réduire sa rente afin d'éviter les conséquences financières[5] qui résulteraient d'une rupture. Ainsi, la défaillance d'un fournisseur ou acheteur de biens spécifiques - lesquels auront exigé des adaptations et modifications des produits ou procédés, soit en amont des investissements spécifiques - est une source de vulnérabilité importante. Par conséquent, les entreprises préféreront intégrer ces activités (Klein et al., 1978 ; Monteverde et Teece, 1982b) ou encore ne pas engager d'investissements spécifiques en se contentant de produits standard (Barney et Ouchi, 1985), qui pourront s'échanger à faibles coûts et sans grande incertitude.

Partant de ces postulats, les échanges interorganisationnels se caractériseront par un niveau modéré d'actifs spécifiques, comparativement aux échanges internes, compte tenu de cet opportunisme potentiel entre partenaires indépendants (Williamson, 1985). Cette affirmation est très contestée (Coase, 1988 ; Walker et Poppo, 1991) en raison de l'accroissement récent des échanges interentreprises qui se caractérisent à la fois par un niveau important d'investissements spécifiques et de confiance (Helper et Levine, 1992).

Ces firmes qui se sont engagées dans de tels échanges ont vu leur performance s'accroître (Helper, 1991). En ce sens, même en présence d'un haut niveau d'actifs spécifiques, les coûts de transaction sont faibles grâce à la confiance que les entreprises s'accordent mutuellement. Comme le soulignent Pilling, Crosby et Jackson (1994), bien

---

[5]Les conséquences financières sont à relier aux coûts irrécupérables.

que le cadre d'analyse transactionnelle soit populaire, il est néanmoins limité dans ses capacités explicatives par rapport à ces échanges relationnels différents des échanges hiérarchiques et de marché.

Par le fait même, pour des échanges relationnels caractérisés par des normes de « non-opportunisme », il apparaît que le modèle des coûts de transaction deviendrait beaucoup plus complexe selon John et Weitz (1988). Comme le soulignent ces auteurs, une telle extension du modèle de base repose sur la découverte des conditions propices à l'apparition et au maintien de ces contraintes normatives opposées à l'opportunisme. Par conséquent, les dimensions d'incertitude, d'opportunisme et plus particulièrement celles d'actifs spécifiques[6] sont à approfondir. Le fait est indéniable que ce concept d'actifs spécifiques, qui a été négligé (Lothia et al., 1994), est encore trop vague (Nooteboom, 1993), sachant qu'en plus la spécificité des actifs humains, centrale à la compréhension du fonctionnement des entreprises, doit être raffinée pour Winter (1988), comme le confirment empiriquement Anderson et Schmittlein (1984).

En résumé, cette approche met l'emphase, d'une part, sur le contrôle au détriment de la coordination et de la coopération et, d'autre part, essentiellement sur les structures, en ignorant les aspects sociaux liés aux individus et groupes qui les composent. En ce sens, les valeurs et normes de confiance qui régissent ces échanges relationnels

---

[6]Relevons que cette dimension est la plus importante, comme le souligne Willamson lui-même (1985). En ce sens, ce sont les actifs spécifiques qui provoquent l'opportunisme et l'incertitude.

amèneront des formes d'organisation et des mécanismes de gestion différents[7] puisque les dangers d'opportunisme, bien que jamais totalement absents, ne constituent pas un aspect important pour ces entreprises (Boisot, 1986 ; Boisot et Child, 1988). Les facteurs qui expliquent ces modes d'échanges fondés sur des normes de confiance, par opposition aux normes d'opportunisme omnipotentes dans le cadre de la théorie transactionnelle, doivent donc être mis en évidence.

2.1.2 La théorie des ressources et compétences stratégiques

Cette approche apporte des éléments majeurs et complémentaires afin de mieux appréhender la dimension *actifs spécifiques*. De fait, en sens inverse de la théorie transactionnelle, ces actifs diminuent l'incertitude, et par là, l'opportunisme. Ce dernier ainsi que le contrôle ne constituent pas d'ailleurs des dimensions d'intérêt comparativement à la coordination, qui revêt quant à elle un aspect central. Tout en restant attachée aux principes de rentabilité et d'efficacité, cette approche apporte en effet des éléments importants en ce qui a trait aux relations et aux actifs humains. Elle permet donc d'intégrer les dimensions sociologiques dont nous avons relevé l'importance au chapitre 1, sachant toutefois, que dans ce cadre théorique, les notions d'engagements, et plus particulièrement celle de confiance, ne sont pas des dimensions importantes ou, à plus juste titre, centrales.

---

[7]Tel que le soulignent Ring et Van de Ven (1992 : 485) « The implications of trusting behaviour in designing governance mechanisms are generally ignored. »

Selon cette approche, l'avantage compétitif - qui repose sur la recherche continue et l'appropriation d'une rente économique[8] (Bowman, 1974) - est reliée à la nature spécifique des actifs (Barney, 1991). Ces actifs spécifiques constituent donc les éléments essentiels qui permettent aux entreprises de rendre leurs produits et services distincts de leurs concurrents. Le problème critique pour l'entreprise est donc de créer des actifs spécifiques (Conner, 1991). Sans actifs spécifiques, il apparaît évident que l'entreprise ne pourra pas créer de valeur ajoutée et prélever une marge économique essentielle pour rétribuer notamment ses employés et autres fournisseurs. De fait, une attention particulière sur les ressources spécifiques plutôt que sur les types de stratégies peut d'ailleurs mieux expliquer la performance d'une entreprise (Harrison et al., 1991). Ainsi, les différences dans le niveau de performance entre entreprises sont à relier à leurs stocks d'actifs sachant que ceux-ci résultent d'engagements irréversibles, complémentaires ou cospécialisés (Ghemawat, 1991 ; Grant, 1990 ; Teece, 1986 ; Williamson et Winter, 1991), qui rendent les produits et services uniques et qui génèrent une rente élevée.

Toutefois, cette spécificité n'est pas suffisante dans la mesure où le maintien d'un avantage compétitif à long terme est relié non seulement au caractère spécifique mais

---

[8]La rente économique correspond à la prime perçue par l'entreprise, c'est-à-dire à la différence entre le coût de l'ensemble des activités pour réaliser un produit et le prix que le client accepte de payer pour acquérir le bien ou service. Comme le souligner Conner (1991 : 132) une telle rente ou retour élevé exige : (a) the firm's product be distinctive in the eyes of buyer (e.g., the firm's product must offer to consumers a dissimilar and attractive attribute/price relationship, in comparison to substitutes), or (b) that the firm selling an identical product in comparison to competitor must have a low-cost position.

également à la nature non imitable ou non négociable de ces actifs (Barney, 1986). De fait, ces conditions d'hétérogénéité - essentielles à l'avantage compétitif pour Peteraf (1993) - renvoient aux actifs spécifiques mais également aux processus par lesquels les entreprises transforment des ressources (inputs) en actifs organisationnels non appropriables ou tout au moins difficilement. Ces processus - et les mécanismes qui les composent - apparaissent en tant qu'éléments essentiels puisqu'ils protègent l'entreprise et diminuent sa vulnérabilité. Ils sont, de plus, les éléments critiques à la coordination des ressources, laquelle apparaît essentielle à la création d'une rente économique (Hennart, 1994)[9]. Bien que les auteurs soient peu explicites sur les liens entre les processus et les compétences, ou encore, les capacités, la figure 2.1 (Source : Teece et Schuen, 1990, p. 31) ci-après illustre toutefois la distinction importante entre ces concepts.

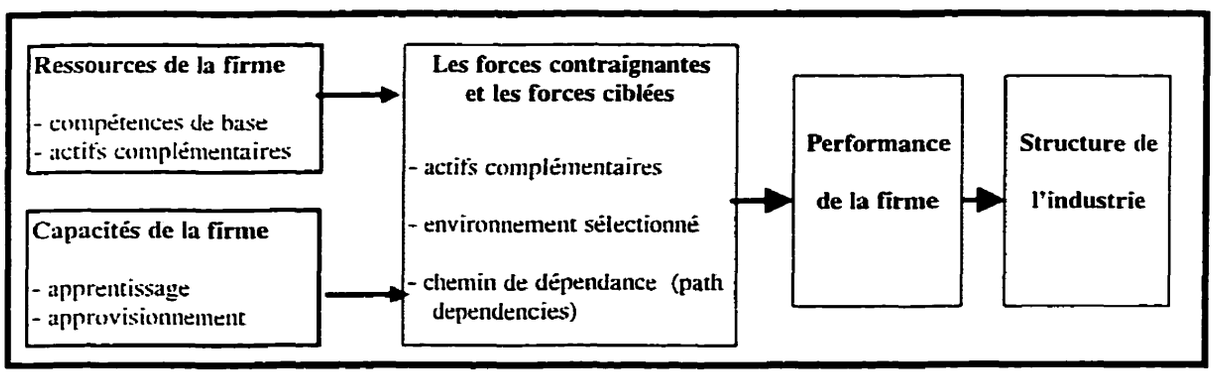


Figure 2.1: Principes et fondements de l'approche dynamique des capacités

---

[9]Hennart (1994), pourtant très imprégné par la théorie transactionnelle, souligne cet aspect fondamental : « In the comparative institutional model, the rents that accrue to owners of the firm are both returns to the assets they personally own and to their skills (or those of their delegates) at organising the interaction between other resource owners. It is therefore co-ordination itself which creates rents. » (1994 : 197)

Sous cet angle, la coordination, soit les interactions et les relations entre les ressources, revêt un aspect majeur ignoré par la théorie transactionnelle. La position compétitive d'une entreprise se définit d'ailleurs, selon Rumelt (1984) comme étant « *a bundle of unique resources and relationships* ». Ce ne sont donc pas tant les savoir et savoir-faire individuels ou produits et procédés technologiques qui importent, mais bien plus, ces processus ou modèles d'interactions qui permettent aux firmes d'acquérir, d'accumuler et de transformer ces ressources en actifs organisationnels (Teece et al., 1990). Par exemple, les actifs humains (savoir et savoir-faire individuels) ne peuvent générer à eux seuls une rente[10]. Ce sont donc ces modes d'interactions et les capacités d'apprentissage sous-jacentes qui génèrent les compétences ou actifs tangibles ainsi que les autres actifs organisationnels plus intangibles telles la réputation, la culture, la confiance mutuelle, etc., sachant que ces actifs, compte tenu des processus par lesquels ils ont été créés, seront nécessairement spécifiques à la relation et, qui plus est, collectif pour ce qui est de la confiance mutuelle.

Dans cette perspective, la performance apparaît être le résultat de mécanismes formels et informels, qui facilitent les interactions entre les ressources et qui permettent à l'entreprise d'apprendre ou, encore, de convertir des ressources, selon Rumelt (1984), en un savoir-faire ou compétences organisationnelles difficilement appropriables et imitables

---

[10]Comme le souligne Hennart (1994 : 196) : « many of the "assets" which give firms a competitive advantage are not " owned " because they are human assets. If firms do not " own " their employees, how can they generate sustainable rents? ». En ce sens, ces actifs humains peuvent quitter l'entreprise

par des tiers. Isolant les firmes d'une appropriation potentielle de leurs actifs ou compétences, ces mécanismes sont plus ou moins nombreux selon les auteurs (Dierickx et Cool, 1989 ; Ghemawat, 1986 ; Rumelt, 1984 ; Yao, 1988). Dierickx et Cool offrent cependant une perspective unique dans la mesure où ils relient ces compétences à la nature même du processus par lequel elles ont été accumulées. Pour ces auteurs, les actifs organisationnels ou compétences des firmes se caractérisent donc par leurs dimensions tacite et complexe socialement.

En effet, ces actifs organisationnels, spécifiques, difficilement imitables et achetables, se construisent dans le temps grâce à des processus d'apprentissage de types « *learning by doing* » (Conner, 1991) ou « *collective learning* » (Prahalad et Hamel, 1990). Ces processus et les mécanismes qui les composent doivent permettre des relations d'échanges étroites afin de combiner et de relier les savoir-faire individuels et de groupes, soutenant ainsi la coordination entre les parties.

De fait, ces relations représentent un aspect majeur à considérer puisqu'elles sont à l'origine des capacités organisationnelles - telles les capacités d'apprentissage, de créativité, etc. - et, ultimement, des compétences organisationnelles nécessaires au maintien d'un avantage stratégique à long terme[11]. En ce sens, les compétences

---

pour rejoindre un concurrent et, par conséquent, ils ne peuvent à eux-seuls expliquer l'avantage compétitif à long terme et la génération d'une rente économique.

[11]Hayes, Wheelwright et Clark (1988) notamment étayent ce point de vue puisque, selon ces auteurs, l'objectif des gestionnaires repose sur le développement de compétences organisationnelles spécifiques et de relations qui sont difficilement appropriables par les concurrents.

organisationnelles sont donc des actifs spécifiques, qui sont eux-mêmes le produit d'interactions complexes, donc, de relations entre les ressources (Amit et Shoemaker, 1990) qui les rendent, par le fait même, difficilement imitables ou appropriables par d'autres. C'est pourquoi l'avantage compétitif d'une entreprise pour Teece, Pisano et Shuen (1990) est fonction de ses compétences centrales « *core competencies* » et de ses relations avec ses clients et fournisseurs[12].

L'approche des ressources et compétences stratégiques étant récente, les concepts de compétences, de capacités, d'actifs et de ressources évoquent, selon les auteurs, des aspects différents[13]. Selon Barney (1991), étant à entrevoir en termes de capital physique (équipement, etc.), de capital humain (connaissances, habilités, etc.) et de capital organisationnel (confiance, culture, etc.), ces ressources ne sont pas toutes à considérer en tant que compétences. En effet, bien que ces éléments physiques (matériels) et humains soient liés organiquement les uns aux autres dans des systèmes humains et

---

[12]D'une part, nous pourrions rajouter les relations avec les employés, à moins que les auteurs les considèrent comme des fournisseurs. D'autre part, bien que ces auteurs soient peu explicites dans la relation entre ces compétences et relations, il apparaît que ces relations et la qualité de celles-ci sont des éléments importants pour le développement de compétences.

[13]Hall (1993) entrevoit les capacités comme le résultat d'actifs ou de compétences, alors que ces capacités sont entrevues comme des biens intermédiaires, qui génèrent des actifs ou compétences spécifiques pour Amit et Schoemaker (1990 : 4-5): « The firm's resources will be defined as transferable input factors controlled by the firm, that are converted into outputs using a wide range of firm assets and bounding mechanisms such as management information systems, incentive systems, or trust between management and labor. These resources consist of proprietary know-how (e.g., patents and trade secrets), financial or physical assets (e.g., property and plant), human capital, government licenses, etc. Capabilities, in contrast, are tangible and intangible assets that are firm-specific and are created over time through complex interactions among the firm's resources. They can be thought of as « intermediate goods » generated by the firm to provide enhanced productivity of its resources as well as flexibility and protection for its final product or serve. Capabilities are based on developing, carrying,

technologiques grâce aux routines organisationnelles (Nelson et Winter, 1982), les actifs physiques selon Dierickx et Cool (1989), Barney (1991), Reed et DeFillippi (1990) et Chi (1994) ne peuvent être considérés comme des actifs stratégiques. En ce sens, seul le capital organisationnel - ou actifs organisationnels - peut être considéré comme un actif stratégique pour l'entreprise. Le stock d'actifs réellement stratégiques se construit en effet progressivement (Dierickx et Cool, 1989) par le biais d'investissements spécifiques, c'est pourquoi il ne peut être acheté ou dupliqué facilement.

Ainsi, selon notre conception (figure 2.2) qui prend pour origine les investissements spécifiques et génériques, les capacités de l'entreprise - que nous percevons, tout comme Teece, Pisano et Shuen, (1990)[14], en tant que processus - sont donc à l'origine des actifs organisationnels ou « *core competencies* » sachant que pour nous ces capacités sont le résultat d'investissements de la part des entreprises. Ces processus et compétences justifient par le fait même en amont des investissements humains et physiques à la fois dans les relations et dans les produits et procédés, sachant (1) que ces investissements seront de nature générique et spécifique et (2) que le stock d'actifs organisationnels (ou compétences) apparaît majoritairement comme le résultat d'investissements humains[15] dans les relations, c'est-à-dire dans les processus qui

---

and exchanging information through the firm's human capital. » (Citation reprise de Teece, Pisano et Schuen, 1990)

[14]Selznick (1957), qui est le premier à utiliser le terme « *capabilities* » pour une organisation, définit d'ailleurs celles-ci en tant que processus de transformation des ressources.

[15]Précisons ici que ces actifs humains dans la relation seront par nature de type spécifique.

favorisent l'interaction des individus et, par là, l'accumulation de connaissances et l'apprentissage organisationnel essentiel à l'innovation.

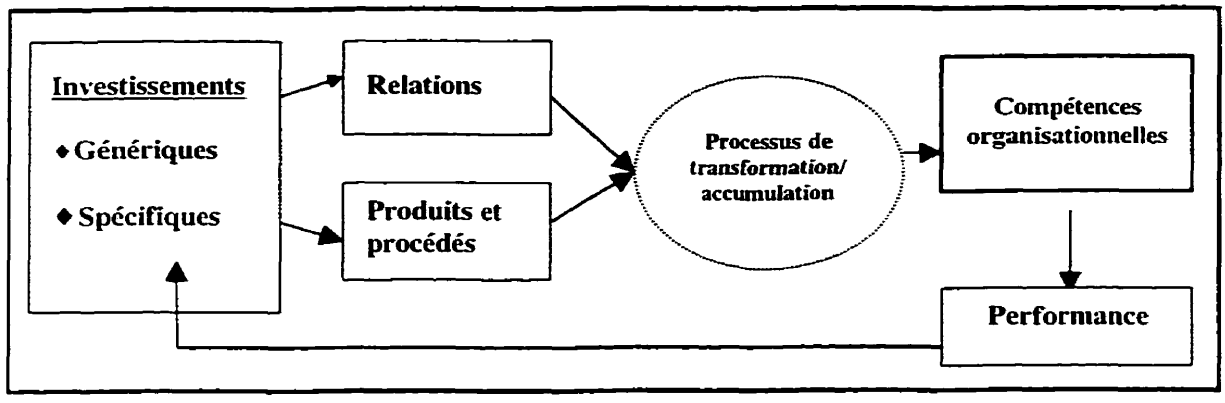


Figure 2.2: Processus d'accumulation des compétences organisationnelles

Les compétences sont en effet le résultat d'un apprentissage individuel mais surtout collectif (Prahalad et Hamel, 1990)[16], puisque la connaissance et les compétences, qui résultent de la pratique et de l'expérience, s'acquièrent dans un processus dynamique d'interactions indispensable à l'accumulation, aux transferts et à la transformation de savoir-faire individuels ou de groupe en un savoir-faire organisationnel.

C'est pourquoi, une perspective stratégique et coopérative nous amène ou, à plus juste titre, nous force à étudier ces relations à l'origine de ces actifs intangibles, tacites, et complexes pour Teece (1986) et invisibles pour Itami (1987). Ces actifs, en effet, ne

---

[16]Comme le relèvent Prahalad et Hamel (1990), ce ne sont pas tant les ressources techniques qui font défaut, mais bien plus le manque de vision et de moyens organisationnels essentiels pour assembler les ressources nécessaires à la construction d'une base solide de compétences.

peuvent se développer que par le biais d'échanges relationnels. Ils ne peuvent s'accommoder d'échanges de marché (Helper et Levine, 1992 ; Zajac et Olsen, 1993) ou d'échanges hiérarchiques, qui limitent considérablement les échanges de savoir, et donc l'accumulation de savoir-faire complexes.

En conclusion, ces fondements nous amènent à identifier et à approfondir la nature des investissements susceptibles de générer cette confiance mutuelle qui est considérée, dans le cadre de notre recherche, comme un actif stratégique organisationnel à haute valeur ajoutée, dans le contexte d'échanges relationnels, sujet de notre étude précisons.

2.2 Les dimensions conceptuelles

Nous approfondissons maintenant les concepts majeurs issus de ces deux courants théoriques afin d'identifier les liens importants avec le concept de confiance.

2.2.1 Le concept d'incertitude

L'incertitude, concept central tant en économie, en organisation industrielle qu'en théorie des organisations, est la raison d'être des entreprises (Coase, 1937 ; Knight, 1941). Elle peut prendre de très nombreuses formes, interne ou externe (Duncan, 1972), primaire ou secondaire (Koopmans, 1957), perceptuelle ou de marché (Downey et al., 1975), reliée au volume du marché et à la technologie (Klein et al., 1990 ; Walker et Weber, 1984 et 1987). Cette incertitude, rattachée à la rationalité limitée (Simon, 1976)

et à l'opportunisme des individus se traduit par l'incapacité d'intégrer l'ensemble des paramètres d'une décision (Williamson, 1975).

Dans un contexte d'incertitude, caractérisé par un nombre important de contingences éventuelles, la négociation et la rédaction de contrats seront coûteuses en raison des clauses nombreuses à y insérer afin de protéger l'entreprise des décisions préjudiciables d'un partenaire (Klein, 1988). Les coûts *ex post* des contrats (Williamson, 1985) seront également importants puisque toutes les contingences non prévisibles et non prévues *ex ante* nécessiteront des ajustements inévitables, des négociations importantes et des procédures de contrôle afin de s'assurer de la cohérence des actions.

Par conséquent, des environnements très incertains ne favoriseront pas le développement d'accords coopératifs (Telser, 1980 ; Williamson, 1985). Cependant, pour d'autres, c'est cette incertitude même qui justifie, ou encore explique, de nombreuses relations d'échanges interentreprises (Barreyre, 1988 ; Contractor, 1987 ; Harrigan, 1985, 1988, etc.). Ces échanges interorganisationnels apparaissent en effet prépondérants dans les secteurs volatiles (Sabel, 1993) ou dynamiques (Bensaou et Venkatraman, 1992). De fait, la théorie transactionnelle est peu explicite sur la dimension d'incertitude considérée par Williamson (1985) comme un facteur constant : *« Uncertainty is assumed to be present in sufficient degree to pose an adaptive, sequential decision problem »*.

Cette dimension a été étudiée de nombreuses façons selon Klein, Frazier et Roth (1990), Noordewier, John et Nevin (1990) et Olsen (1991), sachant que pour ce dernier, Williamson se limite à l'incertitude interne ou comportementale « *Behavorial uncertainty* » reliée à l'opportunisme et il ignore ainsi l'incertitude externe, qui découle des conditions changeantes du marché et de la technologie.

De ceci, il ressort que les gestionnaires rencontrent deux types différents d'incertitude : (1) celle reliée aux conditions externes concernant les états futurs de la nature (Perry, 1989) et (2) celle interne qui fait référence à l'opportunisme et qui met en relief des problèmes majeurs de types « *adverse selection, moral hazard* » (Akerlof, 1970 ; Holmstrom, 1979).

2.2.1.1 L'incertitude externe

De nombreux auteurs du domaine de l'organisation industrielle (Porter, 1980 ; Harrigan, 1985 et 1983) et de la théorie des organisations (Aldrich, 1979 ; Lawrence et Lorsch, 1967 ; Thomspon, 1967 ; Duncan, 1972 ; Downey et al., 1975) ont en effet mis en évidence l'impact de l'incertitude externe sur la structuration des échanges. Toutefois, les relations entre ces dimensions nombreuses, qui caractérisent l'environnement externe et les structures de gestion retenues, sont peu évidentes[17] (Mahoney, 1992). Selon ce dernier, les liens entre les facteurs sous-jacents à ces types d'incertitude - entre autres,

---

[17]La revue de littérature réalisée par Mahoney (1992) montre de manière éloquente les résultats contradictoires et le faible pouvoir prédictif de ces dimensions environnementales externes en ce qui a trait aux formes d'échanges retenues.

les incertitudes de marché et technologique - et les structures retenues sont théoriquement indéterminés. En effet, l'incertitude n'aura d'influence qu'en présence d'actifs spécifiques, à l'origine des coûts de transaction. C'est pourquoi cette incertitude externe a peu d'impact (Williamson 1985)[18] ou pas d'impact (Mahoney, 1992) pour des transactions qui impliquent des investissements non spécifiques ou encore génériques, comme le confirment empiriquement Anderson et Schmittein (1984).

Rumelt (1987) a démontré d'ailleurs que les différences de performance entre firmes d'une même industrie sont plus importantes que celles qui prévalent entre firmes d'industries différentes. Ceci sous-entend donc l'importance des facteurs spécifiques et le faible rôle des facteurs externes reliés à l'industrie ou au secteur d'activités (Rumelt, 1991). De fait, le niveau d'incertitude externe - qui ne peut expliquer les choix retenus par les entreprises - est propre à chaque entreprise puisqu'il découle du contexte interne, notamment des investissements réalisés par l'entreprise. En ce sens, les entreprises opteront pour des alternatives différentes compte tenu du niveau d'incertitude perçu qui leur est propre sachant que celui-ci est fonction des investissements spécifiques et des compétences (ou actif organisationnel), par le fait même uniques, qui en découlent. Relevons que cette position qui nous amène à rejeter les facteurs externes – tout comme Mahoney (1992) notamment - tranche avec celle de la théorie des

---

[18]Comme le souligne Williamson (1985 : 59) : « The influence of uncertainty on economic organization is conditional. Specifically, an increase in parametric uncertainty is a matter of little consequence for transaction that are nonspecific. »

organisations qui ont abondamment élaboré sur le rôle de cette incertitude externe mais qui n'ont pas examiné et pris en considération ces dimensions importantes que sont les investissements spécifiques.

En résumé, comparativement aux éléments externes peu ou non pertinents pour beaucoup d'auteurs, les aspects internes reliés aux investissements spécifiques des partenaires apparaissent, quant à eux, en tant qu'éléments majeurs qui influenceront leurs choix quant aux modes d'échanges retenus. En d'autres mots, ils opteront pour des échanges différents : hiérarchiques, de marché ou relationnels.

2.2.1.2 L'incertitude comportementale

Dans la perspective de l'approche des ressources et compétences stratégiques, le choix stratégique de coopération ou d'échanges relationnels se fonde sur un actif stratégique, *la confiance*. Cette dernière, qui résulte d'investissements, réduit l'incertitude interne.

L'incertitude interne ou « *Behavioral uncertainty* » (Williamson, 1984), une dimension majeure dans le cadre d'échanges interorganisationnels (Bensaou et Venkatraman, 1992), se rapporte aux difficultés contractuelles en raison des capacités limitées « *bounded rationality* » et de l'opportunisme des partenaires (Anderson, 1988 ; Maitland et al., 1985 ; Provan et Skinner, 1989). Toutefois, cet opportunisme est très contesté (Bromiley et Cummings, 1989 ; DeBresson et Amesse, 1991 ; Etzioni, 1988 ;

Granovetter, 1985 ; Griesinger, 1990, Provan, 1993) puisque, selon ces auteurs, de nombreux échanges ont pour caractéristique commune la confiance.

De fait, la confiance aura pour effet de réduire l'incertitude interne, soit les risques d'opportunisme sous-jacents et, dans une certaine mesure, l'incertitude externe, qui s'explique en raison de la rationalité limitée et des difficultés inhérentes à traiter de nombreux facteurs externes. Thompson (1967) relevait d'ailleurs que, sous des conditions d'incertitude et de complexité exigeant des ajustements mutuels, la coordination efficace d'actions n'est possible qu'en présence d'une confiance mutuelle.

En effet, le partage d'information et de connaissances, plus aisé et plus riche dans un climat de confiance, permettra aux partenaires de mieux appréhender les facteurs d'impacts environnementaux sur leurs activités. Subséquemment, il sera plus facile d'identifier les actions pertinentes et de définir les investissements appropriés afin de contrer les menaces ou éléments de vulnérabilité. Compte tenu de cette confiance, les partenaires pourront « oser » plus, c'est-à-dire faire des investissements plus risqués d'un point de vue externe. De fait, la confiance réduit les coûts de transaction (Bromiley et Cummings, 1989 ; Ouchi, 1980a), accroît également la flexibilité (Ring et Van de Ven, 1994) et la capacité d'anticipation des changements environnementaux. Elle favorise donc les investissements et, par là, le développement subséquent des activités. Compte tenu de cette confiance qu'elles s'accordent mutuellement, les parties prenantes pourront s'engager dans des investissements spécifiques à forte rentabilité potentielle et

de plus en plus risqués, comme le souligne McAllister (1995) : « *Trust enables people to take risks* ».

Cette confiance sera donc essentielle dans un contexte d'incertitude externe caractérisé par un dynamisme important, puisqu'elle permettra aux entreprises d'anticiper et de mieux gérer ces changements. Les entreprises seront confiantes que les ajustements mutuels inévitables et nécessaires seront réalisés de façon optimale par leur partenaire (Lorenz, 1988). Cette confiance apparaît également essentielle dans un contexte de complexité et d'interdépendance technologique qui justifie de nombreux savoir-faire. Une fonction de la confiance est d'ailleurs la réduction de la complexité (Luhmann, 1979). Cette confiance, de plus, réduira le besoin en termes de procédures de surveillance étroite et de mécanismes formels de contrôle[19], soit les coûts de transaction potentiels élevés afin d'évaluer et de contrôler la performance d'activités complexes. De toute évidence, pour Macneil (1974), ces échanges relationnels sont reliés à l'accroissement de la complexité technologique, sachant que, pour nous, c'est cette confiance qui permet de réaliser des activités de plus en plus complexes et c'est cette interpénétration des savoir et savoir-faire qui en résultera, qui sera source d'innovations difficilement appropriables par des tiers.

---

[19]Selon Bromiley et Cummings (1989), un haut niveau de confiance réduira non seulement les coûts de contrôle de la performance, mais il éliminera aussi le besoin d'installer des systèmes de contrôle fondés sur des résultats financiers à court terme, d'autant que ces systèmes ont des effets pervers sur l'innovation et la coopération, argument que ces auteurs prennent de Hoskisson et Hitt (1988).

Par conséquent, en l'absence de confiance soit en présence d'une incertitude interne de type comportementale selon Williamson, certains échanges ne pourront se concrétiser en raison des coûts de transaction. Anderson et Schmittlein (1984) démontrent d'ailleurs que l'incertitude comportementale est un facteur déterminant qui favorise l'intégration. Toutefois, cette confiance n'est pas l'attribut spécifique des relations intraorganisationnelles, elle peut tout aussi bien se développer au-delà des frontières de l'entreprise (Bradach et Eccles, 1989). En ce sens, la confiance entre partenaires constitue une dimension majeure qui explique la présence de ces échanges relationnels. Il s'agit donc d'identifier les conditions à l'origine de ces normes de confiance, qui permettent de réduire l'incertitude interne et de mieux gérer l'incertitude externe.

2.2.2 Les facteurs reliés à la confiance

Devenue un axe de recherche important, puisqu'elle est perçue depuis peu, et ce, de manière unanime, comme un élément déterminant de la coopération (Smith et al., 1995)[20], la confiance est encore bien mal appréhendée aujourd'hui.

2.2.2.1 D'un point de vue général

Avant d'identifier plus spécifiquement les dimensions importantes rattachées à cette confiance interorganisationnelle, nous précisons au préalable les deux conditions générales auxquelles elle est, de manière unanime, associée.

---

[20]Smith, Carroll et Ashford (1995 : 10) relèvent : « Although research has identified many determinants of cooperation, virtually all scholars have agreed that one especially immediate antecedent is trust. »

2.2.2.1.a Un contexte d'incertitude

La première rattache cette confiance à un contexte d'incertitude et de risques (Deutsch, 1957 et 1962 ; Gambetta, 1988 ; Shapiro, 1987 ; Zand, 1972), voire de doutes (Lewis et Weigert, 1985). De fait, s'il est possible de circonscrire toutes les contingences dans un contrat, la confiance devient inutile (Coleman, 1990b ; Dasgupta, 1988 ; Lorenz, 1988). Par conséquent, contrairement à ce qu'avancent certains auteurs (Ring et Van de Ven, 1989 ; 1992), le faible risque et une confiance élevée ne peuvent coexister. La confiance implique une vulnérabilité et des risques sous-jacents pour les parties prenantes compte tenu des investissements réalisés, et ce même en présence d'investissements spécifiques bilatéraux (ou mutuels) qui ne pourront réduire cette vulnérabilité et le risque que fait peser ces investissements. Ces auteurs sous-estiment notamment l'engagement auquel cette confiance est intimement reliée. En effet, le développement d'un haut niveau de confiance exige plus que des interactions continues, selon Kollock (1994). En ce sens, un certain niveau de risque doit être présent pour qu'il y ait un test de confiance (Dagupsta, 1988). Ainsi, ce risque ou cette vulnérabilité est relié aux engagements[21].

---

[21]Anderson et Weitz (1990 : 29-30) confirment empiriquement cette relation : « our results suggest that commitment cannot be built on mere assurances and cannot be sustained without undertaking genuine risks. Creating and sustaining close channel relationships requires each party to dedicate resources to the relationship - that is to assume risks. »

2.2.2.1.b Un contexte d'engagement

A l'évidence, la confiance est à rattacher à un contexte d'engagement ou de liberté d'action limitée. Cette dimension d'engagement est synonyme de confiance (Coleman, 1990b ; Deutsch, 1962), sachant que cette confiance, selon Gambetta, se manifeste dans la mesure où les partenaires se restreignent volontairement ou s'imposent des contraintes qui résultent de leurs engagements :

> *« Pre-commitment [.] is a device whereby we can impose some restraint on ourselves and thus restrict the extent to which others have to worry about our trustworthiness » (1988 : 221).*

Ces engagements auront pour effet de créer un contexte d'interdépendance ou de semi-autonomie des partenaires, puisque la réalisation de leurs objectifs sera dépendante des actions de leurs partenaires.

Par rapport à ces deux concepts, d'incertitude et d'engagement, il s'agit de faire une différence très importante entre une conception courante de la confiance, soit dans le sens commun où ce vocable est utilisé et celui où il convient de le circonscrire. En d'autres mots, il est faux ou encore facile de dire de quelqu'un ou d'une entreprise : je lui fais confiance si vous n'êtes pas lié, c'est-à-dire que votre réussite ou celle du projet n'est pas déterminée par les actes et les actions subséquentes de cette personne ou de cette entreprise. Par conséquent, de dire *je lui fais confiance*, est dans cette acception, vide de sens puisque la confiance n'est pas et ne peut pas être validée.

2.2.2.2 D'un point de vue de la coopération interentreprises

Les recherches antérieures réalisées dans le cadre d'échanges interentreprises, bien qu'à ce jour encore peu nombreuses, permettent d'identifier les dimensions rattachées à ce concept de confiance dont les plus importantes sont :

- **La réputation** (Granovetter, 1985 ; Poppo, 1991 ; Ring et Van de Ven, 1989 ; Thorelli, 1986, etc.) ;
- **La durée des échanges antérieurs** (Anderson et Narus, 1990 ; Granovetter, 1985 ; Gulati, 1995 ; Zajac et Olsen, 1993 ; Zucker, 1986, etc.) ;
- **La perspective de transactions futures** (Axerold, 1984 ; Gibbons, 1992 ; Goldberg, 1980 ; Heide et John, 1990 ; Heide et Miner, 1992 ; Kreps, 1990 ; Maitland et al. 1985 ; Parkhe, 1993, etc.) ;
- **La performance des transactions antérieures** (Morgan et Hunt, 1994 ; Ring et Van de Ven, 1989 ; Thorelli, 1986, etc.) ;
- **L'engagement réciproque** (Larson, 1992 ; Lorange, Roos et Bronn, 1992, etc.).

Bien que le concept d'engagement soit, selon nous, la dimension majeure sous-jacente à cette confiance, nous apportons cependant quelques précisions sur les autres dimensions afin de justifier, d'une part, les variables retenues et, d'autre part, d'appréhender les liens de dépendance entre l'engagement et ces dimensions.

2.2.2.2.a La réputation

La réputation est perçue par les économistes (Coase, 1988 ; Klein et al., 1978 ; Klein et Leffler, 1981 ; Telser, 1980 ; Schelling, 1960, etc.) ainsi que par les sociologues (Dore, 1983 ; Granovetter, 1985, etc.) comme un actif intangible qui réduit les comportements opportunistes des entreprises ou qui génère cette confiance.

Selon Williamson (1991b), les effets de cette réputation ont été surévalués. Les études qui évaluent son impact sont d'ailleurs pour la plupart anecdotiques (Buckley et Casson, 1988 ; Coase 1988 ; Macaulay, 1963 ; Palay 1985 ; Weilgelt et Camerer, 1988), sachant qu'en plus les rares études empiriques sur les effets de cette réputation, définissent cette dernière de façon très large (Fombrun et Shanley, 1990) ou très étroite (Poppo, 1991). Bien que la réputation d'une entreprise puisse être un élément qui favorisera à l'origine la coopération (Buckley et Casson, 1988), elle est toutefois largement insuffisante puisqu'elle devra être validée, appuyée et renforcée par des engagements dans le contexte d'une relation, comme l'avance d'ailleurs Lorenz (1988 : 206) :

> *« Do firms rely on reputation alone in determining whether to trust each other? The evidence suggests that reputation is important but no substitute for experience ».*

En effet, cette réputation, qui résulte d'investissements passés (Buckley et Casson, 1988), nécessite, en plus, d'un point de vue économique, des investissements continus afin que cet actif ne se déprécie pas. La firme qui possède cette

réputation doit donc la signaler en réalisant des investissements crédibles et non redéployables, c'est-à-dire spécifiques selon Poppo (1991).

D'un point de vue empirique, les résultats sont d'ailleurs mitigés. Selon Joskow (1985a), la réputation d'une entreprise a une relation inverse avec le niveau d'investissements spécifiques, alors que pour Coase (1988) cette relation est favorable. De fait, la réputation, actif qui génère une rente future pour les entreprises (Porter, 1985 ; Weigelt et Camerer, 1988), peut être à l'origine du prélèvement d'une prime excessive au détriment du partenaire. L'entreprise sera tentée en effet, compte tenu de sa réputation et du pouvoir qu'elle confère, de maximiser à court terme la valeur de cet actif. L'entreprise, forte de sa réputation, n'investira pas suffisamment dans des actifs spécifiques nécessaires à la création de valeur commune dans une relation d'échanges et ne sera pas suffisamment attentive aux attentes de son partenaire. Il y aura un déséquilibre dans les investissements et il n'y aura donc pas de relations coopératives à proprement parler. En conséquence, cette réputation peut entraîner des effets pervers. Les entreprises ne devraient pas ou refuseront selon Inzerilli (1990), de se reporter essentiellement sur cette réputation. Ce qui revient à dire : « prouvez-nous que nous avons raison de vous faire confiance? Seuls des actions ou, encore, des actes concrets (des investissements ou engagements) peuvent créer cette confiance, seule l'expérience peut donc en être la source.

2.2.2.2.b La durée des échanges antérieurs

La durée des échanges antérieurs renvoie aux dimensions sociales et notamment au processus de reconnaissance des habilités et de création d'intérêts communs. Il apparaît évident que les entreprises s'impliqueront et s'engageront progressivement avec des partenaires qui utilisent des méthodes, des façons de faire, et qui possèdent une philosophie de gestion en accord avec la leur.

Toutefois, ces principes ou philosophies de gestion ne peuvent être validés aisément. Elles exigent de nombreux contacts et, par conséquent, des investissements spécifiques (temps, efforts), non seulement pour s'assurer de la complémentarité de leurs objectifs, mais également, pour créer des objectifs communs ou congruents, ainsi que pour développer des routines communes nécessaires au bon fonctionnement de l'échange. De fait, si la confiance - actif stratégique, car difficilement imitable et appropriable (Barney, 1991) - se développe dans le temps et se gagne par un comportement honnête dans des échanges répétés (Dierickx et Cool, 1989), il apparaît évident que seuls les comportements honnêtes ne peuvent amener la coopération.

De plus, de nombreuses entreprises échangent des biens et services sur une longue durée sans pour autant coopérer. La durée antérieure de la transaction est d'ailleurs une variable peu significative (Heide et John, 1988 ; Palay, 1985). Bien qu'elle puisse consolider les liens de confiance, elle est largement insuffisante pour expliquer à elle seule ces échanges relationnels fondés sur la confiance. Relevons tout de même qu'il

faudra un minimum d'échanges antérieurs pour que se construisent cette confiance, compte tenu de l'expérience commune dont nous avons relevé l'importance précédemment. Toutefois, cette durée ne peut être le facteur explicatif puisque, à temps égal, pour ce qui est des échanges antérieurs, des entreprises développeront des échanges fondées sur la confiance mutuelle et d'autres, non.

2.2.2.2.c La perspective de transaction future

La durée anticipée indéfinie ou à long terme des échanges s'entrevoit également comme un élément sous-jacent à cette confiance puisqu'une perspective de transactions futures freinera les entreprises dans la recherche de leur satisfaction ou de leur avantage personnel à court terme (Goldberg, 1980 ; Heide et Miner, 1992 ; Maitland et al., 1985). Elle constitue également un moyen de contrôle puisque les futures interactions, telles que prévues, permettront aux partenaires de récompenser et de punir les bonnes et mauvaises actions (Heide et Miner, 1992 ; Telser, 1980).

Cependant, le futur, d'une part, est rarement prévisible, surtout dans des environnements dynamiques et complexes et, d'autre part, il est créé sur les bases des actions présentes et passées. Cette dimension – la perspective d'échanges futurs - s'entrevoit donc comme la résultante des actions antérieures ou, encore, des engagements réalisés. Reconnaissons tout de même que ces engagements traduisent un potentiel de croissance et de rentabilité. Les partenaires n'auraient autrement aucune incitation à engager de tels investissements, soit à s'engager dans une relation de coopération avec

un partenaire. Ainsi, contrairement à Parkhe (1993), ce ne sont pas tant les perspectives d'échanges à long terme qui favorisent la coopération, mais les investissements spécifiques réalisés, générateurs d'une confiance mutuelle et d'une rente économique potentielle à long terme pour les partenaires, qui les amènent à souhaiter la durée de l'échange, soit des transactions futures.

En conclusion, ce concept d'engagement apparaît central comme l'illustrent Morgan et Hunt (1994)[22]. Toutefois, les trois facteurs retenus par ces auteurs en tant qu'antécédents de cet engagement[23] - les coûts de sortie ou coûts de substitution, les bénéfices supérieurs et les valeurs partagées - apportent à proprement parler peu d'éléments à la compréhension de ce concept de confiance. Selon les deux perspectives théoriques que nous avons retenues, ces facteurs sont à percevoir en tant qu'effets de l'engagement ou, encore, des investissements. Indéniablement, sans engagement, il n'y aura pas de coûts de sortie puisque ces coûts sont la conséquence des investissements spécifiques, soit des engagements qui auront été réalisés, qui expliquent d'ailleurs ce contexte de vulnérabilité et de risques. Il n'y aura pas non plus de bénéfices supérieurs puisque ces bénéfices supérieurs résultent d'inputs spécifiques, donc d'engagements en

---

[22]Cette recherche est la première à notre connaissance qui traite tout particulièrement des échanges relationnels et plus particulièrement de la confiance et de l'engagement.

[23]Morgan et Hunt reprennent la définition de l'engagement de Moorman et al. (1992, 1993) : « commitment to the relationship is defined as an enduring desire to maintain a valued relationship » (1992 : 316). Morgan et Hunt (1994 : 23) précisent : « relationship commitment exists only when the relationship is considered important. Similarly, their " enduring desire to maintain " corresponds with our view that a committed partner wants the relationship to endure indefinitely and is willing to work at maintaining it. »

amont, essentiels à la création d'une valeur ajoutée. Finalement, sans engagement, ou encore sans investissements en amont, il ne pourra pas y avoir non plus de valeurs partagées puisque celles-ci ne peuvent se construisent qu'à partir de relations étroites, qui justifient par le fait même des investissements importants pour que se créent ces valeurs communes essentielles au bon fonctionnement des partenariats.

De plus, rappelons encore une fois que ces valeurs, quelles qu'elles soient, ne pourront jamais à elles seules générer cette confiance mutuelle. Assurément, une même entreprise pourra, dans certaines circonstances, être opportuniste, non transparente, etc. et, dans d'autres circonstances, être extrêmement loyale, intègre, etc. Ce que nous voulons mettre en avant ici, c'est que, ce sont les actes et les actions des entreprises envers leurs partenaires qui feront que celles-ci seront loyales, transparentes, etc., dans la mesure où elles auront pu valider le bien-fondé d'être transparentes, loyales, etc.

2.2.3 Le concept d'engagement

Tout en reconnaissant que l'identification de la confiance et des sources qui la génèrent est une tâche compliquée (Bradach et Eccles, 1989), nous reportons notre attention sur le concept d'engagement puisqu'il apparaît essentiel, entre autre, au développement de normes de confiance sur lesquelles reposent la performance et le développement de ces échanges relationnels. Effectivement, cette dépendance mutuelle, qui génère cette confiance (Dore, 1983 ; Johnston et Lawrence, 1988 ; Powell, 1987 ;

Provan, 1993), est associée implicitement ou explicitement, selon les auteurs, aux engagements, soit aux investissements.

De toute évidence, bien que la confiance fasse référence à deux aspects complémentaires - des motivations et des croyances (Gambetta, 1988) - les intérêts ou motivations des partenaires ne représentent pas des conditions suffisantes pour développer la confiance et la coopération (Axerold, 1984 ; Schelling, 1960). Relevé par Gambetta (1988 : 233) :

> *« Interest may generate the pressure to behave honestly, but reputation and commitment are the means by which others are assumed of the effectiveness of that pressure ».*

En effet, même dans des situations d'avantages mutuels, certaines entreprises peuvent profiter de leur partenaire, menaçant ainsi la stabilité et la performance de la relation (Doz, 1986). La théorie des jeux (Axerold, 1984) démontre de plus que, dans certaines circonstances, la coopération ne se développe pas dans un contexte où les bénéfices reliés à un comportement coopératif sont évidents et supérieurs comparativement à un comportement non coopératif. De fait, c'est une erreur fondamentale et majeure de prendre pour acquis que, deux parties s'engageront dans une relation coopérative parce qu'elles pourraient bénéficier de certains comportements coopératifs (Binmore et Dasgupta, 1986). Comme le souligne Inzerilli (1990), les contributions potentielles offertes par les entreprises pour ce qui est des compétences techniques ou du capital financier ne sont pas suffisantes pour expliquer la coopération

dans le contexte de l'Italie. Le problème, certes, renvoie à la communication pour que les parties connaissent leurs motifs respectifs (Gambetta, 1988), mais surtout en amont aux actions soit à l'engagement (Henderson, 1990).

L'engagement rassure mutuellement les partenaires sur le bien-fondé de la confiance qu'ils s'accordent. Bien qu'une communication ouverte soit nécessaire (Henderson, 1990), elle n'est pas suffisante (Lorenz, 1988). Selon le même auteur, il ne suffit pas de s'échanger des informations concernant les coûts et les revenus ou de démontrer un comportement hautement transparent (Parkhe, 1993) pour que cette coopération se développe[24]. En d'autres mots, il faut plus que cela.

L'engagement, qui favorise le développement de normes de confiance, peut être cependant entrevu comme le résultat de cette confiance, à l'instar d'Achrol (1991) et de Morgan et Hunt (1994). En pratique, il apparaît évident que l'aspect dynamique de la coopération incitera les firmes à s'engager au point de départ dans des engagements à faibles risques, qui ne justifient pas un degré de confiance élevé. Ces firmes s'engageront progressivement dans des transactions de plus en plus risquées (Blau, 1968 ; Johanson et Mattsson, 1987 ; Lorenz, 1988 ; Ring et Van de Ven, 1989, 1992) dans la mesure où elles auront pu, par l'expérience, construire et valider cette confiance mutuelle. Il existe par conséquent une covariation entre l'engagement et la confiance (Bonoma, 1976),

---

[24]Putnam (1993 : 164) dans le contexte de l'Italie illustre l'importance de cet engagement : « accurate information and reliable enforcement are essential to successful cooperation ».

sachant que pour cet auteur, et bien sûr pour nous, l'engagement est une précondition au développement de la confiance[25].

En ce sens, l'engagement nécessaire à la coopération (Van de Ven et Walker, 1984) renvoie aux investissements réalisés par les parties prenantes. En effet, bien que les promesses écrites puissent être entrevues comme une preuve d'engagement, elles constituent cependant des protections peu efficaces (Borys et Jemison, 1989) et, par conséquent, elles ont peu d'effets (Anderson et Weitz, 1992)[26]. Le système légal, compte tenu de ses faiblesses, ne peut régler à faibles coûts les différends inévitables qui résultent de la coopération (Klein et Leffler, 1981 ; Telster, 1980). De plus, la rigidité et le manque de flexibilité, qui sont reliés à de tels mécanismes, ont été largement évoqués (Granovetter, 1985 : Ouchi, 1980a, 1980b ; Williamson, 1985)[27]. Les obligations des partenaires, qui changeront inéluctablement dans le temps, ne peuvent être prévues *ex ante* (Harrigan, 1985) et donc être écrites. L'efficacité des contrôles contractuels est limitée (Pratt et Zeckhauser, 1985), sachant que ces engagements écrits traduisent le plus souvent un climat de non confiance (Macaulay, 1963), et qu'en plus, selon cet auteur, les gestionnaires n'ont pas ou peu recours à ces engagements contractuels en cas de

---

[25]Browing, Beyer et Shetler (1995) montrent en effet qu'il faut une contribution minimale au point de départ pour que cette confiance et coopération puissent se développer.

[26]Ces auteurs (1992 : 27) empiriquement démontrent en effet la faible influence de ces contrats : « manufacturers' self-restraining contract clauses appear to have little signaling or commitment-enhancing function. »

[27]Williamson (1985) soutient que la rédaction de contrats « complex contingent claims contrats » est impossible dans la plupart des relations. Conséquemment, à long terme, ils auront un rôle de plus en plus secondaire, particulièrement lorsque la relation devient de plus en plus complexe.

désaccords. Häkanson (1993) valide empiriquement cet effet pervers entre ces contrats et la confiance mutuelle.

Ce concept d'engagement mérite donc une attention particulière afin d'identifier les paramètres importants qui conditionnent le développement de la confiance. De fait, certaines conditions doivent être respectées puisque les échecs nombreux reliés aux tentatives de coopération entre entreprises suggèrent que ces engagements, parfois importants, n'ont pas réussi à créer le climat de confiance essentiel à la performance et, par le fait même, à la poursuite de la relation.

Issues des fondements théoriques, quatre grandes dimensions sont retenues dans la mesure où elles sont perçues comme des facteurs majeurs qui influencent l'apparition et le développement de la confiance mutuelle.

2.2.3.1 La spécificité des investissements

L'engagement est à relier en premier lieu à des actifs spécifiques ou idiosyncratiques selon Anderson et Weitz (1992)[28]. Plusieurs auteurs (Freeman, 1987 ; Smith et Aldrich, 1991) ont d'ailleurs relevé que les partenariats, qui sont supportés par un engagement élevé, pour ce qui est des investissements spécifiques, ont tendance à être à la fois plus stables et plus performants, comme validé par Heide et John (1988).

---

[28]Anderson et Weitz affirment (1992 : 30): « Taken together, our results suggest that commitment requires idiosyncratic investment (Then should not be undertaken lightly) and takes time to build. »

Il convient donc de faire une distinction importante entre les actifs spécifiques et génériques. Seuls les spécifiques créent un engagement (Williamson, 1975, 1979 et 1981) puisque les investissements génériques, redéployables, ne peuvent se concevoir comme une preuve d'engagement. Ils ne peuvent donc créer un climat de confiance. Cette dimension, la plus pertinente pour expliquer les choix structurels des entreprises (Williamson, 1985), est celle qui a reçu le plus d'attention tant d'un point de vue conceptuel qu'empirique (Klein et al., 1978 ; Joskow, 1985a, 1985b, 1987 ; Masten, 1984 ; Masten et al., 1989 ; Monteverde et Teece, 1982a, 1982b ; Riordan et Williamson 1985 ; Walker et Weber, 1984, 1987, etc.).

Cependant, ces dernières années, et notamment en raison de l'apparition de nouvelles formes de relations, certains auteurs remettent en question son pouvoir explicatif (Coase, 1988 ; Demsetz, 1988 ; Hill, 1990 ; Walker et Poppo, 1991). Comme souligné par ces derniers, les études qui ont validé cette dimension ne se sont penchées que d'un seul côté, le fournisseur ou le client, afin d'évaluer ces investissements. Indiscutablement, une situation de dépendance bilatérale ou de réciprocité, où les deux partenaires ont réalisé chacun des investissements spécifiques, réduit les risques inhérents occasionnés par l'opportunisme ou encore par l'incertitude interne. Par conséquent, si la spécificité des actifs n'est pas suffisante pour expliquer le recours à l'intégration (Kay, 1992 ; Klein et Leffler, 1981), elle est néanmoins, selon nous, la dimension majeure à bien appréhender.

De toute évidence, cette dimension justifie des approfondissements théoriques puisque la distinction importante entre les investissements spécifiques réalisés dans le soutien de la transaction et ceux réalisés dans les produits et procédés ne sont pas appréhendées (Nooteboom, 1993), et bien sûr, les implications nombreuses et majeures selon nous qui en résultent ne sont pas maîtrisées. La spécificité des investissements justifie, à n'en pas douter, des approfondissements, plus particulièrement en ce qui a trait à la réciprocité de ces engagements spécifiques, à leur localisation et à leur nature.

2.2.3.2 La réciprocité des investissements

Dans la littérature, les dimensions d'engagement, de confiance et de coopération, étroitement interreliées et proches, sont le plus souvent utilisées comme des synonymes. En second lieu, elles sont rattachées à de nombreuses connotations : honnêteté, crédibilité, solidarité, équité, intégrité, respect, etc., sachant que la plupart reste vagues comme le soulignent Dwyer et al. (1987).

Toutefois, la réciprocité - assimilée à une relation de type « *Give and take* » (Imai et al., 1985) ou de type « *win-win* » (Larson, 1992), voire d'engagement mutuel (Buckley et Casson, 1988) - revêt un aspect central, puisque la confiance ou la coopération, qui se rattache à l'engagement, s'élabore sur des normes de réciprocité (Browing et al. 1995 ; Ouchi, 1980b ; Putnam, 1993).

La réciprocité - la plus importante des normes (Putnam, 1993) - qui supporte la coopération fondée sur la confiance, représente un outil de coordination et de contrôle,

puisque la confiance qui en résulte améliore l'efficience des formes organisationnelles de type réseau (Doz, 1988 ; Häkansson et Johanson 1988 ; Walker, 1988). La confiance, la réciprocité et l'ajustement mutuel apparaissent donc étroitement interreliés en tant que mécanismes non conventionnels de coordination pour Larson (1992).

Ces normes de réciprocité émergent en raison des relations continues (Durkheim, 1958) et elles impliquent un degré de dépendance mutuelle des parties dans la mesure où chacune a des droits et des obligations (Gouldner, 1960) qui résultent de leurs engagements. Ceci sous-entend, pour cet auteur, des échanges réciproques de nature équivalente ou de valeur égale. A l'évidence, ces investissements, lorsqu'ils sont réciproques, réduisent l'incertitude interne quelle que soit la perspective : (1) économique en raison des coûts irrécupérables que les partenaires auraient chacun à assumer en cas de rupture de la relation et (2) sociologique en raison de la confiance qu'ils génèrent, puisque ces investissements permettent de créer des buts congruents mais également de valider le bien-fondé de la confiance que les partenaires s'accordent.

En effet, un engagement unilatéral ou asymétrique ne peut engendrer la coopération, laquelle, nous l'avons vu, signifie « travailler ensemble ». Elle exige donc des investissements réguliers de part et d'autre selon Larson (1992) : « *Commitment from each side and regular demonstration of that commitment was required* ». De plus, un engagement unilatéral fait peser des risques importants de dépendance pour l'entreprise qui les assume. Cette dernière se trouverait à la merci de son partenaire puisque ces

investissements transfèrent le contrôle, et donc, un pouvoir au partenaire, qui peut renégocier en sa faveur les termes de l'arrangement. En ce sens, l'entreprise sera peu incitée à réaliser des investissements spécifiques à l'attention de l'autre partie, et ce, tout particulièrement lorsque les protections légales sont inefficaces ou coûteuses, tel est le cas lorsque les investissements sont spécifiques. En l'absence d'engagements réciproques, une coopération « réelle » ne pourra se développer, et il en découlera un sous-investissement et des occasions d'affaires qui ne pourront se concrétiser et, bien sûr, des comportements opportunistes sous-jacents. S'inspirant de Rubin (1985), Tyler et Kramer (1996 : 3) relèvent cette évidence :

> *« In a world without such reciprocal obligations, it is hardly surprising that people are interested in learning how to negotiate effectively to protect their self-interests ».*

De plus, ces engagements réciproques, qui entraînent une dépendance mutuelle, réduisent les effets pervers d'un pouvoir unilatéral peu propice à un climat de confiance et d'investissements. Bien que les auteurs soient peu explicites sur cet aspect, la confiance apparaît antinomique avec le pouvoir unilatéral ou une autorité centrale. Ceci suppose que la confiance et le succès de la coopération se restreignent à des transactions entre partenaires égaux, c'est-à-dire *« relatively equal in terms of the power that they can exercise »* (Ring et Van de Ven, 1989), soit des transactions qui se caractérisent par des liens horizontaux (Putnam, 1993). En ce sens, ces normes de réciprocité ne peuvent se développer que par des investissements réciproques à l'origine d'obligations. Comme le souligne Gordon (1985), ces dernières résultent de l'engagement que les parties ont

réalisés respectivement l'une pour l'autre, sachant qu'elles ne sont pas gelées au moment initial de l'engagement, mais qu'elles changent lorsque les circonstances changent. L'objet n'est pas tant de partager le risque, mais bien plus, selon nous, de signifier un engagement à coopérer. Cette confiance permettra ainsi une plus grande flexibilité des partenaires. Cet échange bilatéral d'otages, selon les termes de Williamson (1983), constitue une façon de bâtir ces normes de réciprocité. Kogut et Rolander (1984) démontrent en effet que les échanges, qui sont caractérisés par un échange bilatéral, par exemple du personnel clé ou des équipements, sont plus stables.

Finalement, la capacité de créer et de gérer des interdépendances, soit des engagements spécifiques réciproques dans des arrangements « fournisseurs-acheteurs », représente, selon Borys et Jemison (1989), une proposition de recherche à tester. Cette interdépendance réciproque apparaît à leurs yeux en tant que facteur déterminant de performance. Ring et Van de Ven (1989 : 177) affirment :

> *« Trust as well asset as specificity may lead to the kind of small numbers conditions that Williamson and other transaction cost economists assert increases the likelihood of opportunistic behavior. »*

Effectivement, il convient de voir que la spécificité des actifs peut générer la confiance. Toutefois, ces deux aspects sont étroitement reliés, puisque la confiance fait référence, selon nous, à des investissements spécifiques et qu'elle ne peut se développer en leur absence. De plus, cet engagement, qui se traduit par des investissements spécifiques et réciproques, est nécessaire en amont puisqu'il permet aux parties - en plus

de la réduction de l'opportunisme, secondaire d'ailleurs, selon nous - de mieux comprendre leurs produits/procédés respectifs (Helper et Levine, 1992), de créer des projets communs avec des intérêts partagés, mais également, de développer des normes et des valeurs communes.

Afin de développer cette confiance, aux dimensions de *spécificité* et de *réciprocité* qui apparaissent majeures, il convient toutefois d'intégrer et d'évaluer l'impact des dimensions *relationnelles* et *humaines* de ces engagements. En effet, nous partons du postulat que les particularités de ces investissements - leur localisation et leur nature - jouent un rôle important dans la construction de cette confiance. En d'autres mots, il ne suffit pas d'engager des investissements spécifiques, encore faut-il les allouer au bon endroit.

2.2.3.3 La localisation des engagements

Comme le démontre Coleman (1988), le capital social, qui réside dans les relations et qui est nécessaire au développement subséquent du capital humain et du capital physique, suggère l'importance des investissements dans les relations, et ce, en accord avec la théorie des ressources et compétences stratégiques qui voit ces relations, en tant qu'élément essentiel à la construction d'un capital organisationnel spécifique difficilement imitable. De fait, les investissements spécifiques et réciproques s'entrevoient à différents niveaux.

C'est ainsi que ces investissements peuvent être spécifiques à la transaction sans être spécifiques aux biens échangés (Noteboom, 1993), sachant que la plupart des échanges, et notamment ceux relationnels, impliqueront des investissements à ces deux niveaux. Il sera d'ailleurs parfois difficile de distinguer les investissements spécifiques dédiés à la relation de ceux qui sont reliés aux produits et procédés.

2.2.3.3.a La nature relationnelle des investissements dans la transaction

Ces investissements spécifiques dans la relation représentent les investissements essentiels à la connaissance du partenaire - ses procédures opérationnelles, administratives, etc. - mais surtout, à la compréhension de ses attentes et de ses objectifs. Comme le soulignent Ring et Van de Ven (1989) : « *To the extent that the missions, objectives, or goals of the parties to the transaction are compatible, trust can be expected to rise, ceteris paribus* ».

Dans des contextes de plus en plus complexes et dynamiques, ces investissements dans des actifs, qui soutiennent la transaction, apparaissent majeurs. Ouchi (1980a) soulignait d'ailleurs le degré d'ambiguïté de la performance, mais également celui de la congruence des buts en tant que facteurs qui influencent les modes d'organisation des activités. La définition, la perception, voire la création d'objectifs communs entre entreprises, exigeront en effet des investissements importants de part et d'autre. Ces idées, valeurs, et croyances communes, qui émergeront de ces investissements dans la relation, renvoient d'une certaine manière au concept de culture, qui résulte d'un

processus de socialisation, comme le font remarquer à juste titre Alvesson et Linkvist (1993).

Mettant en évidence le rôle de ce capital social qui se crée par l'interaction entre individus, grâce aux liens étroits et intenses entre organisations (Coleman, 1988 ; Granovetter, 1985 ; Macaulay, 1963 ; Putnam, 1993), les recherches donnent en effet une place prépondérante aux actifs spécifiques, qui seront engagés dans la coordination de l'échange, c'est-à-dire dans la gestion de l'interface. Ces interactions permettront aux parties prenantes de se connaître, de se comprendre, d'évaluer la pertinence d'accorder la confiance au partenaire (Granovetter, 1985) et, subséquemment, de mieux définir les investissements nécessaires pour atteindre les objectifs respectifs et complémentaires des partenaires. On peut aussi en déduire que l'absence d'investissements ou des investissements insuffisants dans la relation seront à l'origine de conflits, de non compréhension, d'une mauvaise réponse aux attentes des partenaires, de remise en question et, par là même, de coûts de transaction élevés à la fois reliés aux coûts de négociations, mais également et surtout, au manque à gagner, qui résultera de cette non adéquation.

Ces investissements dans la relation sont des éléments majeurs pour expliquer la performance (Coleman, 1988). Ils constituent les bases à partir desquelles se construit cette confiance, dans la mesure où ils définissent une structure de contrôle implicite plus efficace que les contrats écrits ou les mécanismes structurels d'évaluation et de contrôle,

d'ailleurs problématiques dans des conditions de dynamisme, de complexité technologique et d'investissements spécifiques dans les produits/procédés. Ces investissements dans la relation, essentiels au développement d'un capital social ou d'une confiance mutuelle, facilitent les investissements subséquents dans des actifs humains ou physiques pour ce qui est des produits et procédés. Ils augmentent donc le niveau d'interdépendance et de performance. Comme le relève John (1984) : « *social learning as a route to trust, expanded interdependence and group/system effectiveness* ».

Indéniablement, on peut en déduire que les entreprises qui investissent (temps et efforts) dans la relation pourront gérer un degré d'ambiguïté plus élevé, compte tenu des valeurs et des objectifs congruents qu'elles auront pu développer progressivement, mais également, compte tenu de la compréhension des routines, des façons de faire et des savoir-faire des partenaires qu'elles pourront mieux évaluer et mieux comprendre.

Il convient de souligner ici que, dans cette dynamique de construction, la rentabilité de ces investissements importants et continus dans le développement d'un actif intangible, soit la confiance, ne peut se concevoir qu'à moyen et à long terme. De fait, grâce à ces investissements dans la relation et à la confiance qu'ils généreront, laquelle provoquera d'autres investissements, il résulte que ces investissements deviendront de plus en plus spécifiques dans le temps, et par là même, seront une source de valeur ajoutée importante, d'où une rentabilité élevée à moyen et à long terme seulement. Ainsi

ce que nous entendons par là, c'est que les investissements relationnels doivent procéder les investissements dans les procédés et/ou produits.

2.2.2.3.b Les investissements dans les procédés et produits

Les études empiriques révèlent, dans une relation fournisseur-client, l'importance de ces investissements spécifiques dans les produits ou des procédés (Cusumano et Takeishi, 1991 ; Helper, 1992 ; Richardson, 1993). De fait, l'acquisition d'une rente s'appuie sur la présence d'actifs spécifiques développés à l'interne, mais également à l'externe, avec des partenaires. Dans le cadre de relations interorganisationnelles, ces investissements spécifiques dans les produits ou procédés constituent sans conteste des sources de différenciation importantes pour le client. Il apparaît toutefois que, sans confiance suffisante – soit sans investissements préalables dans la relation - ces investissements spécifiques dans les produits ou procédés à l'attention d'un partenaire seront peu importants. Ils ne pourront cadrer parfaitement avec les attentes, qui seront bien sûr mal comprises, et ils seront par le fait même très souvent des sources de conflits importants.

La réticence des entreprises à s'engager avec des partenaires dans le développement de produits et de procédés montrent les effets pervers reliés à cette absence de confiance mutuelle (Helper, 1991). Les investissements spécifiques dans les produits et procédés entre partenaires indépendants ne pourront se faire ou seront le plus souvent faibles. Les entreprises seront amenées à intégrer ces activités ou à se contenter de produits/procédés

plus standard, pour lesquels elles ne supportent pas de risques importants. Larson (1992) illustre cette dynamique sociale complexe et, notamment, l'importance de cette confiance, qui favorise ultérieurement les investissements dans les produits et procédés afin de satisfaire les exigences et les attentes d'un partenaire. Nous pouvons en déduire que des investissements qui reposent majoritairement sur les procédés ou produits seront des sources de conflits, puisque les partenaires ne pourront créer les schémas de pensée communs qui s'imposent pour rentabiliser de manière optimale ces investissements, et ce encore plus aujourd'hui, compte tenu de la complexité liée à l'accroissement des connaissances scientifiques et au développement de savoir-faire de plus en plus spécialisés.

2.2.3.4 La nature des engagements

2.2.3.4.a La nature humaine des investissements

Jusqu'à présent, nous avons soutenu que les investissements spécifiques et réciproques sont des facteurs importants au développement de la confiance, et que, de plus, ceux-ci doivent se concevoir prioritairement dans la relation comparativement aux investissements dans les procédés et produits.

À l'évidence, cette réciprocité, qui facilite le développement de normes communes, soulève l'importance des investissements humains. En effet, les entreprises investiront réciproquement dans des actifs complémentaires mais différents, de valeur égale et de nature équivalente (Gouldner, 1960). Ainsi, tout échange exige des investissements

spécifiques en capital physique, mais également et surtout, des investissements humains, en l'absence desquels, il sera très difficile pour les entreprises d'évaluer la pertinence des investissements alloués par leur partenaire, leur valeur ainsi que leur contribution à la performance collective de la relation. En effet, l'ambiguïté de la performance a des impacts importants sur la structure de la relation et, notamment, sur la propension des firmes à internaliser des activités complexes (Alchian et Demsetz, 1972 ; Anderson et Schmittlein, 1984 : Anderson et Weitz, 1986). Selon Ouchi (1980b), dans un tel contexte d'ambiguïté, les contributions respectives seront difficiles à évaluer et, par là même, la distribution des profits, qui se doit d'être équitable, pourra être contestée. Toutefois, nous pensons que cette problématique d'évaluation et de rétribution équitable est secondaire, dans la mesure où elle est, selon nous, le symptôme d'une carence importante en matière d'objectifs congruents ou, encore, partagés.

Le processus de socialisation et le développement de valeurs communes, qui y sont sous-jacentes, donnent aux actifs humains spécifiques engagés dans la transaction un rôle significatif et tout à fait différent des actifs matériels ou physiques ; ceci est empiriquement confirmé par Olsen (1991)[29]. C'est pourquoi ces contrats relationnels donnent aux actifs humains un rôle unique (Macaulay, 1963 ; Macneil, 1983) dans la mesure où ils sont à la base de la coordination (Hennart, 1994), mais surtout, ils sont les

---

[29]Olsen (1991 : 88) souligne « Human-asset specificity was an opposite direction of that predicted by TC theory (...) the negative direction and significance of the relational assets represented by technical personnel or human assets with social as well as economic concerns in the transaction behave in a manner contrary to transaction costs' rationalistic self-interest model. »

éléments indispensables pour améliorer les liens sociaux entre les organisations, pour clarifier et pour définir les objectifs communs ou convergents, pour fournir l'information sur les activités et pour institutionnaliser les valeurs ou les routines communes.

De plus, pour que les investissements dans les produits et procédés nécessaires à la réalisation des objectifs communs soient perçus et évalués à leur juste valeur par les parties prenantes, cela nécessitera des interactions nombreuses et, par conséquent, des investissements humains substantiels, qui doivent de plus être continus dans le temps. Les conflits surgiront lorsque les actions, de part et d'autre, seront non comprises, apparaissant aux partenaires à l'encontre des intérêts communs. Les actifs humains, compte tenu de leurs effets sur le développement des normes, revêtent d'ailleurs un intérêt tout particulier pour Williamson (1985) en raison des économies dans les activités de production relatives à la formation spécialisée et à l'effet d'apprentissage « *learning by doing* », mais également, en raison des économies de communication dans la gestion de l'interface entre fournisseur et acheteur. Chose certaine, pour rencontrer les besoins et exigences du partenaire, les deux parties ont à réaliser des investissements physiques (équipements) et humains. Ces derniers s'entrevoient au niveau des produits et procédés (formation, assistance technique, etc.), mais également en termes « sociaux », rattachés à la communication et à la coordination (Palay, 1985). Ces relations généreront la confiance et seront à l'origine d'une plus grande flexibilité permettant aux entreprises de s'adapter plus aisément aux conditions changeantes (Ring et Van de Ven, 1994).

Ces actifs humains ont donc un rôle majeur, puisque la collaboration est un processus d'apprentissage et, qu'en ce sens, pour Pisano (1989), les partenaires doivent apprendre les idiosyncrasies de chaque organisation, pour ce qui est des procédures opérationnelles, des habiletés techniques, de la philosophie managériale, etc. Ces idiosyncrasies seront importantes pour la planification et la coordination des projets. Ces connaissances, qui résultent de l'interaction et de la communication sous-jacente entre personnes, constituent donc un capital spécifique rattaché à la relation, « *relationship-specific capital* » (Pisano, 1989), actif non appropriable par un des partenaires, et que les deux perdront en cas de rupture de la relation. L'importance des normes ou des valeurs partagées (Jones, 1987), qui ne peuvent se construire que par un processus de socialisation et d'interactions entre partenaires, au sein duquel, d'ailleurs, le dialogue plus que la communication revêt un aspect essentiel selon Calton et Kurland (1995) : « *a consensus-building process* », consensus *qui* met en évidence le caractère stratégique des investissements humains dans la relation comparativement aux autres, de types physiques ou matériels.

2.2.3.4.b La nature physique des investissements

Ces investissements physiques (bâtiments, équipements ou technologies de production, etc.) ne peuvent être considérés en tant qu'actifs stratégiques (Barney, 1991). De fait, ils seront la plupart du temps génériques, sachant qu'ils auront parfois un contenu spécifique relié, entre autres, aux modifications qui auront été faites afin de

s'adapter aux méthodes et aux procédés du partenaire. Ces investissements - par exemple les technologies de l'information - faciliteront bien sûr les échanges, notamment en ce qui a trait à l'amélioration des communications entre partenaires (Child, 1987).

Comme nous l'avons souligné précédemment, ces investissements, bien qu'importants, ne sont pas suffisants pour créer des normes de confiance. Ces investissements, d'ailleurs, seront réalisés lorsque les partenaires auront déjà construit un niveau de confiance suffisant, qui leur permettront d'investir dans des équipements à l'attention du partenaire, afin de mieux satisfaire ses objectifs. En ce sens, ces investissements physiques n'apparaissent pas souhaitables s'ils ne sont pas précédés d'investissements humains dans la relation, car ils pourront être des sources de discordes et de tensions entre les partenaires.

Nous venons donc de conclure notre argumentation quant aux choix des concepts majeurs retenus dans ce projet de recherche.

2.2.4 Le concept de performance

L'évaluation de la performance soulève des défis majeurs et des controverses nombreuses au sujet des critères à retenir (Cameron, 1986). Certains préconisent même d'abandonner cette investigation (Hannan et Freeman, 1977). Toutefois, le niveau de performance constitue une variable importante, et ce, pour plusieurs raisons. En premier lieu, cette performance influencera le comportement et les choix des partenaires et, notamment, le montant des investissements subséquents qui seront réalisés.

Toutefois, contrairement à la théorie transactionnelle qui se porte sur les coûts de transaction, la reconnaissance explicite des aspects relationnels suggère un ensemble très différent de critères pour juger de leur efficacité (Goldberg, 1976). Pour ce dernier, il convient de tenir compte des effets d'ajustements à long terme, sachant que les coûts marginaux à court terme seront la plupart du temps des indicateurs inadéquats. En effet, au-delà des bénéfices à court terme (qualité, prix...) que ces relations engendrent (Helper et Levine, 1992), la recherche de flexibilité (Harrison, 1994 ; Powell, 1987) poussent les firmes vers ces formes hybrides.

De fait, selon la perspective des coûts de transaction, les mécanismes de gestion qui émergent seront ceux qui seront efficaces, compte tenu du type de transactions. Cet argument ne peut en fait être rejeté, la minimisation des coûts étant en effet un facteur important dans ce type d'échanges relationnels ou hybrides (Larson, 1992), mais il apparaît toutefois résiduel. Manifestement, les critères de performance traditionnels (prix, qualité, temps de livraison) sont d'importance moindre, compte tenu de la création de la valeur ajoutée importante, qui résulte de cette synergie en termes stratégiques, telles de nouvelles occasions d'affaires (Burdett, 1991) ou le développement plus rapides de nouveaux produits, qui rendent l'accès aux marchés plus faciles (Larson, 1992).

Dans ce type d'échanges, les gains stratégiques d'apprentissage qui résultent d'une relation à long terme, augmentent bien souvent simultanément la valeur ajoutée et les coûts de transaction supportés par les partenaires, sachant que la valeur ajoutée créée

sera supérieure aux coûts de transaction générés par l'échange (Zajac et Olsen, 1993). De plus, dans ce type de relations, le retour sur l'investissement se conçoit à moyen et à long terme, sachant que les partenaires seront obligés de faire des sacrifices à court terme - notamment de réaliser des investissements importants non productifs de valeur à court terme dans la compréhension des attentes, des objectifs, etc. - pour une création de valeur commune dans le futur.

En ce sens, la flexibilité, soit les capacités d'ajustements et d'adaptation constituent un critère de performance majeur pour les entreprises (Cyert et March, 1963 ; March et Simon, 1958), et elles représentent des éléments importants dans ce type d'échanges. La mauvaise adaptation et les coûts qui y sont rattachés font d'ailleurs partis des coûts de transaction pour Williamson (1985). L'adaptation est une caractéristique centrale de performance lorsque les clients et les fournisseurs ont établi et développent une relation d'échange. Les investissements réciproques constituent une condition nécessaire pour s'adapter aux changements et soutenir l'expansion (Hallén et al., 1991), sachant que ces adaptations constituent, selon eux, les indicateurs d'échanges fondés sur la confiance.

L'autre élément majeur repose sur la création de valeur. Selon l'approche des ressources et compétences stratégiques, cette interdépendance réciproque, qui se traduit par des investissements spécifiques et difficilement imitables, est à relier à une espérance de création de valeur. L'objectif recherché de ces échanges sera le plus souvent une création de valeur commune qu'aucun des partenaires ne pourrait créer individuellement

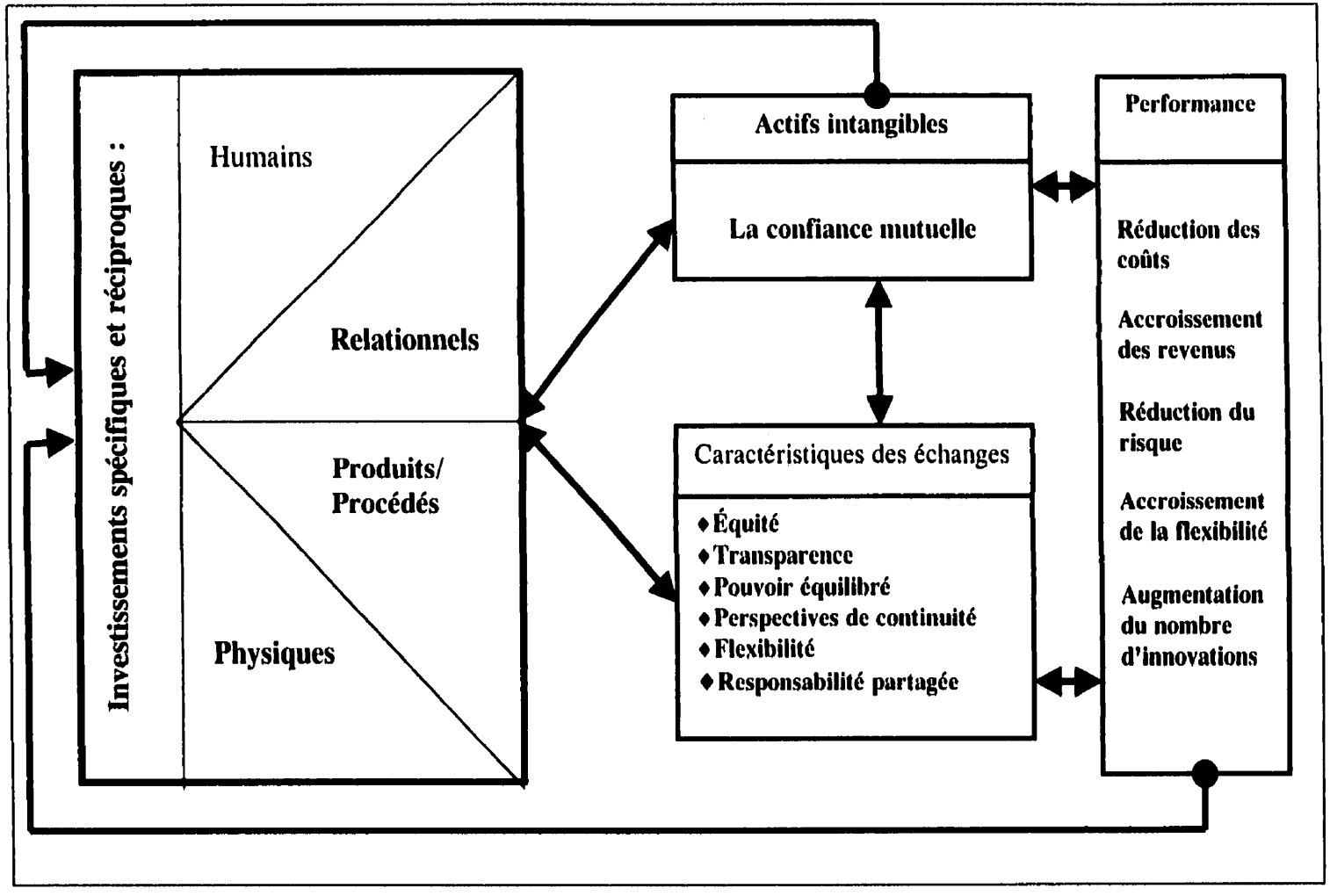
(Borys et Jemison, 1989). Cette création de valeur est un concept très large qui, dans le cadre de cette étude, doit s'entrevoir en termes d'acquisition de compétences se concrétisant par une expansion des activités. Cette croissance des transactions est une motivation importante pour les entreprises qui participent à de tels échanges (Larson, 1992).

2.3 Conclusion

Les deux approches théoriques empruntées et les concepts qui en ont été ressortis et approfondis dans le cadre de ce travail de réflexion et d'analyse, représentent les bases à partir desquelles, nous tenterons de mieux cerner la problématique de la coopération, et plus particulièrement celle de la confiance, facteur reconnu comme étant essentiel au développement et à la performance des échanges relationnels. Ainsi, l'étude empirique devrait nous révéler, d'une part, l'importance de cette confiance mutuelle ou capital social en tant que mécanisme de coordination et de contrôle informel efficient, et d'autre part et surtout, l'impact de ces investissements spécifiques, notamment des investissements humains réciproques dans la relation.

Le cadre conceptuel - figure 2.3 ci-après - fait ressortir les dimensions approfondies précédemment et montre la logique sous-jacente de création de cette confiance, telle qu'elle nous apparaît, ainsi que les liens importants entre les investissements/engagements et la confiance. Les propositions qui s'y rattachent sont présentées dans le chapitre suivant.

Figure 2.3: Le cadre conceptuel de l'étude empirique



CHAPITRE 3 LE CADRE DE LA RECHERCHE

Nous abordons plus précisément, dans ce troisième chapitre, les considérations méthodologiques ayant trait à notre problématique. Préalablement, à la section 3.1, nous situons le contexte spécifique de notre étude. La section 3.2, quant à elle, rappelle les objectifs et énonce les propositions sous-jacentes à notre recherche. Dans le point suivant, section 3.3, nous définissons les variables ainsi que les mesures retenues. Ultimement, nous légitimons la stratégie de recherche, compte tenu de notre étude et des besoins en information qu'elle justifie.

3.1 Le contexte de l'étude

Comme nous l'avons fait remarquer dans le chapitre 1, les formes de coopération sont très variées. Même si les facteurs que nous avons identifiés comme étant à l'origine de la confiance interorganisationnelle sont communs à l'ensemble de ces échanges interentreprises, comme le souligne notamment Parkhe (1993), nous avons toutefois, compte tenu des aspects méthodologiques et notamment des difficultés d'opérationnalisation des concepts retenus, restreint notre champ d'étude a) aux échanges interorganisationnels qui n'impliquent que deux entreprises et b) aux entreprises manufacturières, c'est-à-dire aux relations qui impliquent la fabrication ou l'assemblage de biens industriels (de types composantes ou sous-ensembles).

De fait, depuis quelques années, ces relations entre fournisseurs/producteurs de biens manufacturiers se sont profondément modifiées (Helper, 1991 ; Helper et Levine, 1992, Semlinger, 1991, 1993, etc.). De plus, elles constituent une source de préoccupation puisque la compétitivité des régions dépend entre autres du développement ou du renforcement de la structure industrielle locale par le biais de tels échanges. En effet, compte tenu du contexte technologique - accroissement, complexité et rapidité d'évolution des savoir-faire - les entreprises n'ont pas d'autres choix que de se reporter de plus en plus sur des partenaires externes afin d'acquérir les compétences nécessaires et complémentaires à la fabrication de leurs produits, sachant bien sûr que l'efficacité de ces transferts donnent une importance au facteur proximité, donc, aux réseaux régionaux (Sabel, 1993). Il apparaît évident que la confiance, compte tenu des investissements nombreux qu'elle implique, sera d'autant plus facile à développer et à maintenir entre entreprises proches géographiquement.

3.2 Les objectifs de recherche et les propositions retenues

Dans le chapitre 1, nous avons montré, d'une part, l'importance pour le développement économique de la coopération interentreprises et, d'autre part, les liens très forts de dépendance entre le développement de cette coopération et le niveau de confiance, lequel apparaît de manière unanime dans la littérature en tant qu'élément essentiel au développement des échanges relationnels (Bromiley et Cummings, 1992 ; Smith et al., 1995). Dans le chapitre 2, l'analyse en

profondeur des fondements théoriques nous a permis de rattacher cette confiance aux engagements réciproques, et plus particulièrement aux engagements spécifiques humains dans la relation. C'est pourquoi le projet de cette thèse porte sur l'engagement soit sur les investissements qui génèrent cette confiance mutuelle. Nos objectifs de recherche visent donc à approfondir la compréhension de liens encore non explorés entre ces différents types d'investissements et la confiance. L'étude des fondements théoriques et la conceptualisation qui en a découlé nous ont amené à voir en effet un ensemble de liens importants et, par le fait même, un certain nombre de propositions à valider. Celles-ci sont regroupées en trois grands volets.

1[er] volet : les investissements/engagements et confiance

Par rapport aux investissements, lesquels, selon notre compréhension, ont une importance considérable sur le développement de la confiance, nous avons conceptualisé plusieurs relations majeures, compte tenu des particularités de ces investissements et de leurs impacts respectifs perçus *a priori*, et ce, compte tenu de l'interprétation des éléments théoriques et faits empiriques étudiés. À savoir :

- *P1 : Il y a une relation positive entre les investissements spécifiques et la confiance mutuelle ;*
- *P2 : Il y a une relation positive entre les investissements humains dans la relation et la confiance mutuelle ;*
- *P3 : Il y a une relation positive entre les investissements humains réciproques dans la relation et la confiance mutuelle ;*
- *P4 : Il y a une relation positive entre la continuité des investissements humains dans la relation et la confiance mutuelle.*

Par rapport à cette dernière proposition, bien que cette dimension ne soit pas apparente en tant que telle dans le cadre conceptuel (figure 2.3), elle représente, compte tenu des éléments théoriques mis en avant, une dimension à appréhender. Rappelons également que les investissements humains dans la relation ne peuvent être que spécifiques, c'est pourquoi nous ne mentionnons pas le terme spécifique dans les énoncés P2, P3 et P4. De plus, par rapport à la proposition P3, selon nos postulats, ce sont ces investissements humains réciproques dans la relation qui sont essentiels à la confiance et qu'en ce sens, ces investissements « générateurs » de confiance permettront aux entreprises d'investir afin de satisfaire les exigences de leurs partenaires. De ceci découle P5 :

> *Il y a une relation positive entre les prévisions d'investissements futurs et la confiance mutuelle.*

2e volet : les caractéristiques de la relation et la confiance

En second lieu, par rapport aux caractéristiques de la relation, qui traduisent la présence d'une confiance mutuelle entre entreprises :

- *P6 : Il y a une relation positive entre la responsabilité partagée et la confiance mutuelle ;*
- *P7 : Il y a une relation positive entre la transparence (partage d'informations) et la confiance mutuelle ;*
- *P8 : Il y a une relation positive entre l'équité (partage des coûts, bénéfices, risques) et la confiance mutuelle ;*
- *P9 : Il y a une relation positive entre la perspective de continuité et la confiance mutuelle ;*
- *P10 : Il y a une relation positive entre le partage de pouvoir et la confiance mutuelle ;*
- *P11 : Il y a une relation positive entre la flexibilité et la confiance mutuelle.*

3e volet : le contexte de la relation et la confiance

Pour ce qui est du contexte de la relation, défini selon deux dimensions : 1) l'incertitude environnementale et 2) le degré d'ambiguïté des activités au sein de la relation, nos deux proposition de recherche s'énoncent de la façon suivante :

P12 : Il y a une relation positive entre le degré d'ambiguïté (complexité) et la confiance mutuelle ;

P13 : Il y a une relation positive entre le degré d'incertitude environnementale et la confiance mutuelle.

Par rapport à ces deux propositions, et comme nous l'avons avancé précédemment, la confiance entre partenaires devrait permettre à ceux-ci de réaliser des activités plus complexes et de prendre plus de risques d'un point de vue externe, dans la mesure où les risques d'opportunisme - incertitude interne - sont faibles et que la confiance leur permet donc de mieux gérer l'incertitude relevant des environnements complexes et dynamiques.

Ultimement, par rapport au niveau de performance qui apparaît résulter de la confiance et des caractéristiques de la relation :

P14 : Il y a une relation positive entre la performance de la relation et la confiance mutuelle.

3.3 Les justifications des variables et des mesures retenues

Nous présentons donc maintenant (tableau 3.1) les variables retenues dans notre recherche, lesquelles se répartissent en trois grandes catégories : la variable dépendante, les variables indépendantes ou explicatives et les variables de contrôle ou modératrices.

Tableau 3.1: La Liste des variables retenues

LA VARIABLE DÉPENDANTE	
• La confiance mutuelle	VD
LES VARIABLES INDÉPENDANTES	
L'engagement ou les investissements	
• Les investissements spécifiques humains dans la relation	V1
• Les investissements spécifiques physiques dans la relation	V2
• Les investissements spécifiques humains dans les produits et procédés	V3
• Les investissements spécifiques physiques dans les produits et procédés	V4
• La réciprocité des investissements humains dans la relation	V5
• La continuité des investissements humains dans la relation	V6
• Les investissements futurs projetés dans la relation	V7
LES VARIABLES DE CONTRÔLE OU MODÉRATRICES	
1. Les caractéristiques des échanges	
• La responsabilité partagée	V8
• La transparence	V9
• L'équité (partage des bénéfices, des risques et des coûts)	V10
• Le pouvoir équilibré	V11
• La perspective de durée à long terme	V12
• La flexibilité	V13
2. Le contexte de la relation	
• La performance	V13
• Le degré de complexité / ambiguïté	VC
• Le degré d'incertitude	VC
• La proximité géographique des partenaires	VC

Nous justifions le choix de ces variables et nous présentons, pour chacune d'entre elles, les mesures opérationnelles retenues. Soulignons que, dans la mesure du possible, notre choix s'est porté sur des mesures déjà validées dans des recherches antérieures.

3.3.1 La variable dépendante : la confiance

Comme le souligne Hosmer (1995), bien que de nombreux chercheurs perçoivent la confiance comme un facteur essentiel d'efficacité pour les échanges économiques et sociaux, il n'y a pas de définition précise de ce concept, tel que le montre le tableau 3.2 ci-après, qui rassemble les définitions les plus souvent utilisées.

Tableau 3.2: Les définitions du concept de confiance

Hosmer (1995)	Reliance by one person, group, or firm upon a voluntarily accepted duty on the part of another person, group, or firm to recognize and protect the rights and interests of all others engaged in a joint endeavor or economic exchange.
Ring and Van de Ven (1994)	Individual's confidence in the good will of the others in a given group and belief that the others will make efforts consistent with the group's goals.
Moorman, Zaltman et Deshpandé (1992)	A willingness to rely on an exchange partner in whom one has confidence.
Boon et Holmes (1991)	A state involving confident positive expectations abut another's motives with respect to oneself in situations entailing risk.
Friedman (1991)	Confidence in other's goodwill.
Barney et Ouchi (1989)	A common belief that both parties to the exchange will act in a manner so as not to take advantage of the other.
Bromiley et Cummings (1989)	Expectation that another individual or group will (1) make a good faith effort to behave in accordance with any commitments, both explicit or implicit; (2) be honest in whatever negotiations proceeded such commitments; and (3) not to take excessive advantage of others even when the opportunity is available.
Gambetta (1988)	Trust is a particular level of the subjective probability with which an agent assesses that another agent or group of agents will perform a particular action, both before he can monitor (or independently of his capacity ever to be able to monitor it) such action and in a context in which it affects his own action.
Luhmann (1988)	An attitude that allows for risk-taking decisions.
Baier (1986)	Accepted vulnerability to another's possible but not expected ill will toward one.
Lewis et Weigert (1985)	A cognitive leap beyond the expectations that reason and experience alone would warrant.
Zucker (1986)	Confidence or predictability in one's expectations.
Carneval, Pruitt & Carrington (1982)	A concomitant expectation that the other in a dyad will reciprocate.
Schlenker, Helm et Tedeschi (1973)	Reliance upon information receive from another person about uncertain environmental states and their accompanying outcomes in a risky situation.
Rotter (1967)	An expectancy held by an individual or a group that the word, promise, verbal or written statement of another individual or group could be relied upon.

Ces définitions montrent le nombre important de perspectives théoriques et de niveaux d'analyse : de la confiance interpersonnelle, à la confiance entre groupes, en

passant par la confiance entre organisations jusqu'à celle qui est sociétale. C'est pourquoi, d'un point de vue empirique, cette confiance a été étudiée à de nombreux niveaux, sachant que dans la plupart de ces études, la distinction entre les facteurs qui génèrent cette confiance et la confiance elle-même reste ambiguë selon Moorman et al. (1993). Dans le domaine de la coopération interentreprises, le tableau 3.3 relève les différentes manières déjà utilisées pour opérationnaliser ce concept au moment où le projet de recherche a été conçu. Compte tenu de la perspective empruntée et, par le fait même, des objectifs de notre recherche, nous retenons les deux éléments de Bensaou et Venkatraman (1992) qui sont les plus adaptés au contexte de notre recherche. En effet, ceux-ci, d'une part, mesurent le niveau de confiance mutuelle, et d'autre part, le degré de confort à partager l'information stratégique, lequel est un critère pertinent pour valider le niveau de confiance partagé, comme le relèvent Burt et Knez (1996 : 69) :

> *« When you exchange sensitive information with someone, for example, trust is implicit in the risk you now face that the other person might leak the information. »*

De fait, si les partenaires sont confortables avec ce partage d'informations sensibles, c'est que l'incertitude comportementale - ou encore l'incertitude interne - est faible, et donc, c'est que l'opportunisme est absent dans la relation. On peut en effet déduire que les partenaires seront confiants, que l'autre partie ne profitera pas « à son avantage » de cette information, respectant ainsi les droits et intérêts de l'autre partie ; deux aspects majeurs de la confiance relevés respectivement par Barney et Ouchi (1989) et Hosmer (1995). De plus, cette dimension de partage d'informations

sensibles intègre deux aspects importants auxquels cette confiance est reliée dans l'ensemble des définitions relevées dans le tableau précédent : (1) une croyance « belief, expectations, expectancy, etc. », et (2) un comportement « attitude ».

Soulignons également qu'il existe plusieurs types de confiance comme le relèvent d'ailleurs Barney et Hansen (1994), lesquels relèvent trois formes de confiance « *weak, semi-strong and strong* » qui renvoient, dans une certaine mesure, aux trois grandes types d'échanges « marché, hiérarchie et relationnel ». Toutefois dans le cadre de notre recherche « les échanges relationnels » qui portent sur la coopération, c'est de confiance mutuelle qu'il s'agit ou encore – en référence à la typologie de Barney et Hansen cités précédemment – de la confiance de type « *strong form trust* ».

Par conséquent, par rapport à la mesure retenue de Bensaou et Venkatraman (1992), dans la mesure où dans ce type d'échanges relationnels (1) les partenaires sont proches de part les interactions qu'ils ont ensemble, et (2) qu'il y aura notamment des échanges bilatéraux d'informations - du client vers le fournisseur ; du fournisseur vers le client soit dans les deux sens - ces deux items sont donc largement suffisants pour englober cette notion de confiance mutuelle dans ce type d'échanges relationnels, cela s'entend ici.

Ainsi, par rapport au degré de confort à partager de l'information « sensible » avec le client, dans cette dimension, nous intégrons par le fait même cette notion de confiance mutuelle dans ce type d'échanges relationnels. En d'autres mots, si le fournisseur n'est

pas à l'aise ou peu à l'aise à partager de l'information sensible avec son client/partenaire, c'est que la relation n'est pas sous le signe d'une confiance forte ou confiance mutuelle.

Tableau 3.3: *Les mesures proposées de la confiance et de l'opportunisme*

Variables	Mesures	Auteurs
Opportunistic behavior	1.They have always provided us completely truthful picture of their business. 2.Complete honesty does not pay when dealing with my partner. 3.Sometimes my partner alters the facts slightly in order to get what they need. 4.My partner carries out their duties even if we do not check up on them 5.My partner has sometimes promised to do things without actually doing them later. 6.They seem to feel that it is OK to do anything within their means that will help further their firm's interests. (5-point scale : 1 strongly disagree; 5 strongly agree).	Parkhe (1993)
Mutual trust	1.Degree of mutual trust between the two firms (7 point scale ranging from extremely weak to extremely strong). 2.Degree of comfort about sharing sensitive information with the supplier (7-point scale ranging from very uncomfortable to very conformable.	Bensaou et Venkatraman (1992)
Trust	1.The reputation of the other party for living up to its agreements. 2. Belief that the individual negotiation for the other party was attempting to negotiate a fair agreement (5-point scale).	Hudson (1990)
Trust	Based upon your past and present experience, how would you characterize the level of trust your company has in its working relationship with Firm X? (7-point scale : don't trust Firm X/trust Firm X completely)	Anderson et Narus (1990)

3.3.2 Les variables indépendantes

3.3.2.1 L'engagement ou les investissements

La première dimension et la plus importante de ces investissements repose sur la spécificité. Un actif spécifique est un actif qui peut être tangible ou intangible et qui a peu de valeur en dehors d'une relation particulière (Lothia, et al., 1994).

Williamson (1985, 1988 et 1991) identifie six types d'actifs spécifiques. Il souligne, de plus, que chaque type d'actifs doit se caractériser par deux dimensions : leur degré de spécificité et leur montant ou « magnitude ». La dimension du degré de spécificité suppose que les investissements peuvent être hautement spécifiques, mixtes ou non spécifiques. Comme le soulignent Lothia, Brooks et Krapfel. (1994), le problème majeur de la théorie transactionnelle repose sur le fait que Williamson fournit des directions insuffisantes pour mesurer la dimension « magnitude » et que, d'autre part, il n'y a pas une opérationalisation communément acceptée des actifs spécifiques, qui est le construit fondamental sur lequel les propositions de cette théorie sont basées. Ces derniers, bien que relevant le caractère multidimensionnel de ce concept d'actifs spécifiques, constatent que toutes les recherches antérieures ont utilisé un construit unidimensionnel. Pour Joskow (1988), compte tenu des problèmes majeurs de mesure de ces actifs spécifiques, le mieux que nous puissions faire est de se reporter sur des éléments perceptuels afin de mesurer les variations de l'importance de ces investissements spécifiques.

Remarquons également que les études antérieures ne mesurent pas et, par conséquent, ne distinguent pas les actifs spécifiques investis dans la relation elle-même de ceux investis dans les produits/procédés, comme cela apparaît au tableau 3.4 ci-après.

Tableau 3.4: Les mesures proposées des investissements spécifiques

Variables	Mesures	Auteurs
Supplier's asset specificity	Extent to which the production of this component requires capabilities and skills unique or its can be produced with standard capabilities and labor skills by any supplier. i.e. : .layout. facilities and tooling. .technical knowledge. .design skills and capabilities. .manufacturing skills and capabilities. .managerial skills and experience. (7-point scales ranging form very standard to very unique to this supplier).	Bensaou et Venkatraman (1992
Manufacturer's asset specificity	Extent to which the manufacturer has made major investments specifically for its relationship with this supplier: - in tooling. - on tailoring its products to using this supplier's component. - in time and effort to learn this supplier's business practices. - in time and effort to develop the relationship with this supplier. (7-point interval scales ranging form strongly disagree to strongly agree).	
Buyer-specific assets	1. We have made significant investments in tooling and equipment dedicated to our relationship with this supplier. 2.This supplier has some unusual technological norms and standards. which have required adaptation on our part. 3.Training and qualifying this supplier has involved substantial commitments of time and money. 4.Our production system has been tailored to using the particular items bought from this supplier. 5.Gearing up to deal with this supplier requires highly specialized tools and equipment. (7-point likert scale : strongly disagree/strongly agree).	Heide et John (1992. 1990) Anderson (1985)
Supplier's specific investments	1.The procedures and routines developed by this supplier as part of their relationship with our company are tailored to our particular situation. 2.Our company has some unusual technological standards and norms that have required extensive adaptation by the supplier. (7-point scale : strongly disagree/strongly agree).	

De ce tableau, il ressort que les investissements spécifiques ont été mesurés d'un point de vue humain et physique (équipements, machines, outils, etc.). De manière similaire, nous nous reportons sur 1) les actifs physiques, sur 2) les actifs humains et sur les deux dimensions spécificité et magnitude. Relevons que ces deux types d'actifs et ces deux dimensions sont d'ailleurs celles qui sont perçues comme les plus importantes

puisque ce sont elles qui ont reçu le plus d'attention de la part des chercheurs, comme le font remarquer Lothia, Brooks et Krapfel (1994). À ces dimensions, toutefois, il convient d'ajouter les dimensions *réciprocité* et *continuité* de ces investissements puisqu'elles sont intimement liées à notre sujet d'étude : la confiance.

Dans le but d'opérationnaliser ce concept d'engagement, il est nécessaire d'utiliser des mesures suffisamment générales pour qu'elles puissent nous permettre de faire des comparaisons entre les différentes entreprises, mais aussi suffisamment spécifiques pour capturer les éléments ou facteurs de contingences impliqués dans n'importe quelle relation fondée sur la confiance.

Sachant que ces différents types d'investissements spécifiques peuvent être regroupés et mesurés par une seule échelle, comme le prétendent Heide et John (1990), dans le cadre de notre recherche, nous mesurerons l'importance de l'ensemble des investissements spécifiques physiques et humains ainsi que de leurs caractéristiques (réciprocité, continuité) par des échelles perceptuelles majoritairement comme le visualise notre questionnaire en annexe.

3.3.2.2 Les caractéristiques de la relation

Les problèmes conceptuels liés à la définition des formes d'organisation sont reconnus depuis longtemps, comme nous l'avons relevé dans le chapitre 1. L'intégration est une question de degré plutôt qu'un choix binaire (John et Weitz, 1988). En ce sens,

les travaux de Macneil (1978, 1980) font référence (tableau 3.5) pour caractériser les nombreuses dimensions de ces échanges relationnels, fondés sur des normes de coopération.

Relevons qu'aux dimensions retenues de Heide et Miner (1992) et de Heide et John (1992) pour caractériser ces relations, nous ajoutons l'équité dans le partage du risque, des coûts et des bénéfices, dimension importante relevée par Macneil (1978, 1980) et mesurée (voir tableau 3.5 ci-après) par Bensaou et Venkatraman (1992) sous l'appellation « *commitment* ».

Tableau 3.5: Les mesures proposées des formes d'échanges

Variables	Mesures	Auteurs
Flexibility	1. Flexibly in response to requests for changes is a characteristic of this relationship 2. When some unexpected situation arises, the parties would rather work out a new deal than hold each other to the original term. 3. It is expected that the parties will be open to modifying their agreements if unexpected events occur. 4. Changes in « fixed » prices are not ruled out by the parties, if it is considered necessary.	Heide et Miner (1992) Heide et John (1992)
Information Exchange	1. In this relationship, it is expected that any information that might help the other party will be provided to them. 2. Exchange of information in this relationship takes place frequently and informally and not only according to a prespecified agreement. 3. It is expected that the parties will provide proprietary information if it can help the other party. 4. It is expected that we keep each other informed about events or changes that may affect the other party.	
Share problem solving/ solidarity	1. In most aspects of this relationship the parties are jointly responsible for getting things done. 2. Problems that arise in the course of their relationship are treated by the parties as joint rather than individual responsibilities. 3. The parties in this relationship do not mind owing each other favors. 4. The responsibility for making sure that the relationship works for both us and this supplier is shared jointly.	
Restraint in the use of power	1. The parties feel it is important not to use any proprietary information to the other party's disadvantage. 2. A characteristic of this relationship is that neither party is expected to make demands that might be damaging to the other. 3. The parties expect the more powerful party to restrain the use of his power in attempting to get his way.	
Extendedness of Relationship	1. The parties expect this relationship to last a lifetime. 2. It is assumed that renewal of agreements in this relationship will generally occur. 3. The parties make plans not only for the terms of individual purchases, but also for the continuance of the relationship. 4. The relationship with this supplier is essentially « evergreen ». (7 point-scale : 1 « completely inaccurate description, » to 7 « completely accurate description).	
Conflict resolution	Extent to which major past disagreements between the two firms have been resolved in an adversarial or collaborative way (7point scale ranging adversarial, bases on confrontation to collaborative, based on problem solving and negotiation).	Bensaou et Venkatraman (1992)
Commitment	Extent to which their exist an equal sharing between the two firms of risks, burdens, benefits (7 point scale from our firm has more of the share, to this supplier has more of the share).	
Joint action	Extent to which exists joint effort and cooperation between the two companies in the following areas : (7 point interval scales ranging from : no or minimal joint effort to extensive joint effort) long range planning : product planning : product engineering (component design) : process engineering (for the manufacturer) : tooling development (for the supplier) : technical assistance : training /education.	

Tableau 3.5: Les mesures proposées des formes d'échanges (suite)

Variables	Mesures	Auteurs
Solidarity	1. The exchange relationship our organization had with the other party could better be described as an « arms length negotiations » than a cooperative effort. 2. The other party was just another customer (supplier). 3. While it appeared likely that other transactions would follow, there was no specific expectation that the exchange relationship should continue beyond each transaction.	Kaufmann et Stern (1988)
Role integrity	1. The exchange relationship between our organization and the other party was extremely complicated being comprised of many divers expectations about each other's behavior. 2. The exchange relationship with the other party involved expectations about many different areas of commercial activity beyond the buying and selling of products. 3. The exchange relationship with the other party created a complex web of expectations between us over all kinds of issues.	
Mutuality	1. Our organization assured itself that the other party was acting as we expected by precisely monitoring the other party's performance an a transaction-by-transaction basis. 2. Our organization reviewed the account after each transaction to assure compliance with expectation. 3. Terms explicitly agreed upon by the parties were specified precisely from the outset (e.g., quantities and prices were stated specifically as opposed to using « requirements » or fair market prices ».	
Unfairness	2. Our organization was not treated fairly by the other party in regard to the dispute and the litigation. 3. While the dispute and the litigation were unfortunate, the other party acted fairly and professionally.	

3.3.2.3 Le contexte de la relation

Parmi les caractéristiques des activités, nous avons retenu le degré de complexité et le degré d'incertitude. Précisons que ces variables ne sont pas au cœur de notre recherche, elles constituent seulement des variables visant à mieux appréhender ce phénomène complexe de confiance mutuelle.

3.3.2.3.a Le degré de complexité

Compte tenu de nos objectifs de recherche, nous retenons les mesures de Jones (1987), lesquelles seront adaptées au contexte spécifique de notre recherche.

Tableau 3.6: Les mesures proposées du degré de complexité/ambiguïté des activités

Variables	Mesures	Auteurs
Performance ambiguity	1. It is inadequate to evaluate this supplier based only on component prices. 2. Conducting performance evaluation of this supplier requires making sure they follow the approved production and quality control procedures. 3. In order to obtain a satisfactory assessment of this supplier's performance, we need to conduct on-site inspection at the supplier's plant. 4. Conducting performance evaluations of this supplier requires making sure that they follow the approved production and quality control procedures. (7-point scale: strongly disagree/strongly agree).	Heide et John (1990) Heide et Miner (1992)
Performance ambiguity	1.If customer watch employees at work they can easily tell how well they are doing their job. 2.It is difficult for customers to estimate the time or resources it takes to provide the service they require. 3.Customers can always tell if they have received good service form this organization. 4.Customers have to assume they are getting good quality service because there is no way they can measure it. 5.It is easy for customers to evaluate the service they get from this organization. 6.It would be very time consuming (or expensive) for customers to check up on how well I am performing my job. (7-point scale: strongly disagree/strongly agree).	Jones (1987)

3.3.2.3.b Le degré d'incertitude

Le degré d'incertitude, qui s'entend ici dans le sens d'incertitude externe, doit inclure les deux grandes dimensions « englobantes » le plus souvent utilisées pour caractériser cet environnement, soit celles de complexité/simplicité et de dynamisme/stabilité. En ce sens, les mesures de Heide et John (1988), compte tenu, là aussi, de nos objectifs, sont celles qui sont le plus adaptées afin de déterminer un indice d'incertitude environnementale.

Tableau 3.7: Les mesures proposées du degré d'incertitude environnementale

Variables	Mesures	Auteurs
Uncertainty	1. Availability of bearing in the market is highly uncertain. 2. Uncertainties in production or distribution of bearings in the market are a real problem. 3. The market in which we buy bearings is complex. 4. Supply of bearing in the market is not stable. 5. Prices for bearings are volatile. 5-point scale « strongly agree/strongly disagree ».	Noordewier et al. (1990)
Volume unpredictability Technological unpredictability	1. Industry sales volumes for end product. 2. Your company's sales volume for end product. 1. Technological change in the end product. 2. General technological development in the supply market for the components bought. (Likert 7-point scale « unpredictable/predictable »).	Heide et John (1990)
Environmental uncertainty	1. Complex/simple. 2. Stable market shares/volatile market shares. 3. Easy to monitor trends/difficult to monitor trends. 4. Few new products/many new products. 5. Stable industry volume/volatile industry volume. 6. Sales forecasts quite accurate/Sales forecasts are quite inaccurate. 7. Unpredictable/predictable. 8. Few new competitors/Many new competitors. (likert 7-point scale).	Heide et John (1988)
Volume uncertainty Technological uncertainty	1.To what extent are significant fluctuations in the daily/monthly volume requirement expected? 2. To what extent are volume estimates considered to be uncertain? 1. How frequently are changes expected in the specifications of the component? 2. What is the probability of future technological improvements in the produc ? (Likert 5-point scale).	Walker et Weber (1984, 1987)

3.3.2.4 La performance

Dans le contexte d'une relation d'échanges impliquant deux partenaires, les critères de performance sont à entrevoir pour chaque partie individuellement. De fait, les entreprises coopèrent dans la mesure où les bénéfices qu'elles en retirent ne peuvent être obtenus individuellement (Henderson, 1990). Ce dernier offre d'ailleurs un ensemble de

critères pour évaluer la performance de la relation. Ces paramètres de performance, retranscrits dans le tableau 3.8 ci-dessous, sont issus d'interviews et de focus-groupe réalisés auprès des gestionnaires impliqués dans des partenariats.

Tableau 3.8: Les mesures proposées de performance de la relation

Variables	Mesures	Auteurs
Financial returns	1. Increased revenues. 2. Reduced costs.	Henderson (1990)
Innovations	1. Process innovations. 2. Product innovations.	
Risk sharing	1. Pool risk. 2. Willingness to take risk .	
Positive working environment	1. Improved quality of worklife for employees. 2. Reduced level of conflict with partners.	

3.4 La stratégie de recherche

Nous précisons maintenant les considérations méthodologiques qui ont trait à notre recherche et plus particulièrement par rapport à la nature de la recherche, aux types d'étude ainsi qu'aux types de données qui apparaissent les plus appropriés.

3.4.1 Faits de base

Tout d'abord, la production de la connaissance dans le domaine des sciences administratives est dominée par deux paradigmes. Le paradigme hypothético-déductif, qui prend son appui sur des théories existantes et acceptées, prescrit des mesures quantitatives, des designs expérimentaux, etc. Le paradigme inductif, quant à lui, utilise

majoritairement des techniques d'observation et d'interviews en profondeur. Ce paradigme s'appuie sur les faits et sur les expériences quotidiennes pour construire ses théories, et il repose grandement sur des données qualitatives, des analyses holistiques et des descriptions détaillées, etc.

Ces deux paradigmes désignent les grands axes méthodologiques de la production de la connaissance, qui sont largement utilisés dans notre domaine, soit l'approche déductive, qui focalisent sur l'explication et la prédiction des phénomènes, et l'approche inductive, qui s'attache prioritairement à les comprendre. Les voies de remplacement qu'ils proposent pour étudier un phénomène se complètent (Dubin, 1969) plus qu'ils ne s'excluent. Leur justification et leur adéquation sont donc tributaires du problème lui-même, soit de sa nature, de sa complexité et du niveau de compréhension qui le caractérise à un moment donné dans le temps. En ce sens, notre stratégie de recherche est de type quantitatif et de nature déductive.

3.4.2 Le type de recherche : explicative et exploratoire

Compte tenu des fondements théoriques existants auxquels nous avons fait appel pour mieux comprendre le phénomène de la confiance, et des recherches antérieures qui nous ont permis d'identifier un certain nombre de propositions de recherche, cette recherche est de type explicatif. Nous sommes donc, selon le cadre proposé par Schendel et Hofer (1979), à l'étape de vérification de la théorie. Ces derniers dichotomisent en effet le processus de recherche en deux parties fort distinctes, « *theory*

building » et « *theory testing* », chacune évoluant au travers d'étapes successives. La recherche « theory building », exploratoire et inductive, part du terrain « *grounded theory* » (Glaser et Strauss, 1967) à la recherche de faits pour élaborer des théories, et elle se conçoit lorsque les bases théoriques antérieures sont faibles et, par là même, lorsque la connaissance du phénomène étudié, encore insuffisante, ne permet pas de formuler des hypothèses ou des propositions de recherche.

De fait, la revue de littérature réalisée a mis en évidence des concepts importants appartenant à la fois aux domaines de l'économie et de la sociologie, que nous avons pu appliquer à notre sujet de recherche. Cette revue de littérature nous a permis en plus de mieux appréhender les liens encore ambigus entre ces concepts, ce qui nous a amené à construire ultimement le cadre théorique proposé au chapitre 2. Comme nous l'avons fait remarquer, l'orientation de cette recherche vise à approfondir le concept de spécificité des actifs et plus spécifiquement à identifier les relations, qui sont encore peu évidentes aujourd'hui, entre les différentes dimensions de ce concept et la confiance. En ce sens, la recherche explicative, qui est propice à la confirmation des relations, représente la stratégie la plus adéquate dans ce contexte. Tel que relevé par Ouellet (1981 : 31) :

> *« L'élaboration d'une théorie fait appel à l'imagination et à la créativité, mais une fois que ce plan théorique est développé, celui-ci doit être vérifié sur une base objective ».*

Toutefois, et tel que nous l'avons vu précédemment, il faut intégrer le fait que la confiance est d'une part un phénomène complexe et que, d'autre part, bien que nous

ayons pu nous reporter sur un ensemble de théories et de recherches empiriques, la confiance est encore un thème de recherche en émergence. De fait, des 18 articles contenus dans leur livre, Kramer et Tyler (1996 : 12), en introduction de celui-ci, soulignent :

> « *Viewed in the aggregate, the contribution to this volume draw attention to a rich and still emerging body of theory and evidence regarding the role of trust in organization life. Much of this work reflects the theme – sometimes explicitly stated and sometimes only implied - that many extant models of trust from the social sciences provide inadequate or incomplete foundations for and organization theory of trust.* »

En ce sens, cette recherche, compte tenu de l'état d'avancement des travaux dans notre domaine, est à envisager sous un angle exploratoire, et ce, majoré par le fait que ces nouvelles formes de relations sont encore à l'état embryonnaire. Souligné par Calton et Kurland (1995) : « *Developing an ontology of postmodern organizational forms is complicated by the fact that they have not, as yet, fully emerged* ». C'est pourquoi, dans ce contexte, nous avons utilisé le terme proposition de recherche.

3.4.3 Le type d'étude : étude comparative

Compte tenu du sujet même de notre étude *la confiance*, qui est perçue comme un actif intangible à forte valeur ajoutée, qui s'accumule dans le temps, l'étude longitudinale, par rapport à celle comparative retenue ici, présente certains avantages. Toutefois, bien que le phénomène de transformation de ces actifs spécifiques individuels en compétences organisationnelles soit perçu comme un élément important dans l'école des ressources et compétences stratégiques, il ne fait pas partie de notre investigation.

De plus, nous ne cherchons pas à expliquer en tant que tel le développement de cette confiance mais à cerner les différents types d'investissements qui sont liés à la confiance mutuelle présente à un moment donné (T), donc au moment de notre recherche sur le terrain.

3.4.4 Le type de données : données quantitatives

La recherche de type explicatif fait appel majoritairement à des données quantitatives. En effet, les résultats doivent être supportés par un nombre d'observations suffisamment grand afin de nous permettre de discriminer entre les entreprises et de valider ainsi les dimensions ou facteurs d'impact sur la confiance.

3.5 Les méthodes de collecte des données

La nature de notre recherche, de notre type d'étude et du type de données privilégiées nous amène à évoquer la méthode de collecte de données. Celle-ci se résume à l'utilisation d'un questionnaire structuré. Toutefois, compte tenu des difficultés reliées à ce concept d'actifs spécifiques, et plus particulièrement de la dichotomie entre les investissements dans les relations et les produits/procédés, il nous est apparu souhaitable d'administrer ce questionnaire par le biais d'entrevues réalisées face à face.

3.6 La définition de la population

Mis en avant précédemment, cette étude se porte sur les partenariats qui impliquent la fabrication de composantes ou de produits dans le processus de transformation

industriel. Toutefois, l'étude de ces partenariats implique un choix : le producteur/fournisseur ou l'utilisateur/client. Du fait que le tissu industriel québécois est composé de très nombreuses PME qui assument un rôle de producteur/fournisseur, nous nous portons donc sur ces entreprises limitant ainsi l'échantillon aux entreprises de 5 à 499 employés. De plus, pour des considérations de validité externe, bien que nous ayons mis en évidence le faible impact de ces facteurs externes sur les formes d'organisation retenues par les entreprises, nous avons toutefois circonscrit notre recherche en termes de secteurs d'activités. Dans la mesure où le niveau de coopération est relativement faible, comme perçu dans l'étude de De Gagné et Angers (1994), nous avons, afin d'avoir un échantillon suffisamment grand, sélectionné trois secteurs d'activités, soit (1) le secteur 30 : fabrication de produits métalliques ; (2) le secteur 31 : machinerie (sauf électricité) et (3) le secteur 33 : produits électriques/électroniques.

3.7 Les méthodes d'analyse

Compte tenu de la nature explicative de notre recherche, nous avons donc retenu en tant que méthodes statistiques, des analyses de variance et de régression. Dans la mesure où nous voulons visualiser les relations entre le niveau de confiance (variable dépendante) et la nature ou les particularités des investissements réalisés (variables indépendantes), des analyses de calcul du pourcentage de variance expliquée par chacune des variables indépendantes sont donc privilégiées.

CHAPITRE 4 L'ANALYSE ET L'INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous exposons les analyses et interprétations de notre recherche empirique de type quantitatif. Plus spécifiquement, à la section 4.1, nous rappelons les grands objectifs et les aspects méthodologiques soutenant cette recherche. À la section 4.2, nous précisons les aspects logistiques de la collecte des données tandis qu'à la section 4.3 sont décrites les caractéristiques de la population sondée. À la section 4.4, nous présentons les statistiques descriptives des variables étudiées. La section 4.5, quant à elle, examine et discute les résultats de l'analyse de certaines variables de contrôle. Finalement, la section 4.6 est consacrée à la vérification de nos propositions de recherche, soit aux analyses statistiques et à l'interprétation des résultats obtenus dans le contexte de notre corpus théorique.

4.1 Rappel des grands objectifs et des aspects méthodologiques

4.1.1 Rappel des grands objectifs

Cette recherche a pour objectif central d'identifier les types d'engagements - ou encore les types d'investissements - qui sous-tendent la confiance mutuelle entre partenaires dans un contexte de relation d'affaires. De fait, à notre connaissance, aucune recherche à ce jour, n'a traduit cette notion sociologique *d'engagement* en termes économiques, soit en termes d'investissements. De même, aucune n'a mis en

relation les différents types d'investissements, notamment les investissements humains dans la relation, avec le niveau de confiance mutuelle dans une relation d'échanges économiques.

En effet, nous voulions tout particulièrement explorer les liens entre la nature, notamment réciproque, et les types d'investissements humains engagés dans des échanges économiques et le niveau de confiance mutuelle. De fait, l'analyse des théories socio-économiques et les résultats des recherches empiriques sur le sujet de la confiance nous ont amené à attribuer à cette dimension d'engagement un rôle important dans la création et le maintien de la confiance. Il s'agissait donc d'en valider son importance.

4.1.2 Rappel des aspects méthodologiques

Pour valider notre modèle théorique, les grands aspects de notre recherche, c'est-à-dire les choix délibérés que nous avions fait s'entrevoyaient pour ce qui est :

- **Des secteurs d'activités économiques**

En premier lieu, nous avons retenu des échanges qui impliquent des activités manufacturières de la part des deux partenaires. En effet, bien que ces échanges existent à tous les stades de la chaîne de valeur (Galbraith, 1995), de la recherche et développement jusqu'à la distribution et la commercialisation de produits, en passant par la fabrication, pour des raisons d'opérationnalisation de nos variables et, par conséquent, d'interprétation des résultats, nous nous sommes concentré sur les

échanges qui impliquent une fabrication de composantes, de sous-ensembles, voire d'ensembles.

Trois secteurs avaient été retenus dont l'électronique, le plastique et la machinerie compte tenu, d'une part, du nombre d'entreprises que l'on avait recensées dans ces secteurs au Québec et, d'autre part, de leur potentiel d'échanges relationnels, eu égard à la nature des produits relativement complexes qu'on y retrouve. Rappelons en effet que la fabrication de produits standard (relativement simples) justifie peu ou, plus justement, un degré moindre de communication (Galbraith, 1995), donc de coopération entre entreprises et, par là, ne requière pas un niveau de confiance mutuelle important.

- **La taille des entreprises**

Pour des raisons de validité externe, mais également de potentiel d'échanges fondés sur la confiance, nous avons retenu les entreprises de 5 à 499 employés. Comme relevé par Perrow (1993), ce sont les petites et moyennes entreprises, qui, aujourd'hui encore tout au moins, sont les plus actives dans la mise en place de tels échanges, sachant qu'en plus, nous avons au Québec une très forte majorité d'entreprises de petite taille puisque 99,7 % des entreprises ont moins de 500 employés.

- **La taille de l'échantillon et principales méthodes statistiques**

Afin de réaliser les analyses statistiques multivariées (corrélation et régression), un échantillon d'une centaine d'entreprises avait été fixé.

- **Le profil du répondant**

Compte tenu du type même des questions, tout particulièrement de celles portant sur le nombre et le montant des investissements dans la relation, le répondant se devait d'avoir une compréhension globale du fonctionnement de l'entreprise pour être à même de répondre de manière fiable à nos questions. En ce sens, notre choix s'est porté sur le chef d'entreprise ou, à défaut, sur un membre de l'équipe de direction.

4.2 Démarche empruntée pour la collecte des données

En raison de l'objet même de notre recherche, *les échanges de types relationnels* entre fournisseurs et clients de produits industriels, l'identification de tels échanges a exigé une démarche structurée et séquentielle.

Précisons tout d'abord que, concernant notre choix de départ quant aux trois secteurs industriels, très rapidement, entre autres lors de la qualification par téléphone de nos entreprises, nous nous sommes rendu compte que le secteur de la machinerie offrait, comparativement aux deux autres, beaucoup moins de potentiel d'échanges relationnels. Ce secteur recèle beaucoup de pratiques de type *« one shot deal »*. De fait, compte tenu du type même d'achats, pour la plupart du temps non répétitif, il n'y a pas de potentiel de coopération. Les fournisseurs, le plus souvent, exécutent sur

mesure une machine spécifique pour un client donné, selon ses exigences propres avec un cahier des charges précis ou, encore, fabriquent des machines standard pour un marché donné. Précisons bien que en aucune façon, nous n'oserions prétendre qu'il n'y a pas de coopération dans ce secteur. Toutefois, pour des considérations financières et temporelles, eu égard au temps qu'il aurait fallu y consacrer pour repérer dans ce secteur les cas d'échanges relationnels, il nous est apparu plus pertinent de nous concentrer dans les deux autres secteurs, soit l'électronique et le plastique.

En effet, pour sélectionner nos entreprises, soit pour identifier celles qui étaient susceptibles d'avoir des échanges relationnels[1] en cours de réalisation, à partir de la banque de données du C.R.I.Q (version 1995), nous avons procédé de la façon suivante.

En premier lieu, à partir de la population totale dans ces deux secteurs, nous avons sélectionné des entreprises, qui, selon leur fiche descriptive par rapport à leurs produits et à leurs d'activités, étaient susceptibles de fabriquer des pièces, soit des composantes, des sous-ensembles ou des ensembles d'un certain niveau de complexité, éliminant de ce fait les produits relativement simples[2]. Ces derniers,

---

[1] Rappelons que ces échanges relationnels ne correspondent pas aux alliances, lesquelles donnent lieu à des ententes légales comme avancé à jute titre par Powell (1996) dans un article « Trust-based forms of Governance ». Par contre, contrairement à nos échanges relationnels, ces alliances sont « publicisées » et, par là même, plus facilement identifiables, notamment dans la presse des affaires. Ceci explique peut-être pourquoi elles ont été l'objet de très nombreuses recherches ces dernières années.

[2] Compte tenu de notre connaissance, somme toute relativement peu profonde de ces produits, surtout quant à la dimension standard, nous avons eu le soutien d'un expert connaissant ces deux secteurs et, par

comme nous l'avons mentionné précédemment, n'exigent pas ou peu de coopération. Les types d'échanges qui les soutiennent présentent les caractéristiques des échanges de marché que nous avons évoquées à la section 1.4.2.

Dans un deuxième temps, à partir de cette liste à fort potentiel de coopération : 225 entreprises au total, nous avons, lors d'un premier appel téléphonique, présenté au chef d'entreprise l'objet de notre recherche : la coopération industrielle, et ce, afin d'obtenir son accord de principe et fixer un rendez-vous téléphonique ultérieur pour remplir au moment de son choix, le questionnaire.

Dans un troisième temps, toujours lors du même appel, nous nous assurions, afin d'éviter des pertes de temps de part et d'autre, que cette entreprise avait bien en cours de réalisation au moins un échange de type relationnel. En effet, compte tenu du type même de relations que nous voulions vérifier, il s'avérait essentiel que l'étude porte sur des échanges en cours de réalisation. De plus, bien que cette dichotomie, comme nous nous l'avons vue au point 1.4.2, ne soit pas facile à faire, notre but était principalement d'éliminer à la fois a) les échanges impliquant des produits *réalisés sur mesure,* soit des produits réalisés selon des spécifications très précises d'un client ; et b) des échanges impliquant des produits *standard;* échanges qui correspondent

---

conséquent, les grandes types de produits et les particularités génériques de ceux-ci, en termes de simplicité/complexité et de produits standard/non standard. Ceci nous a donc permis de gagner du temps, en ayant donc moins d'entreprises hors échantillon lors du premier contact.

respectivement aux échanges *hiérarchiques* et aux échange de *marché* selon la typologie présentée à la section 1.4.2.

Dans le cas où l'entreprise n'avait pas, au moment de l'appel, un contrat qui présentait les caractéristiques exprimées ci-dessus, l'entreprise était considérée hors échantillon : 41 entreprises ont été ainsi mises de côté. Cette démarche nous a donc permis de constituer un groupement d'échanges relationnels. De fait, nous ne voulions pas biaiser la recherche. et donc en réduire la portée, en misant exclusivement sur des partenariats, d'autant que cette notion est loin d'avoir une signification homogène[3].

Lors de la prise de rendez-vous téléphonique, il était bien précisé que la durée prévue de l'entretien était de 25 minutes minimum et que les résultats étaient strictement confidentiels[4]. Le rendez-vous pris, à jour et heure fixes, était confirmé par télécopieur. Puisque le questionnaire portait sur une relation d'affaires, nous précisions bien au début de l'entrevue qu'il n'y avait aucune question qui puisse nous permettre d'identifier la relation, donc le partenaire en question, et ce, pour éviter les biais dans les réponses.

---

[3] De Gagné et Angers (1994) ont montré d'ailleurs que la notion de partenariat dans les P.M.E québécoises, est extrêmement confuse, c'est-à-dire qu'elle a des significations bien différentes pour bien des chefs d'entreprises.

[4] Soulignons d'ailleurs que nous proposions aux répondants de leur envoyer une attestation confirmant le cadre universitaire de notre recherche pour éviter d'éventuels doutes, entre autres quant aux aspects d'espionnage industriel, très présents dans l'esprit de certaines entreprises.

Le prétest du questionnaire[5] a été effectué début décembre 1995, en face à face, auprès de quatre entreprises et la collecte des données s'est effectuée du 15 janvier au 15 juillet 1996, et ce, uniquement par entrevues téléphoniques. Le prétest nous a en effet permis de constater que le type de questions pouvait fort bien s'accommoder d'une démarche téléphonique. Les contraintes logistiques ayant de ce fait été réduites, cela nous a permis de faire porter notre recherche sur l'ensemble des régions de la province du Québec.

En conclusion, nous avons réalisé 86 entrevues, d'une durée moyenne de 50 minutes[6] chacune. Le médium retenu n'a pas constitué selon nous, et ce, comparativement à une entrevue réalisée face à face, une barrière à la validité interne. De fait, compte tenu des difficultés d'opérationnalisation des dimensions retenues et subséquemment des difficultés potentielles de mesure, nous avons pu - comme si nous étions en face en face - « ressentir » et donc prévenir par des précisions le contexte de notre recherche. En d'autres mots, le fait de ne pas voir notre répondant ne nous a pas limité.

---

[5] Précisons qu'avant même de faire notre prétest, c'est-à-dire, au moment de l'élaboration du questionnaire, nous avons eu les commentaires et les suggestions de deux personnes au sein de grandes entreprises, personnes extrêmement impliquées dans la mise en place de tels échanges avec leurs fournisseurs.

[6] Précisons, en effet, après que le questionnaire structuré soit rempli (30 minutes) pour la majorité des entrevues, suscitées par le répondant le plus souvent et par nous-même également, l'entrevue a « débordé » sur des questions additionnelles. Les nombreux commentaires, perceptions, positions, voire interrogations, seront intégrés principalement dans le dernier chapitre.

4.3 Description de la population sondée

Dans cette section, nous décrivons l'échantillon au point 4.3.1 et, à la section 4.3.2, les statistiques descriptives quant aux caractéristiques des entreprises et des répondants.

4.3.1 Description de l'échantillon

En premier lieu, rappelons que la population originale, compte tenu des deux secteurs (électronique et plastique) et de la taille des entreprises (de 5 et 499 employés) retenues, était de 1307 entreprises. C'est à partir de cette population que nous avons fait, comme précisé précédemment, une première sélection sur les caractéristiques des produits, à savoir leur niveau de complexité.

Comme le visualise le tableau 4.1 qui suit, de la population finale (179 entreprises sélectionnées), 49 entreprises ont refusé de répondre pour plusieurs raisons dont :

- un manque de temps, pour 41 entreprises;
- une peur de fuite d'informations vers la concurrence, pour 5 entreprises;
- un refus systématique par principe à toute enquête pour 3 entreprises.

Enfin, sur cette population finale de 179 entreprises, 23 dirigeants avaient accepté de répondre, mais ils n'ont pu être rejoints. De fait, le mode téléphonique a eu pour effet d'augmenter le nombre d'absence au rendez-vous. Comparativement à un rendez-vous pris en face à face, qui aurait exigé de notre part un déplacement, les répondants se culpabilisaient moins de n'être pas présents à l'heure précise fixée. Dans

la mesure où nous avions des rendez-vous organisés les uns à la suite des autres, il n'était pas toujours possible, de rappeler une demi-heure ou une heure plus tard, voire le lendemain, comme cela nous était souvent demandé. Précisons que nous mettions de côté l'entreprise, soit sous la rubrique *acceptés mais absents* après 4 absences répétées aux rendez-vous pris. Nous avons donc obtenu un taux de réponse de 48 %.

De plus, il ressort du tableau 4.1 que les entreprises du plastique ont été plus réceptives que celles du secteur de l'électronique (50,5 % comparativement à 42 % de taux de réponses). Comme exprimé par de nombreux répondants du secteur de l'électronique, la période pendant laquelle nous avons fait ces entrevues était, comparativement aux dernières années, particulièrement occupée.

Tableau 4.1: Description statistique de l'échantillon par secteur

	Électronique	**Plastique**	**Total**
Population originale	**626**	**681**	**1307**
• Éliminées après 1^e^ sélection	522	560	1082
Échantillon original	**104**	**121**	**225**
• Entreprises fermées	2	3	5
• Entreprises non éligibles	20	21	41
• Entreprises non-touchables			
Population finale	**82**	**97**	**179**
• Refus	22	27	49
• Jamais rejoints	12	9	21
• Absents aux rendez-vous	11	12	23
Répondants	**37**	**49**	**86**
Taux de réponse	**45.12 %**	**50.51 %**	**48 %**

Du tableau 4.2 à la page suivante, il ressort que les régions de Québec, de Montréal et de l'Outaouais, avec respectivement 25 %, 29 % et 33 %, sont celles qui ont le taux de réponse le plus bas. Les régions du Bas-Saint-Laurent, de Chaudière-Appalaches et de Lanaudière ont, quant à elles, avec 100 % et 75 %, le taux de réponse le plus élevé. Les régions du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de la Mauricie-Bois-Franc se démarquent également avec un taux de réponse de 67 % et 71 % respectivement. Cet état de fait n'est pas surprenant, les régions des grands centres sont généralement plus sollicitées. Finalement, notons que les régions 8, 9 10 et 11 ne sont pas représentées dans notre échantillon, ce qui s'explique par la faible densité d'entreprises dans ces régions.

Tableau 4.2: Description statistique de l'échantillon par région

Régions	Population originale	Entreprises éliminées (1)	Echantil. original	Entrepr fermées	Entrepr. non éligibles	Pop. finale	Refus	Jamais rejoint	Absents (2)	Nombre de répondants	Taux de réponse
1. Bas-Saint-Laurent	13	10	3	0	1	2	0	0	0	**2**	**100%**
2. Saguenay-lac-Saint-Jean	25	22	3	0	0	3	1	0	0	**2**	**67%**
3. Québec	94	79	15	0	3	12	6	1	2	**3**	**25%**
4. Mauricie-Bois-Franc	94	77	17	0	3	14	2	0	2	**10**	**71%**
5. Estrie	52	42	10	0	1	9	0	1	3	**5**	**56%**
6. Montréal	472	393	79	1	11	67	23	14	10	**20**	**29%**
7. Outaouais	6	3	3	1	1	1	0	0	0	**1**	**50%**
8. Abitibi-Tamiscamingue	7	7	0	0	0	0	0	0	0	**0**	**100%**
9. Côte-Nord	3	3	0	0	0	0	0	0	0	**0**	**100%**
10. Nord du Québec	1	1	0	0	0	0	0	0	0	**0**	**100%**
11. Gaspésie-Ile-de-la-Madeleine	1	1	0	0	0	0	0	0	0	**0**	**100%**
12. Chaudière-Appalaches	93	77	16	1	4	11	1	0	1	**9**	**75%**
13. Laval	71	60	11	1	2	8	4	0	1	**3**	**33%**
14. Lanaudière	57	45	12	0	4	8	0	2	0	**6**	**75%**
15. Laurentides	71	54	17	1	4	12	2	2	1	**7**	**54%**
16. Montérégie	247	208	39	0	7	32	10	1	3	**18**	**56%**

(1) Entreprises éliminées après la première sélection
(2) Dirigeants qui avaient accepté de répondre mais qui étaient absents lors de l'appel.

4.3.2 Les statistiques descriptives

Dans la section 4.3.2.1, nous présentons les principales caractéristiques des répondants et des entreprises; à la section 4.3.2.2, celles ayant trait aux entreprises clientes, soit aux partenaires dans les échanges qui étaient l'objet de notre étude.

4.3.2.1 Le profil du répondant et des entreprises interrogées

Dans le tableau 4.3 qui suit la fonction occupée par le répondant est présentée. Nous remarquons que, sur un échantillon de 86 entreprises, 67 % des répondants occupaient le poste de président et 9.41 % celui de vice-président. La catégorie *autres personnes clés* représentant 23.52 % de notre échantillon, regroupe les personnes qui occupaient la fonction de bras droit du président et, par conséquent, qui connaissaient bien les rouages de l'entreprises, sachant que la plupart occupaient des postes de directeurs de marketing, de production et de qualité. Notre échantillon étant constitué majoritairement d'entreprises de petite taille, ces employés sont très près de la direction et en constante interaction avec elle. Par conséquent, ils sont bien au courant des faits et des activités du président et des autres personnes de direction. Ces éléments s'avéraient essentiels pour pouvoir quantifier de manière fiable les investissements, entre autres, les investissements dans la relation. Ceci impliquait en effet, pour les mesurer, de bien connaître le temps consacré par la direction au client en question.

Tableau 4.3: Description statistique du profil des répondants

Fonction	Nombre	Pourcentage
• Président	57	67.07
• Vice-président	8	9.41
• Autres personnes clés	20	23.52
Total	**86***	**100 %**

** un répondant ne s'est pas identifié*

Précisons que tous les répondants apparaissant à la rubrique *Autres personnes clés* nous étaient référés par le président.

Le tableau 4.4 ci-après présente les principales caractéristiques de la population étudiée. Ainsi, les entreprises ont en moyenne 8 lignes de produits, 48 fournisseurs stratégiques, 70 employés et 200 clients. Elles réalisent 8,43 % de leur chiffre d'affaires en sous-traitance, sachant que leur chiffre d'affaires moyen est de 17 millions $. Il existe malgré tout des écarts-types importants sur plusieurs variables, mais soulignons quant même, le fait que la taille médiane se situait à 30 employés.

Tableau 4.4: Description statistique du profil des entreprises

Caractéristiques	Médiane	Moyenne	Maximum	Minimum	Écart-type
• Nombre de lignes de produits	4	7.96	100	1	13.36
• Chiffre d'affaires en sous-traitance	5 %	8.43 %	98 %	0 %	13.14
• Nombre de fournisseurs (1)	15	43.13	650	1	91.50
• Nombre d'employés	30	70.33	499	5	106.97
• Nombre de clients	62.5	200.6	3200	4	440.37
• Chiffre d'affaires (Millions $)	3 M	17 M	460 M	0.16 M	62 M

(1) Fournisseurs dits stratégiques

Ces chiffres soulèvent quelques interrogations. Nous remarquons en effet que le volume du chiffre d'affaires réalisé en sous-traitance est faible. De fait, les tendances, largement commentées quant à la propension croissante à se désintégrer depuis

quelques années, compte tenu du contexte de vulnérabilité accru, ne sont pas évidentes dans notre échantillon. De même, la tendance selon laquelle les entreprises se spécialisent de plus en plus ne ressort pas non plus de notre échantillon puisque les entreprises ont en moyenne huit lignes de produits différents. Il faut reconnaître toutefois que cette notion de lignes de produits différents, et plus particulièrement le qualitatif *différent*, peut, selon nous, omettre des liens stratégiques pour ce qui est des compétences stratégiques identiques. Ces lignes de produits peuvent être différentes du point de vue des produits et des clients/marchés ciblés, mais être proches du point de vue des compétences, dans la mesure où ils font appel à une même configuration de savoir et savoir-faire uniques et spécifiques : les « *core competencies* ».

Comme nous le faisions remarquer précédemment (voir tableaux annexe 1), il ressort que l'échantillon (n = 86) est composé d'une majorité de petites entreprises puisque 67,44 % d'entre elles se situent dans la tranche de 5 à 49 employés, les entreprises de 250 à 499 employés ne représentant que 6 % de notre échantillon. De fait, comme souligné par de nombreux auteurs, le développement économique passe par la petite entreprise et elles sont au cœur des nouveaux pôles ou districts industriels, qui se caractérisent par un haut niveau de coopération interentreprises (Piore et Sabel, 1984 ; Powell, 1996[7]).

---

[7] Powell (1996) montre que ce sont ces entreprises de production « small scale » qui sont le coeur de ces échanges relationnels ou selon sa dénomination « Trust-Based Forms of Governance ».

Du tableau 4.5 ci-après, on remarque que le client, pour la relation en question dans notre recherche, représente en moyenne 25,74 % du chiffre d'affaires de l'entreprise interrogée. Le maximum étant 90 % et le minimum 1 %. Ce chiffre moyen de 25,74 % - médiane de 20 % - correspond aux tendances ou encore aux pratiques de l'industrie un peu partout dans le monde.

De fait, pour des considérations de risque et d'incertitude majorées ces dernières années, les grandes entreprises veillent à ce que leurs fournisseurs ne soient pas dépendants d'elles. Le seuil critique à ne pas dépasser pour beaucoup d'entreprises allemandes et japonaises est de 30 % (Sabel et al. 1987). Au-delà de ce seuil leurs fournisseurs sont à leurs yeux vulnérables, notamment en cas d'une baisse de la demande. Dans une perspective de bonne gestion, et nous dirions de « gros bon sens » des affaires, il apparaît évident qu'une entreprise accroît son risque lorsque son chiffre d'affaires dépend majoritairement d'un seul client. Si cet état de fait pourrait être, à première vue tout au moins, le signe d'un engagement fort de la part de l'entreprise « fournisseur » envers son client, sous un autre angle (beaucoup plus subtile nous l'avons), ce partenaire-fournisseur en se reposant « trop » sur un client et, prenant ainsi des risques – celui « de fermer ses portes » en cas de baisse momentanée de la demande du client notamment – fait peser sur ce client des risques importants par rapport à la rentabilité des investissements spécifiques qu'il a dû faire pour travailler avec ce fournisseur. En d'autres termes, le fournisseur n'est pas aussi engagé qu'on pourrait le penser à première vue dans la mesure où ce comportement traduit un

manque de souci ou de prise en considération des intérêts de l'autre. Il n'en reste pas moins que cette situation peut être temporaire puisqu'un fournisseur peut dépendre à court terme du « premier » client sachant que sa stratégie sera d'aller chercher d'autres clients pour réduire son risque tout comme celui de ce premier client qui s'est engagé avec lui.

Tableau 4.5: Description statistique du contexte de la relation

	Moyenne	Médiane	Maximum	Minimum	Écart-Type
• Pourcentage du chiffre d'affaires représenté par le client/partenaire	25,74 %	20,00%	90,00 %	1 %	22,59
• Nombre de mois depuis le début de la relation en cours	21 mois	12 mois	120 mois	1 mois	26,82
• Durée prévue de la relation	31mois	12 mois	240 mois	3 mois	41,41
• Nombre total de contrats obtenus avec le client/partenaire(1)	70	8,50	600	1	197,75
• Date d'obtention du 1er contrat (1)	100 mois	96 mois	240 mois	18 mois	58,22
• Degré de continuité dans le renouvellement des contrats (1) *	5,5	.7,00	7	1	2,18
• Degré de formalité dans le renouvellement des contrats (1) *	3,02	1,00	7	1	2,6
• Pourcentage des achats totaux du client assumé par le fournisseur (2)	47 %	45 %	96 %	1 %	28,77

(1) Pour les 57 % des entreprises qui avaient travaillé ensemble auparavant

(2) Fait référence aux entreprises (32 des 86 interrogées) qui n'étaient pas le fournisseur unique pour le bien échangé dans la relation étudiée.

* Échelle de Likert 1 à 7 : 1 tout à fait en désaccord, 7 tout à fait en accord.

Nous remarquons également que en moyenne, la relation d'échange est en cours depuis 21 mois, le maximum étant de 120 mois et le minimum de 1 mois. La durée prévue moyenne est de 31 mois pour un maximum de 240 mois et un minimum de 3 mois avec un écart-type important. Il est bon de préciser, à ce sujet, qu'il a été souvent difficile pour les répondants de donner ou, à plus juste titre, de visualiser, une durée

précise de fin de contrat dans la mesure où la relation se situait dans une perspective de continuité; les contrats avec le client en question s'enchaînaient les uns à la suite des autres. De fait, pour 46,6 % des relations étudiées, le contrat en cours était assurément de type « *open-ended* », c'est-à-dire sans date précise de fin.

Plus spécifiquement pour les entreprises qui travaillaient ensemble au préalable c'est-à-dire, qui avaient eu une ou d'autres transactions antérieurement à celle dont il était question – soit pour 57 % des entreprises de l'échantillon - on relève qu'en moyenne, elles coopéraient depuis 100 mois (8,33 années), que pour les contrats antérieurs obtenus il y a eu peu d'interruption dans la relation, puisque sur une échelle de 1 à 7[8], la moyenne est de 5,5 et la médiane de 7. En d'autres mots, un contrat en appel un autre. Quant au degré de formalité (entente formelle contractuelle), il est faible, puisque sur une échelle de 1 à 7[9], nous obtenons une moyenne de 3,02 avec une médiane de 1. Sachant qu'en plus, comme certains répondants nous l'ont précisé, spontanément, lorsque nous étions en présence d'accords écrits, que ces derniers étaient à percevoir comme des formalités, soit des habitudes prises qui n'avaient plus de « sens » ou de raison d'être compte tenu de la nature de la relation. En d'autres mots, il ne fallait pas leur donner une importance trop grande. Ceci confirme que ce type d'échanges fait peu appel aux notions classiques de type légal (Macaulay (1963).

---

[8] Renouvelés systématiquement, soit sans interruption : 1 tout à fait en désaccord ; 7 tout à fait en accord.

[9] Renouvelés tacitement, soit sans accord écrit : 1 tout à fait en désaccord ; 7 tout à fait en accord.

Relevons de plus, lorsque l'entreprise n'était pas le fournisseur unique pour le type de biens faisant l'objet de la relation en question pour notre recherche, soit pour 32 entreprises sur 86 de l'échantillon, elles assumaient en moyenne 47 % des besoins totaux du client pour le type de produits sujet de l'échange, le maximum étant de 96 % et le minimum de 1 %. 62,8 %, soit 54 entreprises, étaient donc le fournisseur unique pour le type de produits faisant l'objet du contrat.

De façon ultime, ces résultats, compte tenu des écarts-types relativement élevés, révèlent le fait que nous avons une variabilité importante au niveau des particularités de la relation.

4.3.2.2 Le profil de l'entreprise cliente

Le tableau 4.6 met en évidence que près de 69 % des relations sont entre entreprises de la province du Québec. En y ajoutant les autres provinces, notre échantillon est constitué à 80 % d'échanges entre firmes canadiennes. Ce taux très élevé d'entreprises appartement à la même province - le Québec - soulève des interrogations quant aux facteurs de proximité géographique et culturels, Ces résultats nous feraient avancer qu'il est plus facile de mettre en place de tels échanges entre des entreprises qui présentent des similarités culturelles ou, encore, qui sont proches géographiquement. Interrogations auxquelles nous tenterons de répondre dans la section 4.6.

Tableau 4.6: Description statistique de la localisation des partenaires-clients

Localisation	Lieu de l'échange	Siège social du partenaire
• Québec	59 (68,60 %)	14 (16,28 %)
• Canada hors Québec	10 (11,63 %)	5 (5, 81 %)
• U.S.A.	17 (19,77 %)	11 (12,79 %)
• Autres localisations	-	4 (4,65 %)
• Ne sait pas	-	7 (8,14 %)
Total	**86 (100 %)**	**86 (100 %)**

En ce qui a trait au profil du client, on constate, dans le tableau suivant, des écarts importants: entre autres, que les clients se situent à une distance entre 1 et 10 000 km du fournisseur, que ces clients ont entre 1 et 50 000 employés, et que les chiffres d'affaires se situent entre 250 000 et 23 milliards de dollars.

Tableau 4.7: Description statistique du profil du client-partenaire

	Médiane	Moyenne	Minimum	Maximum	Écart-type
Distance entre partenaires	150 km	815 km	1 km	10 000 km	1 873
Nombre d'employés	65	3 315	1	50 0000	13 018
Chiffre d'affaires	20 millions	439 millions	.25 million	23 milliards	1.6 milliard

Cette grande variabilité dans le profil du client démontre que, dans notre échantillon, nous avons des échanges entre entreprises de tailles très différentes. Nous

avons donc là matière à évaluer l'impact de la taille sur le niveau de confiance mutuelle et, notamment, l'effet bureaucratique créé par les plus grandes entreprises, qui, pour beaucoup d'auteurs, représente un frein à la création et au maintien de la confiance mutuelle.

4.4 Description des variables retenues

Les sections 4.4.1, 4.4.2 et 4.4.3 décrivent respectivement les variables indépendantes, les variables dépendantes et les autres variables dans cette recherche.

4.4.1 Description des variables indépendantes

Le tableau 4.8 qui suit décrit les différents types d'investissements spécifiques – ou, encore, les différentes formes d'engagements - qui sont au cœur de notre recherche. Ce tableau reprend les résultats obtenus par le biais de notre questionnaire en annexe sachant que les chiffres apparaissant dans le tableau sont ceux obtenus par les échelles de mesure adoptées.

Tableau 4.8: Description statistique des investissements spécifiques

Variables indépendantes	Médiane	Moyenne	Maximum	Minim.	Écart-type
Investissements dans la relation					
• Investissement du fournisseur dans la compréhension des besoins/attentes/objectifs du client (1)	2.7 j/m	5.5 j/m	80 j/m	0.8 j/m	10.57
• Importance des investissements dans la relation du fournisseur.*	4	4.88	7	11	1.72
• Degré de réciprocité des investissements dans la relation**	3	3.05	7	1	1.49
• Degré de continuité des investissements dans la relation du fournisseur*	7	5.8	7	1	1.83
• Degré de continuité des investissements dans la relation du client*	7	5.5	7	0 %	2.02
• Investissement du fournisseur dans des technologies de l'information. (2)	0 %	1.3 %	25 %	1	4.12
• Importance des investissements du fournisseur dans des technologies de l'information*	1	2.3	7	1	2.21
• Importance des investissements en technologie de l'information du client*	1	1.89	7	1	1.97
• Degré de spécificité des investissements en technologie de l'information du fournisseur*	7	6.39	7	1	1.72
• Degré de spécificité des investissements en technologie de l'information du client*	7	6.77	7	1	1.07
Investissements dans les produits/procédés					
• Importance des investissements en assistance technique du fournisseur*	7	5.65	7	1	1.87
• Importance des investissements en assistance technique du client*	2	3	7	1	2.08
• Investis. en assistance technique du fournis(1).	2 j/m	11 j/m	175 j/m	0.6 j/m	24.14
• Investis. en assistance technique du client (1)	1 j/m	5.7 j/m	93j/m	0.6 j/m	14.48
• Important investis. en personnel technique (embauche ou formation) du fournisseur*	1	3.05	7	1	2.37
• Pourcentage du temps du personnel embauché /formé dédié aux produits du client	0 %	30.64 %	100 %	0 %	40.17
• Importance des investissements du client en formation/embauche *	1	2.35	7	1	2.16
• Importance des investissements du fournisseur en équipements, procédés et systèmes*	5	4.24	7	1	2.44
• Importance des investissements en équipements/ procédés/systèmes du client	1	3	7	1	2.44
• Investissements du fournisseur en équipements, procédés et systèmes (2)	5 %	8.2 %	50 %	0 %	10.11
• Degré de spécificité des équipements, procédés et systèmes du fournisseur*	7	4.87	7	1	2.58
• Degré de spécificité des équipements, procédés et systèmes du client*	7	4.98	7	1	2.75

* Dimensions mesurées par une échelle de Likert en 7 points : 1 tout à fait en désaccord ; 7 tout à fait en accord ;

** Dimension mesurée par une échelle en 7 points : 1 beaucoup plus bas à 7 beaucoup plus élevé ;

(1) Investissements mesurés en nombre de jours par mois (j/m) ;

(2) Investissements mesurés en pourcentage de la valeur annuelle du contrat

Tableau 4.8: Description statistique des investissements spécifiques (suite)

Variables indépendantes	Médiane	Moyenne	Maximum	Minim.	Écart-Type
• Investis. Irrécupérables du fournisseur :					
. Embauche/formation*	7	6.73	7	1	0.95
. Technologies de l'information*	7	6.83	7	1	1.01
. Équipements, procédés et systèmes*	7	5.88	7	1	2.01
• Investis. Irrécupérables du client :					
. Embauche/formation*	7	6.80	7	1	1.01
. Technologies de l'information*	7	6.84	7	1	0.88
. Équipements, procédés et systèmes*	7	6.34	7	1	2.01
• Niveau d'investissements futurs du fournisseur prévus envers le client en termes de :					
. Compréhension des besoins, attentes, etc.*	4	4.65	7	1	1.86
. Assistance technique*	5	4.57	7	1	2.09
. Embauche et formation de personnel*	3	2.96	7	1	1.94
. Technologies de l'information*	1	2.56	7	1	2.13
. Équipements, procédés et systèmes*	4	3.54	7	1	2.06
• Niveau d'investissements futurs prévus du client envers le fournisseur en termes de :					
. Compréhension des besoins, attentes, etc.*	3	3.65	7	1	2.07
. Assistance technique*	2.5	3.12	7	1	2.18
. Embauche et formation de personnel*	2	2.56	7	1	2.01
. Technologies de l'information*	1	2.25	7	1	1.97
. Équipements, procédés et systèmes*	3	3.36	7	1	2.38

* Ces dimensions ont été mesurées par une échelle de Likert en 7 points.
(1) investissements mesurés en pourcentage de la valeur annuelle du contrat

En premier lieu, par rapport aux investissements dans la relation, lesquels correspondent dans notre recherche à la compréhension de la philosophie de gestion, aux attentes et à la mission du client, le montant de ces investissements, quantifié en nombre de jours/mois, varie entre 80 jours et 0,8 jours. Bien que ce montant soit très relié au type même des produits fabriqués, on remarque tout de même, dans l'absolu, que la moyenne de ces investissements est très élevée, puisque ces entreprises consacrent en moyenne 5,5 jours par mois au client, soit à la relation d'échanges en question.

Relevons tout particulièrement, par rapport à l'importance des investissements dans la relation de 4,8 en moyenne - compte tenu des commentaires[10] de nos répondants, cette dimension s'est avérée, dans plusieurs cas, difficile à évaluer. Comme certains nous l'ont exprimé, « il faut ce qu'il faut ! ce n'est ni peu ni très ». De plus, lorsque la relation était remise en question, donc, sources de discordes, les répondants, pour des considérations que nous qualifierions d'émotivité, ne pouvaient se détacher du « très important »[11].

Ainsi cette question, compte tenu des commentaires générés, nous a permis de constater l'évolution, soit la philosophie différente sur laquelle repose ces nouveaux types d'échanges dans la mesure où l'investissement apparaissait pour beaucoup de répondants une condition *sine qua non*, et, qu'en ce sens, ils n'avaient pas d'autres choix aujourd'hui que d'investir dans la relation. Par conséquent, cela leur apparaissait normal - ce qui se confirme par la moyenne de 4[12] à cette question - alors que quelques années plus tôt, selon beaucoup d'entre eux, ils auraient certainement jugé cet investissement très important.

Quant au degré de continuité de ces investissements humains dans la relation, que ce soit du côté du fournisseur ou du client, il est important puisque nous avons, sur une échelle de Likert en 7 points (1, tout à fait en désaccord à 7, tout à fait en accord),

---

[10] Précisons que le prétest n'avait pas mis en évidence cette ambiguïté, entre autres parce que le prétest n'a pas reposé sur des relations critiques, dans le sens de relations remises en question.
[11] Compte tenu de l'échelle adoptée : de 1, pour très faible à 7, pour très important

une moyenne de 5,8 et de 5,5 respectivement. De même, en ce qui a trait au degré de réciprocité des investissements humains dans la relation, le score obtenu est lui aussi élevé, compte tenu de l'échelle de mesure adoptée[13], puisque nous obtenons pour cette dimension une moyenne de 3,08.

Par rapport aux investissements du fournisseur en assistance technique, nous remarquons, là aussi, qu'ils sont importants : de 11 jours par mois en moyenne, et qu'ils sont perçus importants puisque étant côtés à 5,5 sur une échelle en 7 points (1, tout à fait en désaccord à 7, tout à fait en accord). De son côté, le partenaire, quant à lui, investit en moyenne deux fois moins en assistance technique, soit 5,77 jours comparativement à 11 jours pour le fournisseur, et ils sont perçus près de deux fois moins importants puisque ayant une côte de 3 (comparativement à 5,65 pour le fournisseur) sur une échelle en 7 points d'encrage (1, tout à fait en désaccord à 7, tout à fait en accord). Ceci confirme la cohérence globale des répondants.

Quant aux investissements en formation et embauche de personnel du fournisseur, côtés 3 sur une échelle en 7 points (1 tout à fait en désaccord ; 7 tout à fait en accord), on remarque qu'ils sont donc moins importants relativement aux investissements dans la relation à proprement parler, côtés 4,8 précédemment. De ces personnes embauchées ou formées, elles sont dédiées à 30,64 % au client. Pour ce

---

[12] Échelles de mesure en 7 points : 1 très faible à 7 très important

[13] Échelle de likert en 7 points : 1 investissement beaucoup plus bas à 7 beaucoup plus élevé.

dernier, les investissements pour ce qui est de l'embauche et de la formation pour intégrer et utiliser les produits issus de la relation en question, bien qu'étant moindres - moyenne de 2,35, comparativement à 3 pour le fournisseur - il convient de faire remarquer qu'ils sont, d'une part, relativement importants, et d'autre part, de niveau similaire à ceux du fournisseur.

Les investissements en technologies de l'information sont relativement faibles puisque étant en moyenne de 2,3 sur une échelle de 1, tout à fait en désaccord, à 7, tout à fait en accord, sachant que ces investissements représentent en moyenne pour le fournisseur 1,3 % de la valeur annuelle du contrat. Les clients, de leur côté, investissent en moyenne un peu moins (1,89). Que ce soit pour les fournisseurs ou les clients, on constate que ces investissements sont de types génériques puisque sur une échelle en 7 points (1, utilisés uniquement avec ce fournisseur ou client / 7, utilisés avec tous vos fournisseurs/clients), ils sont en moyenne de 6,39 pour les fournisseurs et de 6,77 pour les clients. En d'autres mots, ces investissements qui ont été réalisés ou, à plus juste titre, provoqués par la relation en question, sont utilisés pour tous les fournisseurs ou les clients. En ce sens, ils ne sont pas dédiés exclusivement à la relation ou, encore, au contrat sur lequel portait notre recherche.

Les investissements du fournisseur en matériels, en équipements et en autres procédés sont, comparativement aux technologies de l'information, plus importants puisque obtenant un score de 4,24 en moyenne sur une échelle en 7 points d'encrage.

Ces investissements représentent pour le fournisseur en moyenne 8,2 % de la valeur annuelle du contrat. Ceux-ci sont, comparativement aux technologies de l'information, plus spécifiques sans être toutefois totalement dédiés, puisque nous obtenons un score moyen de 4,87 (1, uniquement pour ce client à 7, avec tous vos clients). De son côté, les clients investissent un peu moins - 3 comparativement à 4,24 pour les fournisseurs - en matériel, en équipements ou en procédés pour utiliser et intégrer les produits provenant de ces fournisseurs. Comparativement aux clients, les investissements dans les équipements et les matériels du fournisseur sont un peu plus spécifiques, 4.98 comparativement à 4.87, ce qui reste tout de même une fois de plus très similaire.

Ce niveau d'investissements spécifiques, somme toute faible, que nous constatons, se trouve confirmé, puisqu'en cas de rupture de la relation, la très grande majorité des investissements quant à la formation/embauche, aux technologies de l'information et aux équipements, procédés et systèmes pourraient être exploités à travers d'autres contrats, c'est-à-dire avec d'autres clients. De fait, le niveau des coûts irrécupérables est très faible puisque sur une échelle de 1 à 7 (1, portion des investissements réutilisable très faible à 7, très importante), on obtient des scores moyens à 6,73 pour l'embauche/formation, à 6,83 pour les technologies de l'information et à 5,88 pour les équipements, procédés et systèmes. Pour le client, ces scores moyens sont très proches de ceux du fournisseur : 6,80 pour l'embauche et formation, 6,84 pour les technologies de l'information et, de 4 pour les équipements, les procédés et systèmes.

Ces scores obtenus confirment en effet qu'il y donc peu d'investissements spécifiques[14] en dehors des investissements qui sont par nature spécifiques, soit ceux dans la relation consacrés à la compréhension de la mission, de la philosophie de gestion, des attentes et des objectifs du partenaire.

De plus, les commentaires reçus de nos répondants, tout particulièrement de ceux qui avaient le niveau d'investissements irrécupérables le plus élevé, nous amènent à déduire que ces investissements spécifiques ne semblent pas, dans ce contexte d'échanges relationnels, jouer le rôle que les théories économiques leur ont donné dans la mesure où ils ne représentent pas des sources d'incertitude interne importantes, comme le prétend Williamson (1985). En effet, la plupart de nos répondants, à ces questions d'investissements irrécupérables, prenaient bien soin de nous mettre en garde. En d'autres mots, ces investissements, certes irrécupérables à court terme, ne le resteraient pas dans une perspective de moyen terme, car, en cas de rupture de la relation, les efforts se porteraient sur la recherche active de clients avec des besoins similaires. Est-ce l'effet d'une surévaluation des occasions d'affaires et donc, d'un risque non perçu? Notre réponse serait plus à l'effet que ces investissements spécifiques à l'attention d'un client ne restent spécifiques que peu de temps. En ce sens, ils ne sont pas fondamentalement aussi spécifiques que cela. De toute évidence,

---

[14] Même si cette question n'apparaît pas dans notre questionnaire (annexe 2), il apparaît ici important de souligner que, systématiquement, après cette question destinée à quantifier ces investissements irrécupérables, nous nous assurions que les trois élément retenus regroupaient bien l'ensemble des

dans une perspective dynamique de croissance et notamment d'envergure de ses activités pour accroître la rentabilité de ces investissements spécifiques, l'entreprise va chercher d'autres clients, sources d'économies d'échelle ou d'envergure. En cela, on serait tenté de rallier le camp des auteurs très nombreux qui reprochent à la théorie transactionnelle son caractère statique.

En ce qui a trait au niveau d'investissements futurs des fournisseurs pour leurs clients, donc toujours par rapport à ces investissements spécifiques, il est en moyenne un peu plus élevé que celui du client sur l'ensemble des dimensions, ce qui apparaît logique puisque les investissements spécifiques discutés précédemment allaient dans ce même sens. On remarque, pour les fournisseurs, que la localisation des investissements futurs se conçoit par ordre d'importance dans a) la compréhension des besoins, des attentes et des objectifs, b) l'assistance technique, c) les équipements, procédés et systèmes de fabrication, d) l'embauche et la formation et, en dernier, c) dans les technologies de l'information. Pour les investissements futurs du client à l'attention du fournisseur, les priorités d'investissements sont très semblables à celles du fournisseur, à part le fait que les investissements en équipements et procédés précédent ceux en assistance technique.

---

investissements réalisés, et ce, en posant la question : « Y aurait-il d'autres investissements que vous avez faits, qui n'ont pas été intégrés par nos questions? ».

De ce qui précède, nous remarquons d'ores et déjà que, d'une part, les investissements les plus importants s'entrevoient en termes humains, et que, d'autre part, ceux qui sont pourtant les plus importants - les investissements dans la relation - n'ont pas été jusqu'à présent pris en compte par la théorie transactionnelle ainsi que par les recherches réalisées dans ce cadre théorique.

Les scores obtenus plus élevés, sur la majorité des dimensions, pour ces investissements futurs, et ce comparativement aux investissements passés, traduisent non seulement une perspective future d'échanges, mais surtout, une perspective d'expansion des activités reliées à l'échange et, notamment, une perspective de continuité de la relation.

En conclusion, par rapport à ces investissements, au-delà de constater le faible niveau d'investissements spécifiques dans les produits et procédés, ce qui nous amène à rejoindre le point de vue de De Bresson et Barker (1996), pour qui ces investissements ont été exagérés, on voit que l'interdépendance entre fournisseurs et clients est bien réelle dans notre échantillon, dans la mesure où les investissements réalisés de chaque côté, sont relativement équilibrés et, qu'en ce sens, on y voit d'ores et déjà une réciprocité importante d'engagements dans ce type d'échanges.

De nombreux auteurs (Granovetter, 1985 ; Provan, 1993) ont en effet caractérisé ces nouvelles relations par un niveau d'interdépendance élevé comparativement à la dépendance et à l'indépendance ; interdépendance que nous avons opérationnalisée

dans notre recherche par les investissements engagés dans l'échange par chacune des parties. En effet, les auteurs rattachent cette interdépendance à la notion de pouvoir de négociation, qui se conçoit de manière relativement égale dans une relation d'affaires. En ce sens, lorsque les partenaires investissent de manière réciproque, ces investissement génèrent un contexte où le pouvoir est réparti également entre les parties, d'où cette interdépendance, non pas de négociation mais bien plus de compétences. Citons les commentaires reçus de certains de nos répondants après avoir répondu à l'ensemble des questions : « Mon client a en fin de compte investit presque autant que moi ». De fait, certains nous avouaient qu'ils venaient d'en prendre « plus » conscience en passant au travers du questionnaire.

Exception faite de l'importance de l'investissement dans la relation, l'ensemble des répondants ont répondu à ces questions avec une grande facilité, alors que nous nous attendions à ce que les répondants prennent plus de temps pour y répondre, notamment en ce qui a trait à la quantification (jours/mois) des investissements dans la relation. En effet, les dimensions de la théorie de Williamson sont difficiles à opérationnaliser, et qui plus est, cette dimension relationnelle - investissements dans la compréhension des attentes, de la mission... - ne l'avait jamais été auparavant. Les différentes recherches s'étant portées sur les investissements matériels et sur les investissements humains dans les produits et les procédés. C'est pourquoi, cette dimension, pourtant beaucoup plus intangible que les investissements matériels, donc plus difficilement quantifiable, s'est avérée très concrète pour nos répondants. Ceux-ci

reconnaissaient toutefois que c'était une façon de voir et d'évaluer les investissements différentes de l'optique courante qu'ils empruntaient.

En ce sens, par rapport à nos variables indépendantes que sont les investissements, ces statistiques jumelées aux commentaires et précisions nombreuses qui nous ont été donnés lors de ces entrevues nous permettent d'avancer que les réponses sont cohérentes puisque aucune contradiction n'est apparue[15] et n'apparaît à l'observation de ces résultats.

En conclusion, les écarts-types importants obtenus sur certains éléments, notamment en termes d'investissements dans la relation et d'assistance technique, sont à rattacher à la nature ou à la diversité des activités au sein de l'échange. En ce sens, nous avons une grande variabilité dans la nature de ces activités, et ce, même si nous avons cantonné notre recherche aux entreprises qui fabriquaient des composantes, ensembles et sous-ensembles. En effet, comme nous avons pu le déduire des commentaires récoltés, certaines entreprises, et par conséquent les contrats qui en découlent, reposent sur un mixte « Recherche - Développement - Fabrication » très différents. C'est pourquoi, une relation qui repose, par exemple, sur la fabrication d'une composante « nouvelle » non standard avec une portion de recherche et développement élevée exigera plus d'interactions, donc plus d'investissements, dans

---

[15] Reconnaissons que nous avons pu bénéficier dans cette enquête d'échanges informels, soit de justifications aux réponses données à nos questions. C'est pourquoi nous pouvons avancer que ces réponses traduisent une logique d'affaires qui nous a été exposée et justifiées à de nombreuses reprises.

l'ensemble des investissements qui supportent la relation avec le client-partenaire pour s'assurer, entre autres, de la « bonne compréhension » des attentes, et ce, comparativement à une composante moins innovatrice ou tout au moins plus standard. Indiscutablement, les commentaires reçus nous ont amené à voir deux grandes catégories d'entreprises - et ce, plus distinctement dans le secteur de l'électronique - à savoir une première grande catégorie : les fournisseurs ou entreprises manufacturières, soit des entreprises de fabrication ou de production de composantes, et une autre classe, moins importantes, les entreprises dites technologiques dans la mesure où les activités de la relation portaient sur la fabrication, mais surtout, en amont, sur de la recherche ou du développement, donc sur une portion de développement et de conception substantielle, et ce, comparativement aux autres entreprises de type fabrication ou production.

4.4.2 Description des variables dépendantes

Précisons en premier lieu, compte tenu du cadre exploratoire et des objectifs de cette recherche que nous avons retenu, en tant que variable dépendante la confiance mutuelle, mesurée par le construit de Bensaou et Venkatraman (1992). Toutefois, comme le souligne Bradach et Eccles (1989), compte tenu des difficultés perçues à identifier l'existence même de la confiance et, par conséquent, dans le but de consolider notre démonstration par rapport aux impacts des investissements sur la confiance et, de là, sur les caractéristiques de la relation qui sont intimement reliées à la confiance, nous avons jugé pertinent pour mieux appréhender ce phénomène

complexe d'analyser et de voir les relations entre ces investissements et les normes relationnels de ces échanges relationnels (Macneil, 1978), dans la mesure où elles sont perçues comme des indicateurs de confiance.

Par le fait même, tel que l'illustre schématiquement la figure 4.1 ci-après, la perpective empruntée ici vise à démontrer que ce sont les investissements qui génèrent la confiance, sachant que cette confiance se traduira par des échanges de types relationnels caractérisés entre autres, par des normes de flexibilité, de responsabilité partagée, de transparence, etc.

En ce sens, l'analyse des relations entre les investissements et les normes relationnelles appréhendées en tant que variables dépendantes, permettra ainsi de mieux appréhender les liens nombreux, et encore mal compris, entre investissements – confiance mutuelle – caractéristiques ou normes relationnelles.

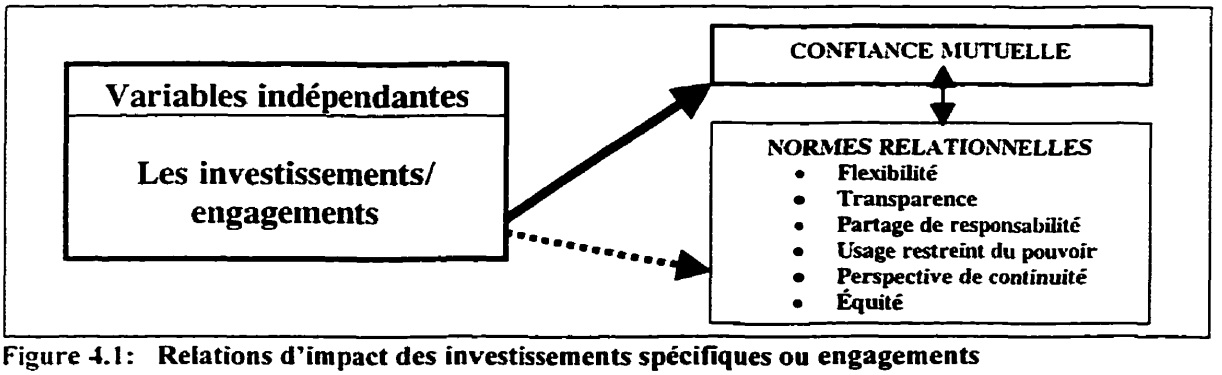


Figure 4.1: Relations d'impact des investissements spécifiques ou engagements

Par conséquent, tel que nous le laisse apparaître le tableau 4.9 qui suit, pour le construit de la confiance mutuelle (Bensaou et Venkatraman, 1992) et les 5 construits

caractérisant les échanges relationnels - repris de Heide et Miner (1992) - nous obtenons une fiabilité interne, mesurée par l'alpha de Cronbach, excellente, compte tenu des normes établies (Nunnally, 1967). Précisons que le construit *équité*, qui regroupe trois items - partage équitable des coûts, des bénéfices et des risques - présente un alpha très satisfaisant. À l'origine, dans les recherches précédentes, ces trois variables étaient prises séparément.

Tableau 4.9: Description statistique des variables, dépendante et de contrôle

Variables : Construit	Alpha de Cronbach	Minimum	Maximum	Médiane	Moyenne	Écart-type
Confiance*	0.78	1	7	6.00	5.88	1.31
Flexibilité*	0.84	2.25	7	6.50	6.17	1.04
Transparence*	0.87	1	7	6.25	6.02	1.22
Responsabilité partagée*	0.87	1	7	6.25	5.92	1.24
Continuité de la relation*	0.92	1	7	6.75	6.08	1.31
Usage restreint du pouvoir *	0.88	1	7	6.67	6.17	1.19
Équité *	0.80	1	7	6	5.45	1.53

• Dimensions mesurées par une échelle de Likert en 7 points de (1) tout à ait en désaccord jusqu'à (7), tout à fait en accord.

Nous remarquons, compte tenu des moyennes et des médianes élevées pour l'ensemble de ces variables, que les relations sont fortement fondées sur la confiance. En effet, bien qu'il eut été préférable d'avoir une répartition plus harmonieuse, notamment avec plus de relations sans confiance ou, tout au moins, avec une confiance faible, cet état de fait est difficilement contournable. En effet, dans ce type d'échanges relationnels impliquant des produits non-standard et relativement complexes, l'absence de confiance ou une confiance faible fera que la relation se terminera rapidement. Ceci

est confirmé par les cas peu nombreux de non-confiance ou de confiance peu élevée où les fournisseurs s'apprêtaient dans un avenir proche à mettre fin à la relation ou doutait profondément de la pérennité de l'échange. Par conséquent, compte tenu du type de relations étudiées : les échanges relationnels, lesquels exigent un niveau de confiance élevé pour exister, notre échantillon, de fait, révèle un niveau de confiance élevé entre les protagonistes. Ceci confirme les bases théoriques sur lesquelles nous nous sommes reposé pour construire notre cadre de recherche.

4.4.3 Description des autres variables

Nous avons regroupé dans cette section, trois groupes de variables – modératrices et de contrôle, telles que nous les avons nommées dans le chapitre 3 - qui, selon notre paradigme constructiviste et les postulats théoriques qui en découlent, sont à considérer en tant que variables dépendantes de la confiance et des caractéristiques de la relation (normes relationnelles), à savoir, le niveau d'ambiguïté des activités, le niveau d'incertitude environnementale et le niveau de performance de la relation.

Rappelons à leur sujet, compte tenu de la perspective empruntée, que ces variables, qui peuvent apparaître non essentielles dans cette recherche, ont de fait pour seule et unique justification de conforter, de par les résultats qu'elles généreront, notre position paradigmatique et, par le fait même, d'asseoir encore plus ses fondements.

4.4.3.1 Les niveaux d'ambiguïté interne et d'incertitude environnementale

En ce qui a trait au construit *niveau d'ambiguïté* (Jones, 1987) avec 6 éléments, nous avons dû ôter l'élément « *estimation du temps et des ressources nécessaires de la part du partenaire pour réaliser le contrat* » afin d'obtenir un alpha satisfaisant (0,84).

Tableau 4.10: Description statistique des dimensions d'ambiguïté et d'incertitude

Variable/construit	Alpha de Cronbach	Médiane	Moyenne	Maximum	Minimum	Écart-Type
- Ambiguïté*	0.84	4.20	4.08	5.80	1.60	0.66
- Incertitude	0.67	3.50	3.56	6.00	1	1.14

* Échelle de Likert : 1 tout à fait en désaccord et 7 tout à fait en accord.

Relevons que le niveau d'ambiguïté moyen perçu, tel que visualisé dans le tableau 4.10, se situe au milieu sur l'échelle de Likert en 7 points, ce qui n'a rien de surprenant, puisque dans ces partenariats relationnels, le niveau d'interactions, et subséquemment d'apprentissage mutuel, est important. C'est pourquoi, ces activités et le résultat de celles-ci ne sont pas difficiles à évaluer pour le client, alors qu'ils le seraient, à notre sens, dans des cas d'échanges de marché, et que, très vraisemblablement d'ailleurs, bien qu'il soit difficile de le vérifier, ces activités et les produits qui en résultent ne pourraient pas se réaliser sans ce contexte relationnel.

Pour ce qui est du construit en 8 éléments repris de Heide et John (1988), nous obtenons un alpha raisonnable de 0,67. Relevons, comme l'illustre le tableau 4.10, que nous obtenons une moyenne de 3,56, donc presque au milieu de l'échelle de 1 à 7, allant du moins incertain au plus incertain. Ce niveau d'incertitude considéré faible,

compte tenu notamment des commentaires reçus à cette question, est à rattacher, selon nous, au fait que nous avons d'une part une majorité d'entreprises de petites tailles, et que, d'autre part et surtout, celles-ci sont relativement spécialisées - des spécialistes dans le type de produits - et que en ce sens ces dimensions environnementales sont relativement bien maîtrisées ou encore appréhendées.

Ces résultats soulèvent, d'ores et déjà, des interrogations par rapport aux effets non évidents de la confiance évoqués dans notre corpus théorique, à savoir : est-ce que la confiance mutuelle permet de gérer un plus haut niveau d'ambiguïté et d'incertitude environnementale, ou bien encore, est-ce que la confiance mutuelle permet de réduire ce niveau d'ambiguïté et d'incertitude environnementale?

4.4.3.2 La performance de la relation

Les deux tableaux dans cette section décrivent la performance de la relation.

Tableau 4.11: **Description statistique de la performance de la relation pour le fournisseur**

Variables	Médiane	Moyenne	Maxim.	Minim.	Écart-Type
• Réduction des coûts*	4	3,93	7	1	2,07
• Accroissement des revenus*	5	4,97	7	1	1,60
• Augmentation des innovations de produit*	5	4,32	7	1	1,98
• Réduction du risque d'entreprise	5	4,77	7	1	1,87
• Augmentation des innovations procédés*	4	4,08	7	1	1,86
• Amélioration de la qualité de l'environnement de travail*	3	3,48	7	1	2,07
• Augmentation de la flexibilité organisation.*	4	3,70	7	1	1,91
• Accroissement compréhension attentes/besoins de la clientèle*	5	4,44	7	1	1,98
• Augmentation de la prise de risques*	4	3,94	7	1	2,10

• Dimensions mesurées par une échelle de Likert en 7 points, de 1 très faible à 7 très important.

Du tableau 4.11, il ressort que pour le fournisseur, sur les neuf éléments retenus pour mesurer la performance, les scores les plus élevés sont obtenus sur les dimensions 1) d'accroissement des revenus ; 2) d'augmentation des innovations de procédés et 3) d'accroissement de la compréhension des besoins de la clientèle avec des scores moyens de 4,97 ; 4,77 et 4,4 respectivement. Du côté du client, tableau 4.12 ci-après, les scores les plus élevés de performance se rapportent 1) à la réduction des coûts : 2) à l'accroissement des revenus et 3) à l'augmentation de la flexibilité organisationnelle avec des scores moyens très proches de 5,09 ; 4,88 et 4,81 respectivement.

Tableau 4.12: Description statistique de la performance de la relation pour le client-partenaire

Variables	Médiane	Moyenne	Maximum	Minimum	Écart- type
• Réduction des coûts*	5	5.09	7	1	1.86
• Accroissement des revenus*	5	4.88	7	1	1.77
• Augmentation des innovations de produit*	5	4.51	7	1	2.13
• Augmentation des innovations de procédés*	5	4.07	7	1	2.31
• Réduction du risque d'entreprise*	5	4.54	7	1	1.86
• Amélioration de la qualité de l'environnement de travail *	2	3.22	7	1	2.25
• Augmentation flexibilité organisationnelle*	5	4.81	7	1	1.95
• Accroissement compréhension des attentes/besoins des fournisseurs*	4	4.06	7	1	1.88
• Augmentation de la prise de risques*	4	3.45	7	1	2.07

* Dimensions mesurées par une échelle de Likert en 7 points, de 1 très faible à 7 très important.

Ces résultats tendent à confirmer que les bénéfices récoltés par ces échanges relationnels vont bien au-delà des bénéfices de réduction de coûts, par lesquels on a

trop souvent tenté d'expliquer l'ensemble de ces échanges interentreprises. Remarquons ici, bien que la flexibilité organisationnelle soit perçue comme l'élément clé ou, encore, en tant que bénéfice majeur recherché et récolté, ce facteur de performance ne se démarque pas des autres critères.

4.5 Vérification de l'impact des variables de contrôle

Nous examinons maintenant l'effet des variables de contrôle.

4.5.1 Effet de la taille sur les variables de l'étude

Notre échantillon, étant composé d'entreprises de 5 à 499 employés, il pourrait exister des différences substantielles entre les plus petites entreprises et celles de taille plus importante, et ce, d'autant plus que de nombreux auteurs attribuent le développement de ces réseaux d'échanges de coopération à la petite entreprise. En ce sens, compte tenu de la taille de notre échantillon et de l'objet même de notre recherche, afin d'identifier d'éventuelles différences, nous avons séparé notre échantillon en deux groupes distincts de taille substantielle : le premier inférieur à 50 employés (de 5 à 49 employés) qui comprend 58 entreprises, et le deuxième égal ou supérieur à 50 employés (de 50 à 499 employés), qui comptabilise 28 entreprises.

4.5.1.1 Effet de la taille sur les variables indépendantes

Pour ce qui est des variables indépendantes, cet effet de taille est significatif pour cinq d'entre elles, comme le fait entrevoir le tableau suivant.

Tableau 4.13: Effet de la taille sur les variables indépendantes

Variables indépendantes	Groupe 1 n = 58 < à 49	Groupe 2 n = 28 > égal à 50	Niveau de signif.(1)
• Niveau d'investissement dans la relation	3.56	9.27	n.s.
• Importance des investissements dans la relation	4.69	5.29	n.s.
• Degré de continuité des investis. du fournisseur dans la relation	5.64	6.14	n.s.
• Degré de réciprocité des investissements dans la relation	2.91	3.36	n.s.
• Degré de continuité des investissements du client dans la relation	5.23	6.07	n.s.
• Niveau des investissements humains du fournisseur dans produits/procédés :			
⇒ en termes d'assistance technique	5.70	5.57	n.s.
⇒ en termes d'embauche et de formation	2.28	2.52	n.s.
• Niveau des investissements. humains du client dans produits/procédés :			
⇒ en termes d'assistance technique	2.78	3.46	n.s.
⇒ en termes d'embauche et de formation	2.28	2.52	n.s.
• Niveau des investissements physiques du fournisseur dans la relation	2.09	2.89	0.0350
• Spécificité des investissements physiques du fournisseur dans la relation	6.59	6.00	0.0684
• Niveau des investissements physiques du client dans la relation	1.70	2.33	n.s.
• Spécificité des investissements physiques du client dans la relation	6.71	6.91	n.s.
• Niveau des investissements physiques du fournisseur dans les produits et procédés	4.09	4.57	n.s.
• Spécificité des investissements physiques du fournisseur dans produits/procédés	4.86	4.89	n.s.
• Niveau des investissements physiques du client dans les produits et procédés	2.94	3.13	n.s.
• Spécificité des investissements physiques du client dans les produits et procédés	5.23	4.48	n.s.

(1) Comparaison de moyenne, test non paramétrique bilatéral de Mann Whitney.

Tableau 4.13: Effet de la taille sur les variables indépendantes (suite)

Variables indépendantes	Groupe 1 n = 58 < à 49	Groupe 2 n = 28 > égal à 50	Niveau de signif. (1)
Niveau de redéployabilité des invest. du fournisseur pour :			
⇒ le personnel embauché et formé	6.69	6.82	n.s.
⇒ les technologies de l'information	6.79	6.93	n.s.
⇒ le matériel, les équipements et méthodes	5.66	6.46	n.s.
Niveau de redéployabilité des investis. du client pour :			
⇒ le personnel embauché et formé	6.81	6.58	n.s.
⇒ les technologies de l'information	7.00	6.48	0.0087
⇒ le matériel, les équipements et méthodes	6.47	6.04	n.s.
Importance des investissem. futurs du fournisseur pour :			
⇒ la compréhension des besoins, attentes et objectifs	4.60	4.75	n.s.
⇒ l'assistance technique	4.74	4.22	n.s.
⇒ l'embauche et la formation de personnel	2.90	3.11	n.s.
⇒ les technologies de l'information	2.56	2.57	n.s.
⇒ le matériel, les équipements et les méthodes	3.45	3.77	n.s.
Importance des investissem. futurs du client pour :			
⇒ la compréhension des besoins, attentes et objectifs	3.38	4.29	0.0686
⇒ l'assistance technique	2.86	3.71	n.s.
⇒ l'embauche et la formation de personnel	2.50	2.74	n.s.
⇒ les technologies de l'information	2.08	2.74	n.s.
⇒ le matériel, les équipements et les méthodes	3.11	4.05	0.0822

(1) Comparaison de moyenne, test non paramétrique bilatéral de Mann Whitney.

En premier lieu, les entreprises de petites tailles investissent moins dans le support à la relation, soit dans des systèmes électroniques d'échanges de données, et de plus, ces investissements sont moins spécifiques par rapport aux entreprises de plus grandes tailles. Cet état de fait n'est pas surprenant dans la mesure où nous pouvons avancer, comme première explication, que ces petites entreprises investiront dans les systèmes d'information pour leur client lorsqu'elles auront un volume d'activités suffisant ou encore la taille minimale d'efficacité qui justifie de tels investissements.

On peut également soulever le fait que, pour ces petites entreprises, l'investissement en systèmes d'échanges de données est moins stratégique pour elles puisque leur petite taille « flexibilité, innovation... », et donc leurs facteurs de différenciation, reposent sur d'autres critères.

De plus, pour ce groupe, en ce qui a trait aux investissements en technologies de l'information du client, le niveau de redéployabilité de ces actifs est significativement plus grand, ce qui apparaît somme toute logique dans la mesure où ces petites entreprises traitent en grande majorité avec des entreprises plus grandes qu'elles qui offrent, compte tenu de leur taille, plus de possibilités pour ce qui est de la redéployabilité de ces actifs. De même, toujours dans ce groupe, le niveau d'investissements futurs du partenaire est moindre, à la fois dans la compréhension des besoins et des attentes du fournisseur et dans les équipements, procédés et méthodes.

En conclusion, ces résultats nous feraient dire que les petites entreprises investissent certes moins dans les technologies d'échange d'information, mais qu'elles compensent à la fois par des investissements plus importants dans la compréhension des objectifs et des attentes de leurs partenaires ainsi que dans les équipements, procédés et méthodes pour satisfaire leurs partenaires d'affaires.

4.5.1.2 Effet de la taille sur les variables dépendantes

L'effet de taille sur les variables dépendantes n'est significatif, comme le révèlent les tableaux ci-après, que pour trois de ces variables, notamment par rapport au niveau

de pouvoir. Les petites entreprises ont des échanges qui se caractérisent par un partage de pouvoir plus symétrique avec leurs partenaires. Nous n'avons pas d'explication théorique franche à proprement parler quant à cette différence. Est-ce à dire, comme nous l'avons ressenti lors des entrevues, que les entreprises de petites tailles sont plus spécialisées, et qu'en ce sens, leurs savoir-faire spécifiques, et, d'une certaine façon, uniques, les placent dans une relation d'interdépendance avec leurs partenaires d'affaires. Nous pourrions avancer également qu'en raison de leurs investissements plus significatifs dans la compréhension des attentes de leur client - comme mis en évidence précédemment – elles acquièrent d'une certaine manière un pouvoir, qui malgré leur petite taille, les place donc dans une position d'égalité par rapport à leurs partenaires. Cet état de fait, soulignons le, renforce le bien-fondé de l'approche dite des compétences et ressources stratégiques (Prahalad et Hamel, 1990 ; Barney, 1991, etc.) comparativement à l'approche économique industrielle (Porter, 1980) qui expliquait beaucoup trop de choses à nos yeux, par les effets de taille relatifs aux économies d'échelle et d'envergure et, donc, au pouvoir de négociation sous-jacent que ces économies conféraient.

Tableau 4.14: **Effet de la taille sur les variables dépendantes**

Variables dépendantes	Groupe 1 n = 58 < à 49	Groupe 2 n = 28 > égal à 50	Niveau de signif. (1)
• Niveau de confiance	5,88	5,88	n.s.
• Niveau de flexibilité	6,21	6,08	n.s.
• Niveau de transparence	5,92	6,23	n.s.
• Niveau de responsabilités partagées	5,94	5,90	n.s.
• Niveau de perspective d'échanges futurs	6,06	6,12	n.s.
• Niveau de pouvoir	6,22	6,04	0,0251
• Niveau d'équité	5,33	5,69	n.s.
• Performance de la relation pour le fournisseur :			
⇒ Réduction des coûts	3,69	4,43	n.s.
⇒ Accroissement des revenus	5,10	4,71	n.s.
⇒ Augmentation du nombre d'innovations de produit	4,41	4,14	n.s.
⇒ Augmentation du nombre d'innovation de procédés	4,52	5,29	0,0577
⇒ Réduction du risque	4,14	3,96	n.s.
⇒ Amélioration de la qualité environnement de travail	3,51	3,43	n.s.
⇒ Augmentation de la flexibilité organisationnelle	3,92	3,32	n.s.
⇒ Accrois. compréhension attentes/ besoins clients	4,40	4,52	n.s.
⇒ Accroissement de la volonté à prendre des risques	3,90	3,86	n.s.
• Performance de la relation pour le client :			
⇒ Réduction des coûts	3,90	3,86	n.s.
⇒ Accroissement des revenus	5,34	4,60	0,0789
⇒ Augmentation du nombre d'innovations de produit	4,92	4,80	n.s.
⇒ Augmentation du nombre d'innovation de procédés	4,78	4,07	n.s.
⇒ Réduction du risque	4,67	4,32	n.s.
⇒ Amélioration qualité de l'environnement de travail	3,54	2,63	n.s.
⇒ Augmentation de la flexibilité organisationnelle	4,91	4,67	n.s.
⇒ Accroissement de la compréhension des attentes/besoins des fournisseurs	4,00	4,17	n.s.
⇒ Accroissement de la volonté à prendre des risques	3,38	3,60	n.s.
• Niveau d'ambiguïté	4,07	4,10	n.s.
• Niveau d'incertitude	3,72	3,29	n.s.

(1) Comparaison de moyenne, test non paramétrique bilatérale de Mann Whitney.

Pour ces petites entreprises, le niveau de performance mesuré, pour ce qui est de l'augmentation des innovations de procédés, est moindre par rapport au groupe 2 et le niveau de performance de leur client-partenaire est plus élevé sur la dimension *accroissement des revenus*. Si nous mettons en relation ces deux différences significatives, une explication probable tiendrait au fait que les petites entreprises misent plus sur l'innovation produit d'où le niveau de performance plus élevé de leur client pour ce qui est de l'accroissement des revenus. De fait, une fois de plus, les commentaires récoltés de nos entrevues nous amènent sur cette explication, bien qu'il faille reconnaître, tel que l'ont montré Lefebvre et al. (1997), que les efforts innovateurs dans la petite entreprise soient difficilement mesurables dans la mesure où ils sont informels, sporadiques et spontanés.

4.5.2 Effet du statut du répondant sur les variables de l'étude

Comme que nous l'avons souligné précédemment, le statut du répondant représente un élément important quant à la validité de nos résultats.

4.5.2.1 Effet du statut du répondant sur les variables indépendantes

L'effet du statut du répondant n'est significatif que pour seulement deux des variables indépendantes comme le fait apparaître le tableau ci-après.

Tableau 4.15: Effet du statut du répondant sur les variables indépendantes

Variables indépendantes	Gr. 1 n = 57 Président	Gr. 2 n =8 V. Présid.	Gr. 3 n=20 Autres	Niveau Signif. (1)	(2)
• Niveau d'investissements dans la relation	4,28	4,37	4,84	n.s.	-
• Importance des investissements dans la relation	4,72	5,00	5,20	n.s.	-
• Degré de continuité des investissements du fournisseur dans la relation	5,91	6,25	5,35	n.s.	-
• Degré de réciprocité des investissements dans la relation	2,95	2,63	3,55	n.s.	-
• Degré de continuité des investissements du client dans la relation	5,43	5,63	5,65	n.s.	-
• Niveau des investissements humains du fournisseur dans produits/procédés :					
⇒ en termes d'assistance technique	5,91	5,08	5,10	n.s.	-
⇒ en termes d'embauche et de formation	3,35	2,13	2,79	n.s.	-
• Niveau des investissements humains du client dans produits/procédés :					
⇒ en termes d'assistance technique	2,72	3,50	3,50	n.s.	-
⇒ en termes d'embauche et de formation	2,39	3,13	2,00	n.s.	-
• Niveau des investissements physiques du fournisseur dans la relation	2,28	1,88	2,60	n.s.	-
• Spécificité des investissements physiques du fournisseur dans la relation	6,19	7,00	6,70	n.s.	-
• Niveau des investissements physiques du client dans la relation	1,85	1,75	2,12	n.s.	-
• Spécificité des investissements physiques du client dans la relation	6,70	7,00	6,88	n.s.	-
• Niveau investissements physiques du fournisseur dans produits/procédés	4,35	3,75	4,05	n.s.	-
• Spécificité investissements physiques du fournisseur dans produits/procédés	4,77	4,63	5,15	n.s.	-
• Niveau des investissements physiques du client dans produits/procédés	3,27	3,86	1,59	0,0304	2>3
• Spécificité des investis. physiques du client dans produits/procédés	4,77	4,63	5,15	n.s.	-

(1) Test non paramétrique de comparaison de moyenne de Kruskall-Wallis (Anova non paramétrique).

Tableau 4.15: Effet du statut du répondant sur les variables indépendantes (suite)

Variables indépendantes	Gr. 1 n = 57 Président	Gr. 2 n =8 V. Présid.	Gr. 3 n=20 Autres	Niveau Signif.(1)	(2)
• Niveau de redéployabilité des investissements du fournisseur pour :					
⇒ le personnel embauché et formé	6,73	6,75	7,00	n.s.	-
⇒ les technologies de l'information	6,67	7,00	6,95	n.s.	-
⇒ le matériel, les équipements et méthodes	5,75	6,13	6,25	n.s.	-
• Niveau de redéployabilité des investissements du client pour :					
⇒ le personnel embauché et formé	6,80	7,00	6,74	n.s.	-
⇒ les technologies de l'information	6,91	7,00	6,56	n.s.	-
⇒ le matériel, les équipements et méthodes	6,25	6,88	6,33	n.s.	-
• Importance des investissements futurs du fournisseur pour :					
⇒ la compréhension des besoins, des attentes et des objectifs du client	4,56	4,75	4,75	n.s.	-
⇒ l'assistance technique	4,58	4,75	4,35	n.s.	-
⇒ l'embauche et la formation de personnel	2,96	1,75	3,45	n.s.	-
⇒ les technologies de l'information	2,46	2,25	2,85	n.s.	-
⇒ le matériel, les équipements et méthodes	3,40	4,25	3,60	n.s.	-
• Importance des investissements futurs du client pour :					
⇒ la compréhension des besoins, des attentes et des objectifs du client	3,43	3,25	4,39	n.s.	-
⇒ l'assistance technique	2,64	3,63	4,19	0,0493	3 > 1
⇒ l'embauche et la formation de personnel	2,43	2,86	2,75	n.s.	-
⇒ les technologies de l'information	1,94	2,75	2,71	n.s.	-
⇒le matériel, les équipements e méthodes	3,35	3,86	3,06	n.s.	-

(1) Test non paramétrique de comparaison de moyenne de Kruskall-Walllis (Anova non paramétrique)
(2) Test non paramétrique de comparaison deux à deux de Mann-Whitney

Le groupe 3 *les autres personnes clés* évaluent les investissements spécifiques du client, pour ce qui est des équipements et des matériels, de manière plus faible, notamment par rapport au groupe 2, composé des vice-présidents. Le groupe 3 étant

composé de directeurs, donc plus près des opérations, ceci explique probablement cette différence significative.

Pour la variable *investissement futur du client en termes d'assistance technique*, les directeurs par rapport aux présidents évaluent ces investissements plus importants. Ces différences peuvent s'expliquer, là aussi, par le fait que le groupe 3 est constitué de personnes plus impliquées dans les opérations.

En conclusion, les différences non significatives sur les autres dimensions *investissements* attestent d'une certaine manière que les répondants avaient une bonne compréhension tant des aspects stratégiques et que des aspects opérationnels des échanges pour lesquels ils étaient interrogés.

4.5.2.2 Effet du statut du répondant sur les variables dépendantes

Par rapport aux variables dépendantes, l'impact du statut du répondant est significatif pour quatre d'entre elles. Précisons que nous avons regroupées ces quatre variables pour cette analyse descriptive, sous l'appellation *dépendante* dans la mesure où elles sont dépendantes des investissements selon notre perspective théorique. Elles sont considérées, dans notre recherche, en tant que variables d'appui à notre démonstration et au renforcement subséquent de nos théories.

Tableau 4.16: Effet du statut du répondant sur les variables dépendantes

Variables dépendantes	Gr. 1 n = 57 Présid.	Gr. 2 n =8 V. Présid.	Gr. 3 n=20 Autres	Niveau Signif.(1)	(2)
• Niveau de confiance	5,84	5,81	6,00	n.s.	-
• Niveau de flexibilité	6,15	6,50	6,09	n.s.	-
• Niveau de transparence	5,91	6,41	6,20	n.s.	-
• Niveau de responsabilités partagées	5,81	6,14	6,17	n.s.	-
• Niveau de perspective d'échanges futurs	6,08	6,38	5,93	n.s.	-
• Niveau de pouvoir	6,16	6,13	6,20	n.s.	-
• Niveau d'équité	5,50	5,42	5,26	n.s	-
• Performance relation pour le fournisseur :					
⇒ réduction des coûts	3,79	3,38	4,40	n.s.	-
⇒ accroissement des revenus	5,09	4,13	4,90	n.s.	-
⇒ augmentation innovations produit	4,67	4,88	3,60	0,0714	1 > 3
⇒ augmentation innovations procédés	4,64	4,50	5,15	n.s.	-
⇒ réduction du risque	4,04	3,63	3,40	n.s.	-
⇒ amélioration qualité environ. travail	3,57	2,88	3,45	n.s.	-
⇒ augmentation flexibilité organisationnelle	3,90	3,00	3,60	n.s.	-
⇒ accrois. compréhension attentes clients	4,58	4,00	4,40	n.s.	-
⇒ accroissement prise de risques	3,93	3,13	4,40	n.s.	-
• Performance relation pour le client :					
⇒ réduction des coûts	5,35	4,40	4,53	0,0955	1 > 3
⇒ accroissement des revenus	5,16	3,43	4,72	0,0347	1 et 3 > 2
⇒ augmentation innovations produit	4,61	4,29	4,44	n.s.	-
⇒ augmentation innovations procédés	4,78	4,07	4,55	n.s.	-
⇒ réduction du risque	4,61	4,29	4,44	n.s.	-
⇒ amélioration qualité environnement.	3,61	2,00	2,58	n.s.	-
⇒ augmentation flexibilité organisationnelle	5,14	4,00	4,37	n.s.	-
⇒ accroissement de la compréhension des attentes/besoins des fournisseurs	4,16	4,80	3,65	n.s.	-
⇒ accroissement prise de risques	3,49	3,60	3,47	n.s.	-
• Niveau d'ambiguïté	4,01	4,38	4,19	n.s.	-
• Niveau d'incertitude	3,44	4,08	3,68	0,0651	2 > 1

(1) Test non paramétrique de comparaison de moyenne de Kruskall-Walllis (Anova non-paramétrique).
(2) Test non paramétrique de comparaison deux à deux de Mann-Whitney.

Pour la dimension performance quant à *l'augmentation du nombre des innovations de produits*, les directeurs, et ce, par rapport aux présidents, évaluent de manière significativement plus faible ce critère. Il en est de même pour l'évaluation de la performance du client pour ce qui est de *la réduction des coûts*. Ces différences d'évaluation découlent de toute évidence de l'angle emprunté pour répondre à ces deux questions, soit « plus global ou stratégique » pour les dirigeants versus « plus opérationnel ou tactique » pour les directeurs.

Quant au critère de performance *accroissement des revenus pour le client*, les présidents et directeurs l'évaluent de manière plus importante comparativement aux vice-présidents. Ce qui se justifierait par le fait que les vice-présidents sont plus cantonnés dans les fonctions administratives, donc moins impliqués dans la relation à proprement parler, et que, par conséquent, les présidents et directeurs sont plus en charge des relations en tant que telles : les présidents sur les aspects plus stratégiques, les directeurs sur les aspects plus opérationnels. Enfin, par rapport à l'incertitude, les vice-présidents ressentent un niveau d'incertitude significativement plus grand comparativement aux présidents. Ce qui confirmerait l'explication précédente dans la mesure où ils sont, d'une certaine manière, moins « branchés » sur les aspects autant internes qu'externes des activités. Il faut se dire également, en tant qu'explication probable et complémentaire à la précédente, que les présidents sont depuis plus longtemps dans le secteur d'activités. Autant, en effet, on peut avoir des vice-présidents qui n'ont pas obligatoirement une expérience importante dans le secteur,

autant il est difficile, et donc moins courant, d'avoir des présidents qui ne sont pas issus du secteur même, soit qui n'en ont pas une expérience et une connaissance importantes. D'où là, d'ailleurs, les problèmes de succession dans beaucoup d'entreprises. En ce sens, ces présidents appréhendent mieux la dynamique de leur secteur, sachant que les décisions stratégiques qui leur reviennent et les rôles clés qu'ils assument, les amènent à interagir plus avec l'externe et, par là même, à évaluer plus faiblement ce niveau d'incertitude externe comparativement à leurs collaborateurs, les vice-présidents. Les commentaires reçus d'un certain nombre de ces présidents à cette question d'incertitude environnementale ne font que confirmer cette évidence.

4.5.3 Effet du secteur sur les variables de l'étude

Rappelons que cette recherche s'est portée sur les entreprises de deux secteurs très différents. En effet, d'un point de vue global, le secteur de l'électronique est plus dynamique et plus complexe, car plus technologique, et est soumis à une concurrence internationale plus intense. Le secteur du plastique est, quant à lui, considéré plus mature, sachant bien entendu, que à l'intérieur de ces secteurs, on peut y trouver des différences substantielles, compte tenu des segments de marché nombreux qui les constituent, lesquels auront bien souvent une dynamique qui leur est propre. Précisons de plus, et ce, toujours d'un point de vue global, que le secteur de l'électronique est un secteur en plus forte croissance comparativement au secteur du plastique.

4.5.3.1 Effet du secteur sur les variables indépendantes

Les tableaux suivants ressortent l'impact du secteur pour quatre des variables.

Tableau 4.17: Effet du secteur sur les variables indépendantes

Variables indépendantes	Secteur 1 n = 49	Secteur 2 n = 37	Niveau de signif (1)
• Niveau d'investissements dans la relation	5,80	4,80	n.s.
• Importance des investissements dans la relation	4,82	4,97	n.s.
• Degré de continuité des investissements du fournisseur dans la relation	5,86	5,73	n.s.
• Degré de réciprocité des investissements dans la relation	3,00	3,14	n.s.
• Degré de continuité des investissements du client dans la relation	5,67	5,28	n.s.
• Niveau des investissements humains du fournisseur dans produits/procédés pour ce qui est de :			
⇒ L'assistance technique	5,58	5,76	n.s.
⇒ L'embauche et de formation	2,88	3,30	n.s.
• Niveau des investissements humains du client dans produits/procédés pour ce qui est de :			
⇒ L'assistance technique	2,96	3,05	n.s.
⇒ L'embauche et de formation	2,45	2,23	n.s.
• Niveau des investissements physiques du fournisseur dans la relation	2,20	2,43	n.s.
• Spécificité des investissements physiques du fournisseur dans la relation	6,24	6,59	n.s.
• Niveau des investissements physiques du client dans la relation	2,00	1,74	n.s.
• Spécificité des investissements. physiques du client dans la relation	7,00	6,45	0,0249
• Niveau des investissements physiques du fournis. dans produits/procédés	4,09	4,57	n.s.
• Spécificité des investissements physiques du fournisseur dans produits/procédés	4,41	5,49	0,0549
• Niveau des investissements physiques du client dans produits/procédés	3,62	2,24	0,0131
• Spécificité des investissements physiques du client dans produits/procédés	4,53	5,56	n.s.

(1) Comparaison de moyennes, test Mann Whitney.

Tableau 4.17: **Effet du secteur sur les variables indépendantes (suite)**

Variables indépendantes	Secteur 1 n = 49	Secteur 2 n = 37	Niveau de signif (1)
• Niveau de redéployabil. des investis. fournisseur :			
⇒ le personnel embauché et formé	6,84	6,59	n.s.
⇒ les technologies de l'information	6,88	6,78	n.s.
⇒ le matériel, les équipements et méthodes	5,78	6,03	n.s.
• Niveau de redéployabilité des investis. du client :			
⇒ le personnel embauché et formé	6,87	6,73	n.s.
⇒ les technologies de l'information	6,89	6,78	n.s.
⇒ le matériel, les équipements et méthodes	6,51	6,14	n.s.
• Importance des investis. futurs du fournisseur en:			
⇒ Compréhens. des besoins, attentes... du client	4,47	4,89	n.s.
⇒ assistance technique	4,46	4,72	n.s.
⇒ embauche et la formation de personnel	2,65	3,38	0,0876
⇒ technologies de l'information	2,25	2,97	n.s.
⇒ matériel, les équipements et les méthodes	3,47	3,65	n.s.
• Importance des investis. futurs du client en :			
⇒ Compréhens. des besoins, attentes... du client	3,61	3,69	n.s.
⇒ assistance technique	3,15	3,09	n.s.
⇒ embauche et la formation de personnel	2,41	2,77	n.s.
⇒ technologies de l'information	2,31	2,18	n.s.
⇒matériel, les équipements et les méthodes	3,33	3,41	n.s.

(1) Comparaison de moyenne, test Anova.

En premier lieu, nous remarquons que le niveau de spécificité des investissements du client dans le support à la relation (E.D.I. notamment), ainsi que le niveau de spécificité des investissements des fournisseurs, pour ce qui est des équipements, des procédés et des méthodes, sont plus importants dans le secteur de l'électronique. Cet état de fait n'est pas surprenant pour ce qui est des investissements en termes d'échanges électroniques de données, compte tenu des caractéristiques technologiques mêmes de ce secteur et de sa nature concurrentielle, qui amènent les

entreprises à être plus actives, donc à faire les investissements pour se démarquer ou pour réduire leurs coûts de fonctionnement, afin d'être ou de rester compétitives. Nous pourrions aussi avancer que les perpectives de croissance plus assurées et plus importantes dans le secteur de l'électronique font que ces investissements sont moins risqués, d'où leur niveau plus élevé.

Les investissements physiques ou encore matériels du client dans les produits et les procédés sont plus importants dans le secteur 1, le plastique. Dans ce secteur, les équipements, entre autres, les moules constituent un investissement important qui est assumé souvent entièrement par le client lui-même compte tenu de ses besoins très spécifiques.

Il apparaît également que, dans le secteur de l'électronique, le niveau d'investissements futurs pour ce qui est de l'embauche et de la formation est plus élevé comparativement au secteur du plastique. Comme noté précédemment, le secteur du plastique est un secteur plus mature. Le secteur de l'électronique justifie donc, comparativement, plus d'investissements en formation et en embauche. De plus, compte tenu des commentaires reçus, il apparaissait très nettement que le secteur de l'électronique, au moment où nous réalisions cette étude, vivait une période de croissance importante, laquelle, selon beaucoup de nos répondants, allait se maintenir. Donc ces investissements projetés intègrent, à n'en pas douter, cet élément conjoncturel.

4.5.3.2 Effet du secteur sur les variables dépendantes

Le tableau 4.18 ci-dessous traduit l'impact du secteur sur les variables dépendantes.

Tableau 4.18: Effet du secteur sur les variables dépendantes

Variables dépendantes	Secteur 1 Plastique n = 49	Secteur 2 Electroniq. n = 37	Niveau de signif. (1)
• Niveau de confiance	5,98	5,74	n.s.
• Niveau de flexibilité	6,43	5,83	0,0079
• Niveau de transparence	6,27	5,69	0,0298
• Niveau de responsabilités partagées	6,05	5,75	n.s.
• Niveau de perspective d'échanges futurs	6,23	5,88	n.s.
• Niveau de pouvoir	6,30	6,00	0,0251
• Niveau d'équité	5,57	5,29	n.s.
• Performance de la relation pour le fournisseur en :			
⇒ réduction des coûts	4,29	3,46	0,0755
⇒ accroissement des revenus	4,67	5,38	0,0435
⇒ augmentation du nombre d'innovations produit	4,08	4,64	n.s.
⇒ augmentation du nombre d'innovation procédés	4,76	4,80	n.s.
⇒ réduction du risque	3,96	4,26	n.s.
⇒ amélioration qualité de l'environnement de travail	3,53	3,42	n.s.
⇒ augmentation de la flexibilité organisationnelle	3,54	3,97	n.s.
⇒ accrois. compréhension attentes/ besoins des clients	4,46	4,42	n.s.
⇒ accroissement de la volonté à prendre des risques	3,85	4,06	n.s.
• Performance de la relation pour le client en :			
⇒ réduction des coûts	4,95	5,26	n.s.
⇒ accroissement des revenus	5,04	4,74	n.s.
⇒ augmentation du nombre d'innovations produit	4,35	4,74	n.s.
⇒ augmentation du nombre d'innovation procédés	4,61	4,47	n.s.
⇒ réduction du risque	5,07	4,45	n.s.
⇒ amélioration qualité de l'environnement de travail	3,23	3,23	n.s.
⇒ augmentation flexibilité organisationnelle	4,61	4,47	n.s.
⇒ accrois. compréhens. attentes, besoins fournisseurs	4,37	4,45	n.s.
⇒ accroissement de la volonté à prendre des risques	4,00	2,90	0,0396
• Niveau d'ambiguïté	4,14	4,01	n.s.
• Niveau d'incertitude	3,35	3,84	0,0612

(1) Comparaison de moyennes, test Mann Whitney.

En premier lieu, nous remarquons que le niveau de flexibilité, et dans une moindre mesure, les niveaux de transparence et de pouvoir (au sens ici d'usage restreint du pouvoir) apparaissent plus importants dans le secteur du plastique. Bien que nous n'ayons pas d'explications franches, autant théorique qu'empirique, pour les critères de flexibilité et de transparence tout au moins, on peut avancer que, pour le secteur du plastique plus mature (donc moins soumis à des tensions fréquentes de changements), les gestionnaires (nos répondants) sont donc plus enclins à être d'accord (tout à fait d'accord selon notre échelle) dans la mesure où il y a moins d'événements, dans ce secteur, susceptibles de faire baisser la note. En d'autres mots, les gens appartenant au secteur de l'électronique, compte tenu de leurs besoins importants en flexibilité et en transparence (niveau d'échanges d'informations stratégiques) seront amenés à juger plus sévèrement les manquements qui réfèrent à ces dimensions. Pour ce qui est de la notion de pouvoir, cette différence, bien que faiblement significative, nous amène tout simplement à constater qu'il y a plus de jeux ou de pratiques de pouvoir dans le secteur de l'électronique.

Quant aux variables de performance, la dimension *réduction des coûts* pour le fournisseur est plus importante dans le secteur du plastique, ce qui se conçoit relativement bien dans un secteur mature où l'emphase se porte davantage sur des considérations de coûts. Par contre, pour la dimension *accroissement des revenus,* elle est plus importante dans le secteur de l'électronique. Pour le client, nous remarquons que l'effet du secteur se manifeste sur la dimension *accroissement de la prise de*

risques, dans la mesure où cet élément de performance recèle un score plus important pour le secteur du plastique. Ce fait s'expliquerait, selon nous, par le fait que, dans ce secteur, le client, comme nous l'avons vu précédemment, investit davantage dans les équipements (moules, etc.) spécifiques et qu'il lui faut donc un niveau « minimal » de confiance mutuelle pour s'engager. En d'autres mots, cet état de fait nous fait avancer que ces échanges relationnels ont pour effet de réduire le risque perçu, comme nous le mettions en avant dans le corpus théorique. Enfin, le secteur de l'électronique ressent un plus grand niveau d'incertitude, ce qui, compte tenu des particularités du secteur et des éléments relevés précédent, n'est pas surprenant puisque le secteur de l'électronique est soumis à plus de pressions et de changements liés notamment à une dynamique d'innovations importantes, et ce, tout particulièrement au Québec, lieu de notre étude.

Comme point final à cette partie descriptive, d'un point de vue global, eu égard aux résultats obtenus et à l'analyse et interprétation d'un point de vue théorique et pratique, nous ne relevons pas d'éléments contradictoires majeurs qui pourraient mettre en doute la crédibilité des données récoltées.

4.6 Vérification des propositions de recherche

Dans cette section, nous reprenons nos groupes de propositions présentés dans le chapitre précédent. Pour chacun de ces groupes, nous procéderons donc à la validation

des propositions qui le composent. En ce sens, nous présenterons les méthodes statistiques retenues, les interprétations que ces résultats suggèrent.

Précisons, que d'une manière générale, nous avons emprunté trois types d'analyse statistique. En premier lieu, nous avons réalisé des analyses de corrélation (coefficient de Pearson), ce qui nous permet de valider la relation positive entre certains types d'investissements et le niveau de confiance mutuelle. Dans un second temps, nous avons procédé à une analyse de régression multiple dans le but d'établir le niveau d'explication obtenu pour le bloc de variables relié à chacune de nos propositions. Afin d'isoler, parmi ce bloc de variables, celles qui contribuent le plus à expliquer la variable dépendante - la confiance mutuelle -, nous avons aussi utilisé la régression multiple selon la procédure *stepwise*, ce qui représente le modèle optimal. Finalement, nous avons effectué une analyse factorielle afin de tenter un regroupement de nos variables indépendantes et augmenter ainsi notre compréhension d'un phénomène encore au stade exploratoire.

4.6.1 Validation des propositions reliées aux investissements

Par rapport à ces investissements, nos cinq grandes relations, desquelles découle un ensemble de 21 propositions, sont résumées dans le tableau ci-après. Rappelons que ces propositions supportent le corpus théorique de cette recherche puisque, selon notre paradigme constructiviste, ce sont ces investissements ou engagements qui supportent la création et le maintien de la confiance mutuelle. En ce sens, cette recherche avait

pour objectif de visualiser quels sont les types d'investissements qui sont le plus reliés à cette confiance mutuelle afin de répondre à notre première et grande question de recherche - chapitre 1, section 1.6.2 – que nous rappelons ici : quels sont les types d'engagements ou d'investissements qui sont créateurs de confiance?

Tableau 4.19: Synopsis des propositions reliées aux investissements

Relations entre les investissements spécifiques et niveau de confiance mutuelle :

P1.1 Il y a une relation positive entre les investissements spécifiques du fournisseur de type physique dans la relation et la confiance mutuelle

P1.2 Il y a une relation positive entre les investissements spécifiques du client de type physique dans la relation et la confiance mutuelle

P1.3 Il y a une relation positive entre les investissements spécifiques humains du fournisseur, en termes d'assistance technique dans les produits et procédés et la confiance mutuelle

P1.4 Il y a une relation positive entre les investissements spécifiques humains du fournisseur, en termes d'embauche et de formation dans les produits et procédés et la confiance mutuelle

P1.5 Il y a une relation positive entre les investissements spécifiques humains du fournisseur, en termes d'assistance technique dans les produits et procédés et la confiance mutuelle

P1.6 Il y a une relation positive entre les investissements spécifiques humains du fournisseur, en termes d'embauche et de formation dans les produits et procédés et la confiance mutuelle

P1.7 Il y a une relation positive entre les investissements spécifiques du fournisseur de type physiques dans les produits et procédés et la confiance mutuelle

P1.8 Il y a une relation positive entre les investissements spécifiques du client de types physiques dans les produits/procédés et la confiance mutuelle

Relation entre les investissements humains dans la relation et la confiance mutuelle :

P2.1 Il y a une relation positive entre les investissements humains du fournisseur dans la relation et la confiance mutuelle

P2.2 Il y a une relation positive entre les investissements humains du client dans la relation et la confiance mutuelle

Relations entre la réciprocité des investissements spécifiques et la confiance mutuelle :

P3.1 Il y a une relation positive entre la réciprocité des investissements humains dans la relation et la confiance mutuelle

P3.2 Il y a une relation positive entre la réciprocité des investissements physiques dans la relation et la confiance mutuelle

P3.3 Il y a une relation positive entre la réciprocité des investissements humains de type embauche et formation dans les produits et procédés et la confiance mutuelle

P3.4 Il y a une relation positive entre la réciprocité des investissements humains de type assistance technique dans les produits et procédés et la confiance mutuelle

P3.5 Il y a une relation positive entre la réciprocité des investissements physiques dans les produits et procédés et la confiance mutuelle

Relations entre la continuité des investissements humains dans la relation et la confiance :

P4.1 Il y a une relation positive entre la continuité des investissements humains dans la relation du fournisseur et la confiance

P4.2 Il y a une relation positive entre la continuité des investissements humains dans la relation du client la confiance

Relations entre les investissements futurs projetés et la confiance mutuelle :

P5.1 Il y a une relation positive entre les investissements futurs projetés humains dans la relation du fournisseur et la confiance mutuelle

P5.2 Il y a une relation positive entre les investissements futurs projetés humains dans la relation du client et la confiance mutuelle

P5.3 Il y a une relation positive entre les investissements futurs projetés humains dans produits et procédés du fournisseur et la confiance mutuelle

P5.4 Il y a une relation positive entre les investissements futurs projetés humains dans produits et procédés du client et la confiance mutuelle

En second lieu, la matrice de corrélation - qui est présentée dans les deux prochains tableaux qui suivent - affiche les relations entre ces différents investissements. De fait, il apparaît évident que certains de ces nombreux investissements pour ce qui est de leur nature - physique et humaine - et de leur localisation - dans la relation et les produits/procédés - soient interreliés.

Tableau 4.20: Matrice de corrélation

Variables indépendantes : Les investissements	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Humain dans la relation du fournisseur.	1.00													
2. Humain dans la relation du client	.18*	1.00												
3. Physique dans la relation du fournisseur	.01	.02	1.00											
4. Physique dans la relation du client	.11	-.03	.46***	1.00										
5. Humain embauche/ formation du fournis.	.23*	.14	. 29**	.35**	1.00									
6. Humain (embauche/formation) du client	.24*	.01	.01	.25*	.26*	1.00								
7. Humain : assistance technique du fournisseur	-.13	.14	-.00	-.05	.15	.14	1.00							
8. Humain assistance technique du client	.22*	.22	. 00	. 09	.15	.19*	.01	1.00						
9 Physiques dans les produits/ procédés du fournis.	-.11	.06	.25*	.11	.24*	-.09	.05	.18*	1.00					
10. Physiques dans produits/procédés du client	-.09	- .02	.03	.04	.00	.04	.19*	.09	-.05	1.00				
11. Continuité dans la relation du fournisseur	.39**	.20*	.15	.11	.25*	.15	.00	.28**	.01	.06	1.00			
12. Continuité dans la relation du client	.26*	.39***	-.06	.16	.27*	.12	.13	.41***	-.01	.10	.68***	1.00		
13. Réciproque humain dans la relation	.10	. 51***	-.07	.04	.12	-.01	.02	.23*	-.07	.11	.26*	.43***	1.00	
14. Réciproque physique dans la relation	-.08	.06	-.55***	-.22*	-.28*	-.07	-.03	-.03	-.01*	-.03	-.01	.11	.16	1.00
15 Réciproque humain : embauche et formation	-.09	-.18*	-.11	- .07	-.52***	-.09	-.05	-.08	-.03	.05	-.03	-.15	-.23*	.04
16 Réciproque humain : assistance technique.	.09	.03	-.03	.17	-.10	.07	-.33**	.55***	.14	-.04	.19	.10	.06	.00
17. Réciprocité physique : produit et procédés.	-.09	.04	.03	.01	-.23*	-.12	.07	-.05	-.30**	.03	-.05	-.11	.03	.01
18. Humains futurs dans relation du fournis.	.29**	.21*	-.16	.16	-.14	.16	.00	.33**	-.03	-.00	.29**	.43***	.14	.05
19. Humains futurs dans les produits et procédés du fournisseur (assistance technique).	.02	.17	-.06	-.11	.05	.10	.28*	.11	-.03	-.07	.22**	.26*	.05	-.03
20. Humains futurs dans les produits et procédés du fournisseur (embauche/formation)	.10	.05	.19*	.11	.41***	.05	.04	.03	.14	-.06	.07	.10	.00	-.17
21. Physiques futurs dans relation du fournisseur	.26*	.09	.17	.20*	.27*	.09	-.01	.08	.18*	-.08	.08	.09	-.15	-.22
22. Physiques futurs dans produits et procédés du fournisseur	.20	.13	.04	-.01	.27*	.11	.07	.02	.23*	-.01	.18*	.15	-.07	-.14
23. Humains futurs dans relation du client	.30**	.42***	-.06	.21*	.19*	.19*	.-.00	. 33**	.04	-.01	.32**	.51***	35**	-.02
24. Humains futurs dans les produits procédés du client (assistance technique)	.24**	.39*	.13	.18	.18	.15	.02	.55***	.15	.04	.30**	.43***	27*	-.11
25. Humains futures dans les produits et procédés du client (embauche et formation)-	.23*	.08	-.05	.30*	.10	.55***	.08	.23	-.08	.08	.21*	.26*	.03	-.12
26. Physiques futurs relation du client	.17	.03	-.01	.44***	.18	.34**	.00	.17	.05	.18	.06	.27*	.03	-.16
27. Physiques futurs dans les produits et procédés du client	.12	.05	-.13	.15	-.04	.21*	-.05	.17	-.18	.45***	.23*	.27*	.13	.02

Tableau 4.20 : Matrice de corrélation (suite)

Variables indépendantes : Les investissements	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1. Humain dans la relation du fournisseur.													
2. Humain dans la relation du client													
3. Physique dans la relation du fournisseur													
4. Physique dans la relation du client													
5. Humain en embauche/ formation du fournis.													
6. Humain en embauche/formation du client													
7. Humain assistance technique du fournisseur													
8. Humain assistance technique du client													
9, Physiques dans prodts et procédés fournis.													
10. Physiques dans produits et procédés client													
11. Continuité dans la relation du fournisseur													
12. Continuité dans la relation du client													
13. Réciproque humain dans la relation													
14. Réciproque physique dans la relation													
15. Réciproque humain embauche et formation	1.00												
16. Réciproque humain assistance technique.	.17	1.00											
17. Réciprocité physique prodts et procédés.	.21*	.07	1.00										
18. Humains futurs dans relation du fournis.	-.07	.21*	-.18	1.00									
19. Humains futurs dans les produits procédés du fournisseur (assistance technique).	-.00	.08	-.01	.46***	1.00								
20. Humains futurs dans les produits procédés du fournisseur (embauche/formation)	-.24	-.07	-.21	.26*	.37***	1.00							
21. Physiques futurs dans relation du fournis.	-.02	-.02	-.09	.29**	.39***	.50***	1.00						
22. Physiques futurs dans produits et procédés du fournisseur	-.14	-.04	-.12	.34**	.47***	.57***	.60**	1.00					
23.Humains futurs dans relation du client	-.20*	.15	-.17	.66***	.44***	.19**	.34**	.39***	1.00				
24. Humains futurs dans les produits procédés du client (assistance technique)	-.09	.35**	-.08	.47***	.48***	.35**	.31**	.41***	.62***	1.00			
25. Humains futures dans les produits et procédés du client (embauche et formation)	-.04	4	-.05	.46***	.25**	.16	.17	.28**	.36**	.42***	1.00		
26. Physiques futurs dans la relation du client	-.06	.10	-.07	.51***	.31**	.19*	.49***	.42***	.54***	.40**	.60***	1.00	
27. Physiques futurs dans les produits et procédés du client	.06	.07	-.15	.43***	.32**	.14	.31**	.29*	.36**	.22*	.61**	.60**	1.00

À l'examen de cette matrice, d'une manière globale, nous pouvons constater en premier lieu des coefficients faibles et, de façon exceptionnelle, parfois négatifs. De fait, et comme nous le verrons par la suite plus en détails, ces différents types d'investissements du fournisseur et du client s'influencent mutuellement dans un sens négatif, dans la mesure où l'investissement de l'un fera que l'autre n'investira pas ou peu. Rappelons que nous avons mesuré uniquement les investissements spécifiques, et, que en ce sens, il apparaît logique que dans une perspective de partenariats, les partenaires investissent de manière complémentaire pour se renforcer mutuellement. Ceci est d'ailleurs confirmé par les coefficients négatifs nombreux sur la réciprocité des investissements. En ce sens, lorsqu'un des partenaires investit dans certains actifs spécifiques, il y aura donc un déséquilibre pour ce même type d'investissement dans la mesure où l'autre n'aura pas à y investir. À titre d'exemple, pour clarifier nos propos, comme le révèle la matrice de corrélation, lorsque le fournisseur investit en assistance technique, nous avons une relation négative pour ce qui est de la réciprocité de ces investissements humains, ce qui apparaît plus que logique dans une perspective de partenariats. Relations théoriques, d'ailleurs, mises en évidence par Gouldner (1960) et évoquées dans le corpus théorique (section 2.2.3.4). En effet, les entreprises investiront réciproquement dans des actifs complémentaires mais différents de valeur égale et de nature équivalente.

En second lieu, nous relevons que les corrélations les plus importantes se situent aux niveaux des investissements futurs. Tous les types d'investissements futurs, tant du

fournisseur que du client, sont extrêmement corrélés entre eux. Ceci s'explique fort bien et traduit, somme toute, une logique stratégique d'affaires. De fait, les statistiques descriptives nous montraient, entre autres, des investissements futurs importants dans la relation. En ce sens, si le fournisseur, donc le répondant, envisage d'investir à ce niveau, il investira également dans les autres formes de capital, tant humain que physique, et ce, à la fois dans les produits et procédés. De plus, dans ce type d'échanges relationnels, si l'entreprise prévoit d'investir, c'est qu'elle est confiante que son partenaire le fera aussi. En ce sens, nous pourrions avancer que ces investissements futurs traduisent, plus qu'ils ne l'expliquent, le niveau de confiance mutuelle entre partenaires. Les théories socio-économiques ont des points de vue très divergents. La théorie des jeux (Axerold, 1984), font entrevoir cette perspective d'échanges futurs comme un précurseur de la coopération, donc de la confiance. En ce sens, ces corrélations importantes entre les investissements futurs, d'une part, et, d'autre part, en amont avec les investissements réalisés, nous amènent à voir ces investissements futurs en tant que résultats du niveau de confiance mutuelle, ce que nous avancions dans le chapitre 2.

D'autre part, pour les autres investissements spécifiques, nous remarquons :

1)que les investissements humains dans la relation du client sont corrélés de manière significative avec le niveau de continuité de ces mêmes investissements ainsi qu'avec le niveau de réciprocité des investissements humains dans la

relation. En ce sens, lorsque le client-partenaire investit dans la relation, il apparaît, de fait, relativement normal que ces investissements soient corrélés avec le niveau de continuité dans de tels échanges. Ce type d'investissements dans la relation permettra à ce dernier à la fois de mieux évaluer son partenaire/fournisseur, mais également, et surtout, d'identifier et d'apprendre ses motivations, désirs, valeurs, compétences, etc. « *learning more about the other partner* » (Calton et Kurland, 1995), et ainsi de mieux juger la pertinence de continuer à investir avec lui. En d'autres mots, ces investissements dans la relation appellent une continuité, autrement il y aurait rupture, c'est-à-dire un désengagement. Il apparaît aussi plus que logique que ces investissements du client soient interreliés avec le niveau de réciprocité. De fait, autant il apparaît normal que le fournisseur investisse dans la relation – comme l'ont exprimé nos répondants - autant l'inverse est une pratique moins courante puisque nous aurions autrement beaucoup plus d'échanges relationnels. C'est pourquoi, l'investissement dans la relation du client ne peut qu'être accompagné d'un investissement du fournisseur, donc d'une réciprocité d'engagements.

2)que les investissements physiques dans la relation du fournisseur sont corrélés, de manière très significative, aux investissements physiques dans la relation du client. Ce qui n'est pas surprenant pour de tels investissements de soutien à l'échange de données et d'informations. De même, la relation négative très significative entre les investissements physiques du fournisseur et la réciprocité

de ces mêmes investissements laisse suggérer que le fournisseur investit pour compenser ou se mettre à niveau. En d'autres mots, le client est déjà équipé.

3)que les investissements en embauche et en formation du fournisseur sont corrélés de manière négative avec le niveau de réciprocité de ces investissements. Ce qui supporte la logique de ce type de relations. En ce sens, quand le fournisseur investit en embauche et en formation pour satisfaire son partenaire, le partenaire investit de son côté ailleurs ou n'investit pas ou n'investit plus, laissant aux fournisseurs, compte tenu de ses compétences spécifiques ou de sa spécialisation, ce type d'investissements qui lui revient. De fait, dans un contexte d'externalisation et de recherche de différenciation ou, encore, d'innovation, par le biais de ces partenariats fournisseur-client, il semble cohérent que nous ayons une corrélation négative, le partenaire-client se reposant sur son fournisseur spécialisé qui, de fait, investit en embauche et formation pour répondre aux besoins et aux attentes spécifiques de son client.

4)que l'investissement humain pour ce qui est de l'assistance technique du client est corrélé de manière significative avec le niveau de continuité des investissements humains du client dans la relation ainsi qu'avec le niveau de réciprocité de ces mêmes investissements humains. De fait, si le client investit en assistance technique, d'une part en amont, il apparaît normal qu'il y ait une continuité des investissements dans la relation, notamment pour s'assurer de la cohérence du projet pour ce qui est des réponses à donner à ses besoins.

D'autre part, il apparaît aussi évident que ces investissements du client soient corrélés avec le niveau de réciprocité, puisque l'investissement en assistance technique du client appelle un engagement du fournisseur, donc une réciprocité.

5)que le niveau de continuité des investissements dans la relation du fournisseur est corrélé de manière significative avec ceux du client. En ce sens, ces deux variables, ne peuvent en effet être que corrélées puisque ces investissements exigent des échanges réalisés face à face et que, par conséquent, si le partenaire-client ne continue pas à investir dans la relation, nous ne pourrons bien sûr avoir de continuité du côté du fournisseur, et donc d'échanges relationnels, sujet de notre recherche.

6)que le niveau de continuité des investissements dans la relation du client est interrelié de manière très significative avec la réciprocité des investissements humains dans la relation. De fait, comme mis en évidence précédemment, l'impact de la continuité des investissements dans la relation du client ne peut qu'être interrelié avec le niveau de réciprocité puisque le fournisseur, entre autres, compte tenu des investissements de la part de son partenaire, s'engagera ou encore ne pourra que répondre à cet engagement de son client dans la mesure où ces investissements démontrent, de la part du client-partenaire, une volonté à coopérer et rassurera le fournisseur sur la pertinence de s'engager encore plus.

En résumé, de ce qui précède, il convient de remarquer, d'une part, que ce sont principalement les investissements humains qui sont très interreliés et que, d'autre part, ces investissements humains apparaissent agir dans un sens différent de ceux physiques « *physical capital* », comme le faisait remarquer Powell (1996).

4.6.1.1 Propositions reliées à la spécificité des actifs

Par rapport à notre premier bloc de propositions, les résultats de l'analyse de corrélation sont présentés dans le tableau 4.21 ci-dessous.

Tableau 4.21: **Corrélations entre les investissements spécifiques et la confiance mutuelle**

Variables indépendantes	**Variable dépendante*: Confiance mutuelle**	**Niveau de signification(1)**
Relations entre les investissements spécifiques et la confiance mutuelle		
⇒ P1.1 Relative positive entre investissements physiques du fournisseur dans la relation et la confiance mutuelle	-0.2545	0.009
⇒ P1.2 Relative positive entre investissements physiques du client dans la relation et la mutuelle	0.1342	n.s.
⇒ P1.3 Relative positive entre investissements humains du fournisseur en termes d'assistance technique dans les produits et les procédés et la confiance mutuelle	0.0085	n.s.
⇒ P1.4 Relative positive entre investissements humains du client en termes d'assistance technique dans les produits et les procédés et la confiance mutuelle	0.1163	n.s.
⇒ P1.5 Relative positive entre investissements humains du fournisseur en termes de formation et d'embauche dans les produits et les procédés et le niveau de confiance mutuelle	-0.0260	n.s.
⇒ P1.6 Relative positive entre investissements humains du client en termes de formation et d'embauche dans les produits et les procédés et la confiance mutuelle	-0.0464	n.s.
⇒ P1.7 Relative positive entre investissements physiques du fournisseur dans les produits et procédés et la confiance mutuelle	-0.1063	n.s.
⇒ P1.8 Relative positive entre investissements physiques du client dans les produits et procédés et la confiance mutuelle	0.0020	n.s.

*Coefficient de corrélation de Pearson, test unilatéral
(1) Significatif au seuil de 10 %

Ces résultats nous montrent que les investissements spécifiques du fournisseur et du client, autant les investissements physiques[16] dans la relation et dans les produits et procédés, que les investissements humains dans les produits et procédés, ne sont pas reliés positivement à la confiance mutuelle puisque les corrélations sont toutes non significatives. Ces résultats - qui font que nos propositions de P1.1 à P1.8 ne sont pas confirmées - tendent à valider notre thèse selon laquelle ces investissements, à eux seuls, ne peuvent créer un climat de confiance mutuelle. Remarquons, de plus, que les investissements physiques dans le soutien à la relation, (P1.1) soit les moyens d'échanges de données du fournisseur, sont corrélés négativement de manière significative ($p = 0.009$) avec la confiance. Par rapport à cette relation, surprenante à première vue, plusieurs explications sont à entrevoir.

En premier lieu, ces investissements physiques, qui correspondent aux investissements spécifiques que le fournisseur a réalisés pour échanger des informations et des données avec son client, peuvent en effet être des sources de non-compréhension, donc de conflits potentiels. De fait, la nature des produits non standard et, par conséquent, l'adéquation de ceux-ci aux exigences du client exigent plus que de simples échanges électroniques de données. En ce sens, nous pourrions en

---

[16] Rappelons que dans le contexte de cette recherche, la notion de capital physique (investissements physiques), englobent les équipements, machines.... tant au niveau de la production que de la coordination/contrôle de la relation (ex. : système électronique d'échanges de donnés...). Le capital humain investi dans les produits/procédés correspond, toujours selon notre conception, au capital

déduire de cette relation négative, que les échanges réalisés face à face et, par conséquent, les interactions entre individus constituent une dimension fondamentale qui, selon nous, est essentielle à une compréhension en profondeur des besoins, des motivations, des attentes et des intérêts d'un client. En ce sens, lorsque les spécifications techniques – les exigences d'un client - sont véhiculées principalement par des médiums physiques de communication, c'est-à-dire lorsqu'on met trop d'emphase sur ces derniers, ils constitueront des freins au développement d'une relation de confiance. Il va de soi que si ces systèmes peuvent faciliter les échanges et réduire les coûts de transaction, ils peuvent aussi les augmenter s'ils ne sont pas accompagnés d'investissements complémentaires, notamment humains dans la relation. Assurément comme le souligne Fukuyama (1997 : 36) :

> *« La confiance ne réside ni dans les circuits intégrés, ni dans les câbles à fibres optiques. Bien qu'elle suppose un échange d'information, la confiance n'est pas réductible à celle-ci. Une entreprise « virtuelle » peut bien recevoir des réseaux câblés une abondance d'informations sur ses fournisseurs et ses sous-traitants. Mais s'ils sont tous des tricheurs ou des escrocs, traiter avec eux sera un processus coûteux ».*

Relevons que cette citation peut apparaître provocante mais comme nous l'ont exprimé des chefs d'entreprises, pour déceler ou encore pour détecter l'opportunisme, il faut beaucoup plus que des échanges d'informations par le biais de médium électronique.

---

technologique (les savoir et savoir-faire) et l'investissement humain dans la relation correspond au capital relationnel ou capital social selon les termes de Coleman (1988).

En ce sens, pour s'assurer qu'ils ne sont pas opportunistes mais surtout pour bien se comprendre, ce n'est que par les échanges réalisés face à face que les entreprises peuvent ou pourront, selon nous, construire un niveau de confiance mutuelle qui leur permettra de créer ensemble de nouveaux concepts de produits, voire des façons d'améliorer les produits et procédés, et ce, compte tenu des dialogues entre les acteurs. Cette relation négative semblerait donc confirmer cette notion importante mise en évidence dans le corpus théorique puisque les relations d'échanges réalisés face à face constituent, selon nous, un aspect essentiel de création de valeur économique, sachant bien entendu qu'elles peuvent être efficacement soutenues par des moyens de communication électronique.

Précisons qu'un de nos répondants, convaincu de l'importance de ces dialogues et de ces discussions, nous disait y appuyer toute sa stratégie d'innovation de produits. En visitant régulièrement ses clients, et notamment en prenant le temps de discuter avec les ingénieurs et techniciens, il s'assure de l'adéquation de son produit aux attentes et aux besoins de son client, mais surtout, il découvre et valide par ces échanges des améliorations potentielles pour ses produits, compte tenu des commentaires et des suggestions qu'il reçoit. Ainsi, pour ce répondant, dans un contexte de produits technologiques, le marketing n'est pas tant de répondre aux besoins du client mais d'anticiper ses besoins et de l'amener à les verbaliser et, le plus souvent, à les transcender. En vérité, le client ne maîtrisant pas totalement la

technologie du fournisseur, donc ce qu'elle peut ou pourrait faire pour lui, il ne peut exprimer facilement ses attentes, d'où l'importance de ces interactions.

Une deuxième explication potentielle de cette relation négative nous est fournie par les commentaires de certains de nos répondants. Dans bien des cas, le fournisseur n'a pas d'autres choix que d'investir dans ces systèmes d'échanges de données s'il veut obtenir ou garder le contrat. Ces investissements découlent donc d'impératifs provenant des clients. En ce sens, le fournisseur se sent forcé d'investir. Ceci confirme la thèse de Gambetta (1988), pour qui la confiance mutuelle ne peut se créer que dans un contexte d'engagements volontaires, soit d'investissements volontaires.

L'analyse de régression multiple (tableau ci-après), peu significative ($p = 0.0290$) pour cet ensemble d'investissements spécifiques, explique 13,45 % de la variation de la variable dépendante, la confiance mutuelle.

Tableau 4.22: Régression multiple pour les investissements spécifiques dans les produits et procédés

Variables indépendantes	Variable dépendante : confiance mutuelle	
Relations entre la spécificité des investissements et la confiance mutuelle	**Régression multiple : Bêtas**	**Régression stepwise : Bêtas**
• Investissements spécifiques physiques du fournisseur dans la relation	-0.4846***	-0.4156****
• Investissements spécifiques physiques du client dans la relation	0.3276**	0.3203***
• Investissements humains du fournisseur en termes d'assistance techniques dans les produits/procédés	0.0913	-
• Investissements humains du client en termes d'assistance techniques dans les produits/procédés	0.1621	-
• Investissements humains du fournisseur en termes de formation et d'embauche dans les produits/procédés	0.0968	-
• Investissements humains du client en termes de formation et d'embauche dans les produits/ procédés	-0.1797	-
• Investis. physiques du fournis. dans les produits/procédés	-0.1494	-
• Investis. physiques du client dans les produits/procédés	-0.0403	-
	F : 2.34 R^2 : 23.49 % R^2 ajusté : 13.45 % Niv. de signific.: 0.0290	F : 7.28 R^2 : 17.89 % R^2 ajusté : 15.45 % Niv. de signific.: 0.0014

Niveaux de signification : * p < à 0.10 : ** p < à 0.05 : *** p < 0.01 : **** p < à 0.001.

Cette même régression - méthode stepwise - telle qu'elle apparaît dans ce tableau 4.22 - fait ressortir quant à elle deux variables indépendantes qui expliquent de manière plus significative (p = 0,0014) 15,15 % de la variation du niveau de confiance. De plus, cette analyse de même que la régression multiple confirment les résultats de l'analyse de corrélation, soit la relation négative très significative (p < 0,001) entre les investissements physiques du fournisseur dans la relation et la confiance mutuelle. Fait additionnel, bien que moins significative que la première variable (p < 0,01), cette régression fait voir une relation positive, cette fois, entre les

investissements physiques du client-partenaire dans la relation et le niveau de confiance mutuelle.

Selon nos postulats théoriques, l'investissement physique du client, pour soutenir l'échange, représente donc, pour le fournisseur, un signe d'engagement puisqu'il agit favorablement sur le niveau de confiance. De fait, si le client-partenaire investit spécifiquement dans des moyens d'échanges de données pour soutenir la transaction, soit le contrat qu'il a donné au fournisseur, cela traduit, pour ce dernier, un engagement de la part de son client. En effet, autant cela apparaît naturel que le fournisseur investisse pour satisfaire son client, autant l'inverse l'est moins, comme nous le faisions remarquer précédemment. Cet investissement de la part du client, est pour le fournisseur, un signe concret d'engagement qui traduit une volonté de coopération et qui rassure, comme nous l'affirmions dans l'argumentation théorique.

Relevons à ce sujet que la grande majorité des recherches dans le cadre de la théorie transactionnelle ne s'est portée que d'un seul côté de la relation. De cette relation significative - investissements du client et confiance mutuelle - nous visualisons d'ores et déjà des liens importants entre la dimension *réciprocité* des investissements et la confiance mutuelle.

En conclusion de cette analyse quant à la relation entre la spécificité des investissements et la confiance mutuelle, seuls les investissements physiques dans la relation ont un impact sur la variation du niveau de confiance mutuelle, sachant que,

parmi ceux-ci, les investissements du fournisseur sont corrélés négativement, et ce, de manière très significative. Comme nous l'avancions théoriquement, il n'y a pas de relation positive significative entre ces investissements physiques et les investissements humains à la fois dans les produits et procédés et dans la relation et le niveau de confiance mutuelle, tout en reconnaissant que l'explication peut être rattachée à deux éléments. En premier lieu, au fait relevé précédemment dans la partie descriptive, que ces investissements spécifiques sont, dans le cadre de notre recherche, d'un niveau modeste ou, encore, en second lieu, au fait que ces investissements spécifiques ne peuvent créer, à eux seuls, un climat de confiance mutuelle.

Par conséquent, ces résultats tendent à confirmer la thèse de Williamson, puisque ces investissements spécifiques, dimension majeure de sa théorie, créent, selon lui, une incertitude interne ou comportementale, compte tenu de l'opportunisme latent des individus, et ce, comme le suggèrent les investissements physiques corrélés de manière négative avec la confiance. Sous un autre angle - puisque ces échanges, évidents dans nos statistiques descriptives, se caractérisent par des investissements bilatéraux – ces relations non significatives entre *investissements spécifiques* et *confiance mutuelle* valideraient le postulat que les engagements « *credible commitment* » (Williamson, 1993) ou, encore, « *hostage exchanges* » (Williamson, 1985) réduisent le besoin de confiance en structurant le contexte transactionnel de telle manière que l'opportunisme devient irrationnel, comme l'ont d'ailleurs avancé Bradach et Eccles (1989). Par conséquent, tout comme Williamson, nous pourrions percevoir ces échanges bilatéraux

physiques ou humains comme des moyens de contrôle rendant caduc le besoin de confiance.

De notre point de vue, ce n'est pas tant l'opportunisme que ces investissements qui pose un problème mais, bien plus, leur impuissance à créer à eux seuls un contexte de compréhension mutuelle, soit de confiance mutuelle qui est essentiel à l'apprentissage et à l'innovation. En effet, notre économie, de plus en plus fondée sur le savoir, exige des investissements importants d'une autre nature pour créer et innover à partir des savoir et savoir-faire de plus en plus spécialisés et nombreux.

C'est pourquoi, selon notre thèse, cet ensemble d'investissements spécifiques ne peut créer un niveau de confiance mutuelle. Nous confirmons le fait qu'en mettant de côté des dimensions importantes, en particulier, les investissements humains dans la relation - et ce, comme le faisait remarquer à juste titre Noteboom (1993) - Williamson et de nombreuses recherches antérieures ne pouvaient donc appréhender cette dimension de confiance mutuelle. En d'autres mots, il y a d'autres investissements à prendre en considération, ce que nous tenterons de voir dans la suite de nos analyses.

4.6.1.2 Propositions reliées aux investissements humains dans la relation

Rappelons, en premier lieu, que ces investissements humains dans la relation et les deux propositions sous-jacentes ainsi que celles liées à la réciprocité et à la continuité des investissements représentent les dimensions importantes de notre recherche visant, entre autres, à explorer des liens encore non évidents. En second

lieu, soulignons que ces investissements, quant à eux, sont de part leur localisation - investissements dans la compréhension de la mission, philosophie de gestion et attentes - réellement spécifiques, comme soutenu et argumenté dans le chapitre 2, et c'est pourquoi nous n'apposons pas à leur côté le terme spécifique qui se sous-entend.

L'analyse de corrélation (tableau ci-après) révèle une relation extrêmement positive et significative (p = 0,000) entre les investissements du client et la confiance mutuelle.

Tableau 4.23: Corrélations entre les investissements humains dans la relation et la confiance mutuelle

Variables indépendantes	Variable dépendante* : confiance mutuelle	Niveau de signification (1)
Relations entre les investissements spécifiques et la confiance mutuelle		
• P2.1 Relative positive entre investissements humains du fournisseur dans la relation et la confiance mutuelle	0.222	n.s.
• P2.2 Relative positive entre investissements humains du client dans la relation et la confiance mutuelle	0.4277	0.000

*Coefficient de corrélation de Pearson, test unilatéral :
(1) Significatif au seuil de 10 %.

Ces résultats confirment notre proposition P2.2, soit l'importance des investissements humains relationnels. Relevons toutefois que la proposition P2.1, quant à elle, n'est pas vérifiée puisque les résultats sont non significatifs. Ceci peut s'expliquer par le fait que l'investissement dans la relation du fournisseur-partenaire est un investissement qui fait partie intégrante de ce type d'échanges relationnels, comme nous l'ont fait remarquer certains répondants. De toute évidence, il faut intégrer ici la dynamique particulière de ces investissements humains dans la relation.

Contrairement aux autres investissements qui se conçoivent de façon complémentaire, (comme nous le relevions d'ailleurs à l'examen de la matrice de corrélation) puisque chacun des partenaires apportera ses savoirs et savoir-faire spécifiques et complémentaires. Par contre, pour ces investissements humains dans la relation, il ne peut y avoir de contrepartie dans la mesure où l'un des partenaires ne peut ou, plus justement, ne devrait pas s'y soustraire. En effet, si le client ne s'investit pas, le fournisseur devra compenser et investir davantage de son côté, l'obligeant à faire des investissements très importants pour pallier ceux faibles de son partenaire. Comme soutenu précédemment, autant il apparaît « naturel » que le fournisseur investisse, autant cela l'est moins du côté du client. Ce que nous entendons par là, c'est que pour le fournisseur les investissements dans la relation apparaissent « normal », comme nous l'ont mentionné de nombreux répondants. Ce qui explique, par le fait même, que ce sont les investissements humains dans la relation du client qui sont le plus corrélés à la confiance mutuelle.

La régression multiple ainsi que la régression *stepwise* (tableau ci-après), très significatives toutes deux ($p = 0,0000$), font ressortir que ces investissements humains dans la relation expliquent respectivement 20,30 % et 17,30 % de la variation de la confiance mutuelle. L'analyse de régression multiple révèle cette fois que les investissements du fournisseur sont corrélés avec la confiance mutuelle, bien que la relation soit moins significative ($p < 0,05$) comparativement aux investissements du

client ($p < 0,001$). Cet état de fait conforte nos postulats, soit l'impact des investissements réciproques dans la relation par rapport à la création de la confiance.

Tableau 4.24: Régression multiple pour les investissements humains dans la relation

Variables indépendantes	**Variable dépendante : confiance mutuelle**	
Relations entre les investissements humains dans la relation et la confiance mutuelle	**Régression multiple : Bêtas**	**Régression stepwise : Bêtas**
• Investissements humains du fournisseur dans la relation	0.2016**	-
• Investissements humains du client dans la relation	0.3852****	0.4277****
	F : 11.82 R^2 : 22.18 R^2 ajusté : 20.30 Niv. de signific. : 0.0000	F : 18.80 R^2 : 1830 R^2 ajusté : 0.1732 Niv. de signifi. : 0.0000

Niveaux de signification : * $p <$ 0.10 ; ** $p <$ 0.05 ; *** $p <$ 0.01 ; **** $p <$ 0.001.

Par conséquent, si nous mettons en parallèle les résultats ci-dessus et ceux obtenus pour les autres investissements spécifiques précédemment (propositions P1 à P8), et ce, malgré le fait que nous n'ayons pu obtenir des résultats très significatifs pour la proposition P2.1, il transparaît que ces investissements relationnels – ou encore humains dans la relation - dont le rôle a été jusqu'à présent sous-estimé, représentent des éléments stratégiques compte tenu de leur impact sur le niveau de confiance mutuelle. En ce sens, ces investissements spécifiques d'une nature particulière *humaine dans la relation* ont un rôle différent de celui avancé par la théorie transactionnelle par rapport aux investissements spécifiques qui, selon Williamson, sont des sources d'incertitude comportementale qui poussent les entreprises vers l'intégration.

Comme point final à cette section sur les investissements spécifiques, et ce, dans le but d'évaluer la contribution respective de ces investissements ou de ces engagements spécifiques, nous les avons regroupés pour procéder aux analyses statistiques. Ainsi, comme le fait ressortir le tableau 4.25 ci-après, des régressions multiple et *stepwise* intégrant l'ensemble des investissements spécifiques réalisés dans la relation, nous obtenons un R^2 élevé (30,22 % et 33,81 %) et un niveau de signification plus que satisfaisant ($p = 0,0003$; $p = 0,0000$) pour chacune d'entre elles respectivement.

Tableau 4.25: Régression multiple pour investissements spécifiques humains et physiques

Variables indépendantes	Variable dépendante : confiance mutuelle	
Relations entre la spécificité des investissements et la confiance mutuelle	**Régression multiple : Bêtas**	**Régression stepwise : Bêtas**
• Investissements humains du fournisseur dans la relation	-0,1260	-
• Investissements humains du client du client dans la relation	0,4242	0,4344
• Investissements physiques du fournisseur dans la relation	-0,4257	-0,4290
• Investissements physiques du client dans la relation	0,3774	0,3420
• Investissements humains du fournisseur en termes d'assistance techniques dans les produits/procédés	0,01350	-
• Investissements humains du client en termes d'assistance techniques dans les produits/ procédés	0,0781	-
• Investissements humains du fournisseur en termes de formation et d'embauche dans les produits/procédés	0,0292	-
• Investissements humains du client en termes de formation et d'embauche dans les produits/procédés	-0,1091	-
• Investissements physiques du fournisseur dans les produits/procédés	-0,1175	-
• Investissements physiques du client dans les produits/ procédés	-0,0026	-
	F : 3,98 R^2 : 40,33 % R^2 ajusté : 30,22 % Niv. de signific. : 0,0003	F : 12,74 R^2 : 36,68 % R^2 ajusté : 33,81 % Niv. de signific. : 0,0000

Niveaux de signification : * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$; **** $p < 0,001$.

De cette analyse, il appert que les engagements qui expliquent de manière significative et importante notre variable dépendante, sont ceux, autant physiques qu'humains, qui sont localisés dans la relation, confirmant ainsi qu'au-delà de la nature de ces investissements - *humains versus physiques ; spécifiques versus génériques* – la localisation est une autre dimension à prendre en considération dans la dynamique des échanges. Ceci se traduit ici par l'importance de la localisation *relation* comparativement à celle *produits et procédés,* soit dans les activités à proprement parler. L'analyse de régression, méthode *stepwise* confirme l'importance de la localisation et de la nature humaine des investissements puisqu'elle ne ressort que trois variables pour expliquer 33.81 % de la variation du niveau de confiance mutuelle.

Il convient de remarquer, le niveau de signification ($p < 0,001$) de la variable *investissements humains dans la relation du client* comparativement aux deux autres : (a) *investissements physiques dans la relation du fournisseur* ($p < 0,001$) - cette dernière confirmant la relation négative de l'analyse de corrélation – et, (b) *investissements physiques dans la relation du client* ($p < 0,01$). Ceci confirme l'importance de la nature *humaine* des investissements tout comme celle de la localisation *relation* comparativement à celle *produits/procédés* de ces investissements. Ces résultats statistiques, tout comme les commentaires apportés par nos répondants, nous ont permis de dégager les grandes pratiques et perceptions sur le terrain actuellement et, en ce sens, nous autorisent à affirmer, et ce, sans risque, que ces investissements, notamment ceux humains dans la relation, sont bien perçus comme

des engagements; engagements qui rassurent dans la mesure où ils traduisent une volonté de coopération, mais surtout, qui permettent aux partenaires de mieux se comprendre. Donc, plus que l'engagement humain dans la relation des fournisseurs, engagement qui apparaît « normal », l'engagement du client, par contre, est l'objet d'une attention particulière et représente, par le fait même, une dimension cruciale. Un de nos répondants se désolait d'ailleurs « du si peu » d'investissements dans la relation de son client et, par là même inférait, la fin prochaine de cette relation, s'il n'y avait pas un changement d'attitudes[17], donc d'investissements humains dans la relation de la part de celui-ci.

Ainsi, comme ces résultats le suggèrent, nous pouvons d'ores et déjà, aller dans le sens de nombreux auteurs (Fukuyama, 1997 ; Peyreffite, 1995), pour qui ce capital social ou cette confiance mutuelle est un actif dont le développement repose sur une logique différente, et ce, comparativement aux autres formes de capital, dans la mesure où, selon nous, cette confiance exige des investissements humains relationnels importants, nécessaires au processus d'apprentissage mutuel, notamment à la

---

[17] Au delà de souligner que ce client partenaire est une grande entreprise québécoise, notre répondant, « camper » sur sa position, et nous dirions très amer, prétendait qu'il avait énormément investi pour comprendre cette entreprise, leur philosophie, leur mission, leurs attentes. De l'autre côté, son partenaire, selon ses dires, compte tenu de sa notoriété et de sa réputation, ne voyait pas l'importance de se préoccuper des attentes, de la mission... d'une petite entreprise et, pire encore, avait, à bien des égards, un comportent de non-respect « ces gens vous regardent de 10 pieds de haut quand ils arrivent chez vous... » !. Quatre de nos répondants nous ont fait part d'une expérience identique et, comme par hasard, le client-partenaire était la même grande entreprise!

réconciliation des intérêts individuels, mais bien plus encore, à la reconnaissance et à la création d'intérêts collectifs. (Wicks et al., 1994).

Ces résultats et, par le fait même, la réflexion théorique qu'ils ont suscitée, nous amènent à conclure sur une interrogation : la confiance mutuelle serait-elle associée à des coûts de transaction élevés? De fait, ces investissements dans la relation (temps et efforts consacrés) représentent dans la perspective transactionnelle des coûts de transaction.

4.6.1.3 Propositions reliées à la réciprocité des investissements

Avant toute chose, il convient de rappeler que cette dimension *de réciprocité* des investissements, tout particulièrement des investissements humains dans la relation, représente la pierre angulaire de notre recherche puisque cette réciprocité d'engagements constitue pour beaucoup (Powell, 1990a ; Putnam, 1993 et 1995 ; Desmarteau, 1996) la base essentielle de ce capital social ou de cette confiance mutuelle. En ce sens, comme le laissaient suggérer les résultats obtenus précédemment, ce type de relations fait appel non seulement à des investissements spécifiques de types humains, mais également, à des investissements réciproques importants. Nous voulions en effet démontrer que sans réciprocité, il ne peut y avoir de confiance mutuelle. La réciprocité étant rattachée de manière unique dans cette recherche aux engagements réciproques humains qui sont, par nature, spécifiques.

En ce sens, nos postulats de départ, et par conséquent la contribution de cette thèse, reposent grandement sur cette dimension de réciprocité des investissements humains dans la relation. De fait, les débats théoriques, nombreux et troublants dans la littérature, compte tenu de leur position contradictoire par rapport à la confiance (Granovetter, 1985 ; Williamson, 1993, etc.), nous ont amené à élaborer notre propre cadre théorique afin de mieux comprendre cette dimension de confiance.

Avant d'entrer dans l'analyse et l'interprétation de cette dimension, nous apportons quelques précisions méthodologiques quant à la mesure de la réciprocité. Ainsi par rapport aux investissements humains dans la relation, nous avons procédé (voir questionnaires en annexe) à une compilation d'un indice de réciprocité (maximum est égal à 4, minimum est égal à 1)[18] selon la procédure suivante : indice égal à 4 lorsque le répondant a évalué 4 ; indice égal à 3 lorsque le répondant a répondu 3 ou 5, indice égal à 2 lorsque le répondant a évalué 6 ou 2 et enfin, un indice égal à 1 l'orque la réponse était 1 ou 7.

Par rapport aux autres types d'investissements - investissements humains dans les produits/procédés ainsi que pour les investissements physiques tant dans la relation que dans les produits et procédés - le calcul de l'indice de réciprocité s'est fait (7 réciprocité très élevée à 1 réciprocité très faible) à partir de l'information obtenue de

---

[18] Nous rappelons la question : « Selon vous l'investissement de votre client/partenaire pour comprendre votre philosophie de gestion, votre mission, vos objectifs et attentes a été : de 1 égal beaucoup plus bas que celui de votre entreprise à 7 égal beaucoup plus élevé que celui de votre entreprise »:

deux questions pour chacun des types d'investissements humains (voir questionnaire en annexe)[19]. Dans un premier temps, il s'agissait de faire la différence entre l'information obtenue pour ces deux variables et, dans un deuxième temps, de recodifier cette différence (ou écart dans le niveau d'investissement) selon la procédure suivante : 0 égal à 7 (réciprocité très élevée) , 1 égal à 6, 2 égal à 5 et ainsi de suite jusqu'à 6 égal à 1 (réciprocité très faible).

Ainsi pour ce troisième groupe de propositions relié à la réciprocité, le tableau ci-après présente les résultats de l'analyse bivariée.

Tableau 4.26: Corrélations entre les investissements réciproques et la confiance mutuelle

Variables indépendantes	Variable dépendante*: confiance mutuelle	Niveau de signification(1)
P3. Relations entre la réciprocité des investissements spécifiques et la confiance mutuelle		
• P3.1 Relation positive entre la réciprocité des investissements humains dans la relation et la confiance mutuelle	0.3338	0.001
• P3.2 Relation positive entre la réciprocité des investissements physiques dans la relation et la confiance mutuelle	0.2421	0.015
• P3.3 Relation positive entre la réciprocité des investissements humains de type embauche et formation dans les produits/procédés et la confiance mutuelle	-0.0361	n.s.
• P3.4 Relation positive entre la réciprocité des investissements humains de type assistance technique dans les produits/procédés et la confiance mutuelle	0.1009	n.s.
• P3.5 Relation positive entre la réciprocité des investissements physiques dans les produits/procédés et la confiance mutuelle	0.1128	n.s.

*Coefficient de corrélation de Pearson, test unilatéral. (1) Significatif au seuil de 10 %.

[19] Nous rappelons à titre d'illustration, soit par rapport aux investissements humains dans les produits et procédées (en termes d'embauche et de formation), les deux questions posées : 1. « avez vous dû former ou embaucher du personnel technique et/ou de production pour répondre aux exigences/attentes de votre client/partenaire : 1 égal tout à fait en désaccord à 7 tout à fait en accord) ; 2. « votre client/partenaire a t il dû embaucher ou former du personnel technique et/ou de production pour mieux utiliser votre produit : 1 égal tout à fait désaccord à 7 égal tout à fait en accord ».

De cette analyse, il ressort que seuls les investissements réciproques de types humains et physiques, dans la relation, sont reliés de manière positive au niveau de confiance. En ce sens, les propositions P3.1 et P3.2 sont vérifiées. Les autres investissements réciproques dans les produits et procédés, qu'ils soient de types humains ou physiques, ne constituent pas, dans cette recherche, des variables explicatives puisque n'étant pas corrélées significativement avec la confiance. Ces résultats non significatifs confirment ce que nous avancions précédemment, soit la logique de ces relations où les partenaires, par rapport à ces différents types d'investissements spécifiques, investiront de manière complémentaire dans des actifs de substance différente.

Remarquons, outre cela, qu'entre les deux variables explicatives, la *variable réciprocité des investissements humains* (proposition P3.1) est corrélée de manière plus significative ($p = 0,001$), et ce, comparativement ($p = 0,015$) à la celle *réciprocité des investissements physiques* (proposition P3.2). Par rapport à cette dernière, il convient de remarquer que, précédemment, l'analyse de corrélation (proposition P1.1) montrait une relation négative entre les investissements spécifiques physiques du fournisseur et la confiance mutuelle. En ce sens, lorsque l'investissement physique dans la relation est bilatéral, soit lorsque le fournisseur et le client investissent chacun de leur côté, ces investissements réciproques sont reliés à la confiance mutuelle. Ces relations, négatives, lorsque l'investissement est traité de manière unilatérale et positives dans la deuxième, lorsque cet investissement est analysé sous un angle

bilatéral, suggèrent l'importance de cette dimension *réciprocité* par rapport à la confiance mutuelle.

Comme avancé dans les fondements théoriques, et notamment en référence aux aspects théoriques socioculturels, il nous apparaissait que ces investissements dans la compréhension de la mission, de la philosophie de gestion, des objectifs et des attentes des partenaires devaient avoir un rôle important par rapport à cette confiance mutuelle. Cette dimension, omise par la théorie transactionnelle, apparaît encore plus importante aujourd'hui, selon nous, en raison du caractère complexe et dynamique des environnements dans lesquels œuvrent les entreprises. Ce qui se traduit, en outre, par une abondance d'informations véhiculées donc de messages à « décoder », par une complexité technologique, par une volatilité des attentes et des besoins et par une rapidité accrue dans l'évolution de ces attentes, qui rendent conséquemment ces investissements dans la relation, stratégiques, à la fois (1) pour une compréhension mutuelle et (2) pour la création d'un projet collectif. Ces deux éléments constituent des conditions essentielles, selon nous, pour que les entreprises, chacune de leur côté, fassent des investissements judicieux pour ce qui est des produits et des procédés afin de respecter les objectifs et attentes de leurs partenaires, mais également afin de mieux les combler. De là, implicitement, la capacité de réponse mais surtout d'anticipation.

Outre cela, ces investissements réciproques apparaissent essentiels non seulement pour identifier les intérêts respectifs des partenaires, mais également pour créer une

convergence des intérêts, élément crucial pour mener à bien le projet collectif. Ils seront également indispensables pour développer des principes d'actions communs ou, encore, des normes et valeurs, elles aussi, essentielles au bon fonctionnement d'un partenariat et, par là même, au développement d'un climat de confiance mutuelle.

Ces résultats confirment donc la proposition P3.1 au cœur de notre recherche, à savoir qu'il y a une relation positive entre les investissements réciproques dans la relation de type humain et la confiance mutuelle. Au-delà de ces résultats statistiques, les commentaires nombreux reçus sur cette dimension ne font que confirmer l'aspect stratégique de cette réciprocité d'investissements dans la relation.

Les autres propositions (P3.3, P3.4 et P3.5) ne montrent aucune relation positive significative avec le niveau de confiance mutuelle. Ces résultats supportent en ce sens notre théorie puisque, comme nous l'avons avancé, ces investissements physiques et humains, qu'ils se situent au plan des produits ou des procédés, ne peuvent contribuer de manière significative au développement d'un contexte de confiance mutuelle. Par conséquent, l'absence de relation positive significative entre ces investissements et la confiance tend à confirmer également ce que nous avancions précédemment, c'est-à-dire que l'échange bilatéral d'otages dans le sens de Williamson « *hostages* » (1985) est une façon de court-circuiter le besoin de confiance mutuelle.

Le tableau ci-après présente les résultats de l'analyse de régression pour ces différents types de réciprocité.

Tableau 4.27: Régression multiple pour les investissements réciproques

Variables indépendantes	Variable dépendante : confiance mutuelle	
Relations entre la réciprocité des investissements spécifiques et la confiance mutuelle	**Régression multiple : Bêtas**	**Régression stepwise : bêtas**
• Investissements humains dans la relation	0,2916***	0,3383***
• Investissements physiques dans la relation	0,2230**	0,2198**
• Investissements humains de type embauche et formation dans les produits et procédés	0,0748	-
• Investissements humains de type assistance technique dans les produits et procédés	0,0760	-
• Investissements physiques dans les produits et procédés	0,0739	-
	F : 2,69 R^2 : 17,40 % R^2 ajusté : 10,90 % Niv.de signific. : 0,0288	F : 8,79 R^2 : 11,45 % R^2 ajusté : 10,15 % Niv. de signific. : 0,0042

Niveaux de signification : * p < à 0,10 : ** p < à 0,05 : *** p < 0,01 : **** p < à 0,001.

L'analyse de régression multiple révèle que cet ensemble d'investissements réciproques explique 10,90 % de la variation du niveau de confiance avec, somme toute, un niveau de signification relativement faible (p = 0,0288). La régression *stepwise*, avec un niveau de signification plus élevé quant à elle (p = 0,0042), confirme les résultats de l'analyse de corrélation dans la mesure où elle fait ressortir les deux variables qui étaient corrélées de manière significative avec la confiance mutuelle. Nous relevons, une fois de plus, le niveau de signification plus élevé (p < 0,01) de la dimension *réciprocité des investissements humains dans la relation*, comparativement à celle (p < 0,05) de la *réciprocité des investissements physiques dans la relation*. Les autres formes de réciprocité, non significatives, confirment les résultats de l'analyse de corrélation, et par là, nos fondements théoriques.

Toutefois, ces résultats, par rapport à cette dimension de réciprocité, justifient quelques précisions. De fait, compte tenu du niveau d'explication élevé obtenu pour les investissements humains dans la relation du client, nous aurions pu en effet nous attendre à des résultats plus probants et, notamment, plus significatifs. Ceci, à notre sens, s'explique par le type même de l'étude, à un moment précis dans le temps. Effectivement, cette notion de réciprocité, ou de retour (Gouldner, 1960), est difficile à mesurer précisément par une étude de type « *cross sectionnal* ». En effet, il n'y a pas forcément, et nous dirions rarement, un équilibre parfait des investissements.

En réalité, comme nous l'avons soutenu d'ailleurs, la confiance se bâtit de manière incrémentale par des investissements réciproques dans la relation. En d'autres mots, un partenaire peut investir plus à un moment donné pour comprendre la mission et les objectifs de son partenaire. C'est pourquoi à un moment donné - comme nous l'avons fait dans notre étude - on pourra constater un déséquilibre sans pour autant déroger au principe de la réciprocité. Ces explications nous ont d'ailleurs été données par certains de nos répondants lorsqu'ils répondaient à notre question sur le caractère réciproque de ces investissements. De toute évidence, au début d'une relation notamment, le fournisseur investira plus pour comprendre les objectifs, la mission, etc. de son client.

On pourrait même avancer qu'une réciprocité équilibrée, à un moment donné, pourrait sous-entendre une réciprocité calculée ou rationnelle, du type « je te donne, tu

me donnes », et donc une confiance artificielle ou, tout au moins, une absence de confiance mutuelle à proprement parler. Ceci rejoint le point de vue de Salhins (1972), repris par Putnam (1993) dans son étude sur l'Italie du Nord par rapport à ces deux types de confiance, dont seule la réciprocité généralisée par rapport à la réciprocité équilibrée sous-tend un contexte de confiance mutuelle.

En conclusion, comme ces résultats statistiques et les commentaires reçus le suggèrent, cette notion de réciprocité dans la relation constitue un aspect important pour ces relations fondées sur la confiance mutuelle. En ce sens, les investissements spécifiques de type humain, lorsqu'ils sont réciproques et localisés dans la relation, jouent un rôle important, qui a été jusqu'à présent non considéré par la théorie transactionnelle et, notamment, par Williamson (1993). Subséquemment, en se portant essentiellement sur les investissements dans les produits et procédés, cette théorie, fondée sur les actifs spécifiques et l'opportunisme sous-jacent, élimine des éléments importants pour comprendre ce nouveau type de relations - autant à l'interne entre employés et employeurs qu'à l'externe entre des partenaires - qui se révèlent essentielles au développement technologique et, de façon ultime, au développement économique (Fukuyama, 1997 ; Peyrefitte, 1995).

4.6.1.4 Propositions reliées à la continuité des investissements

Par rapport à ce quatrième bloc de propositions, relié à la continuité des investissements humains dans la relation, précisons que cette dimension complète celle

de la réciprocité. En effet, la confiance étant à nos yeux « une théorie de l'action », dans la mesure où elle justifie des engagements, cela sous-entend, comme mis en évidence par Larson (1992) notamment, des engagements continus dans le temps, ne-serait ce que pour rassurer les partenaires du bien fondé de la confiance mutuelle qu'ils s'accordent, mais également et surtout, pour éviter que les partenaires ne s'éloignent, sans s'en rendre compte, des objectifs visés par le projet commun. En effet, les ajustements mutuels, nombreux et inévitables dans un environnement dynamique, exigent cette flexibilité, soit en amont des investissements continus pour que les partenaires, d'une part, ne perdent pas de vue leurs objectifs respectifs, mais d'autre part, pour qu'ils puissent intégrer à temps ou encore anticiper les changements et réaliser les modifications qui s'imposeront. L'analyse de corrélation (tableau ci-après) montre une relation positive pour les deux propositions P4.1 et P4.2.

Tableau 4.28: Corrélations entre les investissements continus et la confiance mutuelle

Variables indépendantes	Variable dépendante*: confiance mutuelle	Niveau de signification(1)
P4. Relations entre la continuité des investissements humains dans la relation et la confiance mutuelle		
• P4.1 Relation positive entre la continuité des investissements humains dans la relation du fournisseur et la confiance mutuelle	0,4250	0.000
• P4.2 Relation positive entre la continuité des investissements humains dans la relation du client et la confiance mutuelle	0,5120	0.000

*Coefficient de corrélation de Pearson, test unilatéral. (1) Significatif au seuil de 10 %.

Ces résultats valident donc les liens positifs entre la continuité des investissements et le niveau de confiance mutuelle. Comme prétendu précédemment, la

confiance, pour qu'elle se maintienne, exige de la part des partenaires des investissements constants. Sans investissements continus dans la relation, c'est-à-dire réguliers, le niveau de confiance aura en effet tendance à décroître. Dans la mesure où la confiance mutuelle est perçue comme un actif, en ce sens, comme tout actif, selon le principe économique de base, elle se dépréciera si elle n'est pas soutenue par des investissements réguliers dans la relation. De même, d'un point de vue sociologique, cette continuité des investissements dans la relation apparaît essentielle pour que les intérêts des partenaires puissent continuer à converger vers des objectifs communs, c'est à dire pour que les partenaires puissent continuer à créer et à innover ensemble, ce qui impose, sans nulle doute, une actualisation et un enrichissement permanent en ce qui a trait aux faits, informations, connaissances, savoir-faire...

À titre d'illustration, un de nos répondants nous révélait mettre une attention toute particulière sur cet aspect de continuité puisqu'il veillait à rencontrer régulièrement ses partenaires d'affaires, entre autres, le client-partenaire dont il était question dans l'entrevue. En effet, cette relation de partenariat, qui dure maintenant depuis cinq ans - avait été remise en question vers la fin de la première année. Les conséquences dramatiques - la perte de ce client - avaient été évitées de justesse. Selon lui, les raisons étaient liées au fait que les investissements, dans la compréhension des attentes du partenaire, avaient progressivement diminué. Ceci ayant eu pour effet que son entreprise, en tant que fournisseur, s'était éloignée sans s'en rendre compte des besoins et notamment du niveau de qualité exigé par ce client.

Cet exemple illustre l'importance de cette continuité des investissements dans la relation pour suivre l'évolution inéluctable des attentes du client dans le temps. Le contexte dynamique et particulièrement changeant des années 1990 fait que cette continuité des investissements apparaît encore plus essentielle à la fois pour suivre cette évolution rapide, mais également, pour anticiper les attentes qui ne sont pas toujours facilement exprimables par le client lorsque le contenu technologique est élevé. Un autre dirigeant nous faisait part de l'importance de ces investissements dans la relation compte tenu des difficultés à comprendre, dans bien des cas, les motivations précises et « réelles » de ses clients. Les dialogues constants permettent ainsi de s'ajuster plus rapidement et de mieux répondre aux attentes de ses clients. Les commentaires reçus confirment l'importance de cette continuité ou la constance des investissements dans la relation en tant qu'éléments essentiels à la génération de nouvelles idées ainsi qu'à leur test et validation pour le fournisseur. Nous sommes donc bien loin de la réduction des coûts comme motivation principale de ces échanges, mais plus dans un contexte de création, donc d'expansion d'activités qui justifient des investissements importants de part et d'autre.

Les analyses de régression (tableau ci-après) réalisées sur cet ensemble de variables, liées à la continuité des investissements humains dans la relation, expliquent de manière très significative ($p = 0{,}0000$) 25 % de la variation du niveau de confiance mutuelle. Il ressort ici que l'investissement continu du fournisseur est positivement associé à la confiance mutuelle, mais de façon peu significative. Rappelons que la

matrice de corrélation montrait en effet que les variables *investissements continus du fournisseur* et *investissements continus du client* étaient corrélés de manière très significative ($p < 0,01$).

Tableau 4.29: Régression multiple pour les investissements continus

Variables indépendantes	**Variable dépendante : niveau de confiance**	
P4. Relations entre la continuité des investissements humains dans la relation et la confiance mutuelle	**Régression multiple : Bêtas**	**Régression stepwise : Bêtas**
• Continuité des investissements humains dans la relation du fournisseur	0,1344	-
• Continuité des investissements humains dans la relation du client	0,4337***	0,5120****
	F : 10.23 R^2 : 27.48 % R^2 ajusté : 24.79 % Niv. de signific. : 0.0000	F : 29.50 R^2 : 26.21 % R^2 ajusté : 25.12 % Niv. de signific. : 0.0000

Niveaux de signification : * p < à 0.10 ; ** p < à 0.05 ; *** p < 0.01 ; **** p < à 0.001.

En résumé, le niveau d'explication obtenu pour cette variable *continuité des investissements humains dans la relation*, et ce, comparativement à celui, plus faible, de la réciprocité, tend à confirmer les arguments avancés plus tôt pour justifier le niveau moindre d'explication de la dimension *réciprocité*. En ce sens, si continuité il y a, la réciprocité est implicite en tant que produit de cette continuité des investissements.

4.6.1.5 Propositions reliées aux investissements futurs

Par rapport au cinquième et dernier bloc de propositions, nous voulions valider le fait qu'il existe une relation entre les investissements futurs projetés et la confiance puisque, selon nos postulats, un contexte de confiance mutuelle soit d'incertitude

comportementale faible incitera les partenaires à investir « toujours plus », soit à réinvestir.

L'analyse de corrélation (tableau 4.30 ci-après) valide quatre de nos propositions. De fait, seules les propositions P5.1 et P5.2, qui correspondent respectivement aux investissements humains dans la relation du fournisseur et du client, sont corrélés positivement, et ce, de manière très significative : ($p = 0{,}004$ et $0{,}006$). La proposition P5.1, qui correspond aux investissements futurs humains (assistance technique) dans les produits et procédés du fournisseur est, quant à elle, validée avec un niveau de signification toutefois plus faible ($p = 0.08$). Les investissements futurs matériels du client dans les produits et procédés sont, eux aussi, corrélés avec la confiance mutuelle, et là aussi, avec une niveau de signification relativement faible ($p = 0.09$).

Ces résultats tendent à confirmer la thèse selon laquelle la confiance favorise les investissements futurs. Comme nous l'avons fait remarquer à maintes reprises, un contexte de confiance mutuelle apparaît essentiel aux investissements spécifiques futurs. De nombreux auteurs ont mis en évidence que le contexte de suspicion, voire de non-confiance entre les fournisseurs et les manufacturiers dans le secteur automobile a été à l'origine d'un sous-investissement de la part des fournisseurs et, par là même, une raison importante de la baisse de compétitivité des manufacturiers.

Tableau 4.30: Corrélations entre les investissements futurs et la confiance mutuelle

Variables indépendantes	Variable dépendante* : confiance mutuelle	Niveau de signification(1)
P5. Relation entre les investissements futurs projetés et la confiance mutuelle		
• P5.1 Relation positive entre les investissements futurs projetés humains dans la relation du fournisseur et la confiance mutuelle	0.2828	0.004
• P5.2 Relation positive entre les investissements futures projetés humains dans la relation du client et la confiance mutuelle	0.2814	0.006
• P5.3 Relation positive entre les investissements futurs projetés humains du fournisseur en termes d'assistance technique dans les produits et procédés et la confiance mutuelle	0.1551	0.080
• P5.4 Relation positive entre les investissements futurs projetés humains de type assistance technique dans produits et procédés du client et la confiance mutuelle	0.1450	n.s.
• P5.5 Relation positive entre les investissements futurs projetés humains du fournisseur en termes d'embauche et formation dans les produits et procédés et la confiance mutuelle	-0.0270	n.s.
• P5.6 Relation positive entre les investissements futurs projetés humains du client en termes d'embauche et de formation pour les produits et procédés et la confiance mutuelle	0.0043	n.s.
• P5.7 Relation positive entre les investissements futurs projetés physiques du fournisseur dans la relation et la confiance mutuelle	-0.0816	n.s.
• P5.8 Relation positive entre les investissements futurs projetés physiques du client dans la relation et la confiance mutuelle	0.0701	n.s.
• P5.9 Relation positive entre les investissements futurs projetés physiques du fournisseur dans les produits et procédés et la confiance mutuelle	-0.0365	n.s.
• P5.10 Relation positive entre les investissements futurs projetés physiques du client dans les produits et procédés et le niveau de confiance mutuelle	0.1530	0.096

*Coefficient de corrélation de Pearson, test unilatéral.

(1) Significatif au seuil de 10 %.

Relevons toutefois, comme le laisse percevoir le tableau ci-dessus, que seuls parmi ces investissements futurs 1) les investissements spécifiques de nature humaine et relationnelle, 2) les investissements spécifiques humains du fournisseur dans les produits et produits, pour ce qui est de l'assistance technique, et 3) les investissements spécifiques du client dans les produits et procédés, sont reliés positivement avec le niveau de confiance. Par conséquent, par rapport aux arguments amenés dans notre

cadre théorique, la relation entre la confiance mutuelle et les investissements futurs n'est donc pas aussi nette puisque les propositions (P5.4 à P5.9) ne sont pas validées. Le tableau 4.31 ci-dessous présente les analyses de régression effectuées sur ce bloc de variables.

Tableau 4.31: Régression multiple pour les investissements futurs

Variables indépendantes	Variable dépendante : confiance mutuelle	
P5. Relation entre les investissements futurs projetés et la confiance mutuelle	**Régression multiple ; Bêtas**	**Régression stepwise : Bêtas**
• Investissements futurs projetés humains dans la relation du fournisseur	0.3099*	0.3826***
• Investiss. futurs projetés humains dans la relation du client	0.1433	-
• Investissements futurs projetés humains du fournisseur en termes d'assistance technique pur les produits et procédés	0.0793	-
• Investissements futurs projetés humains de type assistance technique dans les produits et procédés du client	0.0686	-
• Investissements futurs projetés humains du fournisseur en embauche et formation pour les produits et procédés	-0.0319	-
• Investissements futurs projetés humains du client en termes d'embauche et de formation pour les produits et procédés	0.0043	-
• Investissements futurs projetés physiques du fournisseur dans la relation	-0.0816	-
• Investiss. futurs projetés physiques du client dans la relation	0.0701	-
• Investissements futurs projetés physiques du fournisseur dans les produits et procédés	-0.0365	-
• Investissements futurs projetés physiques du client dans les produits et procédés	0.0051	-
	F : 1.19 R^2 : 20.85 % R^2 ajusté : 4.70 % Niv. de signif. : 0.2619	F : 9.25 R^2 : 14.64 % R^2 ajusté : 13.17 % Niv. de signif. : 0.0025

Niveaux de signification : * p < à 0.10 ; ** p < à 0.05 ; *** p < 0.01 ; **** p < à 0.001.

Ces analyses non significatives conforteraient notre position, dans la mesure où ces investissements futurs apparaissent plus être un résultat ou, encore, le produit du niveau de confiance. De fait, comme le révèle le tableau ci-dessus, seuls les

investissement humains futurs projetés du fournisseur sont explicatifs de manière significative, et ce, uniquement dans la régression de type *stepwise*.

En conclusion, par rapport à ces investissements futurs, nous précisons que, dans cette recherche, nous n'avons pris en considération que les investissements futurs de types spécifiques associés à la relation en question. En ce sens, nous n'avons pas mesuré les investissements autres, c'est-à-dire les investissements autant génériques que spécifiques en dehors de la relation que l'échange serait susceptible de générer dans le futur.

Par rapport aux relations faibles, voire inexistantes obtenues, nous restons toutefois prudents sur l'interprétation compte tenu des biais potentiels liés à notre méthode par questionnaire. En effet, la quantification de ces investissements futurs n'est pas chose aisée. Autant il a été facile de quantifier les investissements passés, autant les investissements futurs, comme nous l'avons ressenti lors de l'entrevue chez beaucoup de nos répondants, auraient exigé un temps de réflexion somme toute plus important pour les quantifier de manière plus fiable. Ainsi, on peut affirmer, compte tenu des commentaires et de la tactique empruntée par nos répondants[20] pour répondre à ces questions, que ces investissements futures ont été très certainement sous-évalués. Nous oserions prétendre, d'ailleurs, que ces dimensions *investissements futurs* seront

---

[20] De fait, plusieurs répondants, pour réduire l'inconfort de cette question rattachée aux investissements future et, certainement, par souci de bien répondre, adoptaient la tactique du minimum, c'est-à-dire qu'ils quantifiaient les investissements de manière minimale.

toujours difficilement quantifiables dans la mesure où le futur n'est jamais totalement prévisible et que nos répondants, en ce sens, faisait preuve de sagesse. N'oublions pas que ces échanges relationnels se caractérisent ou se justifient en raison de leur flexibilité et, qu'en conséquence, les investissements devraient être eux aussi flexibles, s'ajustant rapidement ou, encore, capitalisant rapidement sur les occasions qui se présenteront. De plus, rappelons que ces échanges fondés sur la confiance mutuelle se caractérisent par le fait que les partenaires assument, compte tenu de cette confiance, un niveau de risque plus élevé, et que en ce sens, il existe toujours un doute ou encore une incertitude par rapport au futur. Ce que nous avons d'ailleurs ressenti très nettement par les commentaires qui nous ont été donnés.

En résumé, les résultats et commentaires reçus semblent confirmer les postulats que nous avons avancés dans le chapitre 3, à savoir que ces investissements futurs sont à percevoir comme un résultat des engagements passés. Par conséquent, prétendre que la perspective d'échanges futurs est un déterminant de la coopération, comme l'affirme la théorie économique des jeux (Axerold, 1984), donc, par là, de la confiance mutuelle, biaise ou tout au moins cache une partie importante de la réalité économique et des défis qui y sont rattachés. Les relations futures, d'une part, sont le produit des actions passées et présentes, soit des investissements et, d'autre part, sont soumis au dur test de la réalité. Ce que nous entendons par là, c'est que les entreprises, bien que souhaitant évidemment des échanges futurs, sont imminament conscientes que le contexte dans lequel elles évoluent fait que, pour des considérations autres que de

l'opportunisme, la relation pourra être remise en question. Et c'est là un aspect qui nous démarque de la théorie des jeux, qui voit les échanges futurs en tant qu'éléments déterminants de la coopération. Ce que nous avançons, c'est qu'effectivement, lorsque les partenaires ont investi dans un projet commun, ils vont rechercher les stratégies et les moyens pour exploiter et pour rentabiliser ces investissements. Donc, les relations futures sont élaborées à partir des investissements ou engagements passés et présents, tout en intégrant les risques que ces investissements ne soient pas rentabilisés, pour des considérations autres que l'opportunisme des acteurs économiques. En d'autres mots, il faut beaucoup plus qu'une perspective d'échanges futures, selon nous, pour que la confiance se crée et se maintienne.

4.6.2 Synthèse : intégration et relations majeures

Dans ce point, par les analyses que nous avons effectuées, nous avons recherché des éléments encore plus explicatifs afin de pousser plus loin notre réflexion dans le but d'accomplir une première synthèse.

4.6.2.1 Les analyses de régression d'identification des variables majeures

Afin de mettre en évidence les relations importantes entre ces types d'investissements, nous avons combiné l'ensemble de ces investissements, exception faite pour les investissements futurs puisque ceux-ci, d'une part, comme l'explicite la matrice de corrélation (tableau 4.20), sont extrêmement corrélés entre eux et en amont avec les autres investissements et, d'autre part, parce que l'analyse de régression

confirme leur caractère non explicatif, sachant qu'en plus, dans notre cadre théorique, ils ne sont pas pris en tant qu'éléments déterminants de la construction de la confiance mutuelle.

En ce sens, l'analyse de régression multiple très significative ($p = 0,0000$) montre que ces 17 variables – dont cinq sont significatives - expliquent 48 % de la variation de notre variable dépendante, ce confirmé par l'analyse de régression *stepwise*, elle aussi très significative ($p = 0,0000$) avec un niveau d'explication de 55 % de la variation de la confiance mutuelle, et ce, en ne retenant que six types d'investissements.

Tableau 4.32: Régression multiple pour l'ensemble des variables "investissements"

Variables indépendantes	Variable dépendante : Confiance mutuelle	
	Régression multiple : Bêtas	**Régression stepwise : Bêtas**
La spécificité des investissements		
• Investissements physiques du fournisseur dans la relation	-0.4952****	-0.5300****
• Investissements physiques du client dans la relation	0.3620***	0.3847****
• Investissements humains du fournisseur en termes d'assistance technique dans les produits et procédés	-0.0456	-
• Investissements humains du client en termes d'assistance technique dans les produits et procédés	-0.0792	-
• Investissements humains du fournisseur en termes de formation et d'embauche dans les produits et procédés	-0.0456	-
• Investissements humains du client en termes de formation et d'embauche dans les produits et procédés	-0.1372	-
• Investissements physiques du fourn. dans les prodts et procédés	0.0398	-
• Investissements physiques du client dans les produits et procédés	-0.0498	-
La relation : investissements humains spécifiques		
• Investissements humains du fournisseur dans la relation	-0.2056**	-2050**
• Investissements humains du client du client dans la relation	0.3575***	0.3326****
La réciprocité des investissements spécifiques		
• Investissements humains dans la relation	-0.1185	-
• Investissements physiques dans la relation	0.0147	-
• Investissements humains de type embauche et formation dans les produits et procédés	-0.0428	0.1789**
• Investissements humains de type assistance technique dans les produits et procédés	0.1188	-
• Investissements physiques dans les produits et procédés	0.1176	-
La continuité des investissements humains dans la relation		
• Continuité des investissements humains du fournisseur dans la relation	0.3481****	0.4942****
• Continuité des investissements humains du client dans la relation	0.1539	-
	F : 4.99 R^2 : 62.48 % R^2 ajusté : 49.97 % Niv. de signif. : 0.0000	F : 15.12 R^2 : 5941 % R^2 ajusté : 5548 % Niv. de signif. : 0.0000

Niveaux de signification : * $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$; **** $p < 0.001$.

À la lecture de ce tableau, une fois de plus, il ressort que ce sont uniquement les investissements spécifiques dans la relation, tant les investissements physiques que les investissements humains, qui représentent les éléments les plus significatifs pour expliquer la confiance mutuelle, sachant que les investissements physiques du

fournisseur dans la relation ont une relation négative, relation déjà relevée et justifiée précédemment. Ces résultats corroborent donc ceux obtenus précédemment, notamment l'importance de la nature humaine des investissements et de leur localisation : la relation.

4.6.2.2 L'analyse factorielle pour un regroupement de variables

Compte tenu de certaines interrelations - relevées dans la matrice de corrélation présentée dans le tableau 4.20 - entre ces variables indépendantes, nous avons réalisé une analyse factorielle pour tenter de visualiser des regroupements de variables, et donc, pour mieux comprendre et interpréter ce phénomène.

Ainsi le tableau 4.33 ci-après présente les résultats de l'analyse factorielle, de type rotation varimax, qui fait ressortir que six facteurs expliquent 66 % de la variance expliquée, ce qui est plus que satisfaisant dans notre domaine comme l'avancent Hair, Anderson Tatham (1981).

Tableau 4.33: Analyse factorielle sur les différents types d'investissements

Variables indépendantes	Facteur 1	Facteur 2	Facteur 3	Facteur 4	Facteur 5	Facteur 6
La spécificité des investissements						
• Investissements physiques du fournisseur dans la relation	0.13	**0,87**	-0.04	-0.05	0.02	0.02
• Investissements physiques du client dans la relation	0.04	0.56	0.43	0.07	0.06	06
• Investissements humains du fournisseur : assistance technique dans les produits/procédés	0.11	0.07	0.01	-0.29	0.10	**0,70**
• Investissements humains du client : assistance technique dans les produits et procédés	0.34	0.04	0.18	**0,77**	0.18	0.02
• Investissements humains du fournisseur : formation/embauche dans les produits/procédés	0.29	0.47	0.29	-0.24	0.54	-0.07
• Investissements humains du client : formation/ d'embauche dans les produits/procédés	-0.11	0.04	**0,76**	0.03	0.13	0.17
• Investissements physiques du fournisseur dans les produits et procédés	-0.11	0.31	-0.30	0.28	**0,67**	0.09
• Investissements physiques du client dans les produits et procédés	0.06	0.04	0.09	0.09	-0.04	**0,71**
La spécificité des investissements humains						
• Investissements humains du fournisseur dans la relation	0.14	0.04	0.52	0.10	0.15	-0.42
• Investissements humains du client du client dans la relation	**0,77**	0.00	-0.19	-0.00	0.09	0.03
La réciprocité des investissements spécifiques						
• Réciprocité des investissements humains dans la relation	**0,81**	-0.09	-0.03	0.06	-0.05	0.04
• Réciprocité des investissements physiques dans la relation	0.14	**-0,82**	0.00	-0.06	-0.05	0.00
• Réciprocité des investissements humains de type embauche/ formation dans les produits/procédés	-0.42	-0.09	-0.09	0.34	-0.47	0.27
• Réciprocité des investissements humains de type assistance technique dans les produits/procédés	-0.02	0.00	0.03	**0,87**	-0.06	-0.17
• Réciprocité des investissements physiques dans les produits/procédés	0.06	0.14	-0.22	-0.03	**-0,76**	-0.02
La continuité des investissements humains dans la relation						
• Continuité des investissements humains dans la relation du fournisseur	0.56	0.12	0.50	0.11	-0.10	0.08
• Continuité des investissements humains dans la relation du client	**0,71**	-0.08	0.42	0.19	-0.02	0.12
Pourcentage de variance expliquée	**18.5**	**14.00**	**10.05**	**8.2**	**7.8**	**7.0**
Pourcentage cumulatif de variance expliquée	**18.5**	**32.5**	**43.1**	**51.2**	**59.0**	**66.0**

À la lecture des résultats de cette analyse factorielle, nous notons que les deux premiers facteurs qui expliquent le plus de variance, révèlent d'une part l'importance de la réciprocité et, d'autre part, renvoient aux deux concepts majeurs que sont la *réciprocité généralisée* et la *réciprocité équilibrée* ou, encore, pour cette dernière *la réciprocité calculée*, évoquée précédemment.

Relevons en effet que, pour ce facteur 1, que nous avons *dénommé réciprocité généralisée*, les trois facteurs supérieurs à 0,60 sont : *les investissements humains du client dans la relation* (0,77), *la réciprocité des investissements dans la relation* (0,81) et, *la continuité des investissements humains dans la relation du client*-partenaire (0,71). Soulignons d'ailleurs que la continuité des investissements humains dans la relation du fournisseur a un score proche de 0,60. Précisons par rapport à la dénomination de ce facteur « réciprocité généralisée », nous l'avons appelé ainsi a) compte tenu du facteur réciprocité mais aussi du facteur b) continuité des investissements humains et de la c) localisation « dans la relation » de ces investissements. De fait, bien que nous nous soyons « appropriés » un terme peu circonscrit. Putnam (1993) – sur lequel s'appuie Desmarteau (1996) pour définir cette réciprocité généralisée – met en évidence une relation continue dans le temps.
Par rapport à ce facteur 1, les résultats ne font que confirmer ceux précédents et l'importance des investissements humains dans la relation, de la réciprocité ainsi que de la continuité de ces investissements humains de type relationnels.

Le facteur 2, *réciprocité calculée*, quant à lui, renvoie essentiellement aux investissements physiques de soutien dans la relation, plus particulièrement *aux investissements physiques du fournisseur* (0,87) et à *la réciprocité de ces mêmes investissements physiques*, qui est relevons le en sens inverse (-0,82), sachant que en plus, les investissements physiques du client dans la relation ont un score proche (0,56). Précisons que nous avons pris le terme « *calculée* » - préférablement à celui

« *d'équilibrée* » - en référence à la vision économique de la confiance, et notamment à celle évoquée par Williamson (1993) « *Calculativeness* ».

Ceci confirme à nouveau l'effet négatif sur la confiance mutuelle de ces investissements. C'est pourquoi nous l'avons dénommé *réciprocité calculée*, dans la mesure où, selon notre interprétation du phénomène, nous avancerions que les partenaires travaillent effectivement ensemble, mais dans un contexte de surveillance mutuelle ou, encore, de liberté contrôlée où chacun s'observe. Comme relevé précédemment, ces investissements physiques dans la relation jouent un rôle important, sachant que ces relations négatives, dans la plupart des analyses effectuées, nous amènent à nous interroger sur la contribution réelle de ces moyens de communication d'échanges de données et d'informations. Il est un fait importants à rappeler ici, c'est que, dans notre recherche, nous n'avons mesuré que les investissements spécifiques réalisés pour supporter la transaction en question.

Le facteur 3, *engagement préemptif*, le seul qui n'intègre pas d'élément de réciprocité, fait intervenir un seul facteur : *les investissements humains du client pour ce qui est de l'embauche et de la formation*. Dans notre logique, et notamment dans celle de la théorie transactionnelle, ces investissements sont à entrevoir comme des engagements réalisés afin de « s'approprier » ou, encore, afin de démontrer, de la part du client sa « bonne » volonté, en plus de son intérêt. Les trois autres facteurs, avec des scores de variance expliquée plus faibles, renvoient tous à des dimensions de

réciprocité. Le tableau ci-après présente les résultats de l'analyse de régression multiple que nous avons effectués avec ces facteurs.

Tableau 4.34: Régression multiple pour les facteurs extraits de l'analyse factorielle

Facteurs extrait de l'analyse factorielle	Variable dépendante : confiance mutuelle	Niveau de signification(2)
	Bêtas(1)	
Facteur 1 : réciprocité généralisée	0.5180	0.0000
Facteur 2 : réciprocité calculée	-0.1974	0.0574
Facteur 3 : engagement « préemptif »	0.1323	n.s.
Facteur 4 : réciprocité opérationnelle humaine	0.0652	n.s.
Facteur 5 : réciprocité opérationnelle physique	-0.1579	n.s.
Facteur 6 : réciprocité opérationnelle mixte	0.0315	n.s.
		F : 5.68
		R^2 : 35.50 %
		R^2 ajusté : 29.26 %
		Niveau de signification : 0.0001

(1) Bêtas issus de l'analyse de régression multiple.
(2) Significatif au seuil de 10 %.

Il ressort de cette régression, très significative (r = 0,0001) et explicative, puisque qu'elle explique plus de 29 % du niveau de variation de la confiance mutuelle, que seul le facteur 1 est explicatif de manière très significative (p = 0,0000). Rappelons que ce facteur n'intègre que les investissements humains dans la relation et, notamment, la réciprocité des investissements humains dans la relation, facteur ayant le score le plus élevé (0,81) parmi les trois facteurs que nous avons rattachés à cette réciprocité généralisée. Faiblement significatif, le facteur 2 : *réciprocité calculée*, qui renvoie aux investissements physiques dans la relation, fait apparaître encore une fois une relation négative.(p = 0,0574).

Comme point final, eu égard aux résultats précédents et à ceux obtenus et présentés dans cette section, nous pouvons confirmer le rôle majeur - compte tenu de leur impact important et positif sur la confiance mutuelle - de ces investissements humains dans la relation et, plus particulièrement, de la réciprocité de ces investissements dont nous avons pu mieux appréhender le rôle dans cette section.

4.6.3 Validation des propositions reliées aux caractéristiques de la relation

Le tableau suivant reprend les six propositions avancées par rapport aux caractéristiques de la relation. Comme mis en avant précédemment à la figure 4.1, ces caractéristiques ou ces normes relationnelles sont intimement reliées à la confiance mutuelle dans la mesure où ces normes sont, selon notre cadre théorique, le produit des engagements, tout comme la confiance. De fait, rappelons notre deuxième question de recherche : qquelles sont les caractéristiques importantes de ces échanges relationnels soit les normes relationnelles qui les supportent?

De toute évidence, comme l'explicite notre corpus théorique – chapitre 2 – cette thèse n'avait pas pour objet central, l'analyse de ces normes ou caractéristiques de la relation. Toutefois, l'analyse des relations entre ces engagements, la confiance et les normes de ces échanges, reposait sur deux objectifs importants :

1. mieux comprendre la dynamique de ces échanges relationnels dans la mesure où, bien sûr, si ces caractéristiques sont un produit des engagements selon nous, les liens d'influence, par contre, entre la confiance et les caractéristiques restent flous

dans la littérature. En d'autres mots, et à titre d'illustration, la transparence est-elle un précurseur de la confiance, est-elle un produit de la confiance ou, encore, joue-t-elle un effet médiateur?

2. de consolider notre démonstration par rapport aux engagements et à la confiance, dans la mesure où ces caractéristiques sont des indicateurs de coopération (Heide et John, 1992 ; Heide et Miner, 1992), soit de confiance.

Tableau 4.35: Synopsis des propositions reliées aux caractéristiques de la relation

P6 Il y a une relation positive entre la responsabilité partagée et la confiance mutuelle
P7 Il y a une relation positive entre la transparence et la confiance mutuelle
P8 Il y a une relation positive entre l'équité et la confiance mutuelle
P9 Il y a une relation positive entre la perspective de continuité et la confiance mutuelle
P10 Il y a une relation positive entre le partage de pouvoir et la confiance mutuelle
P11 Il y a une relation positive entre la flexibilité et la confiance mutuelle

4.6.3.1 Relations entre la confiance mutuelle et les caractéristiques de la relation

Sans grande surprise, les relations positives entre les caractéristiques des relations et le niveau de confiance mutuelle sont validées (tableau 4.36 ci-après).

Tableau 4.36: Corrélations entre les normes relationnelles et la confiance mutuelle

Variables indépendantes	Variable dépendante*: confiance mutuelle	Niveau de signification (1)
P6 Relation positive entre la responsabilité partagée et le niveau de confiance mutuelle	0,6799	0,000
P7 Relation positive entre la transparence et le niveau de confiance mutuelle	0,7685	0,000
P8 Relation positive entre l'équité et le niveau de confiance mutuelle	0,5272	0,000
P9 Relation positive entre la perspective de continuité de la relation et le niveau de confiance mutuelle	0,7066	0,000
P10 Relation positive entre le non-usage du pouvoir (usage restreint) et le niveau de confiance mutuelle	0,7088	0,000
P11 Relation positive entre la flexibilité et le niveau de confiance mutuelle	0,5086	0,000

*Coefficient de corrélation de Pearson, test unilatéral. (1) Significatif au seuil de 10 %.

De fait, comme explicite dans notre perspective et cadre théorique, les caractéristiques des relations apparaissent étroitement reliées à la confiance que s'accordent les partenaires. Il y a donc une interdépendance entre cette confiance et ces caractéristiques ou normes relationnelles.

Rappelons ici que de nombreuses recherches se sont portées sur les effets de la confiance plus que sur la confiance elle-même à l'instar de Kumar (1996). Cet auteur, en partant de postulats d'équité et de partage de pouvoir, ne remontent pas, selon nous, aux aspects plus fondamentaux de la réciprocité d'engagements. En reconnaissant, tout comme cet auteur, l'importance de ces notions d'équité, de partage de pouvoir, de transparence ou, encore, de partage d'informations et de responsabilité partagée, nous prétendons que cela est largement insuffisant pour créer et pour maintenir un niveau de confiance mutuelle. Et comme nous l'a fait remarquer, Gilles Lavoie, Président d'Aérotech, entreprise très active dans la mise en place de partenariats : « Il ne suffit pas d'être honnête pour créer la confiance, il faut plus que cela ! ».

De plus, comme nous l'avons constaté dans le chapitre 3, de nombreux auteurs se sont servi de ces caractéristiques de la relation pour justifier la présence d'une confiance. En ce sens, selon notre perspective - et donc, selon nos convictions - ce sont ces investissements réciproques, dans la relation, qui génèrent un niveau de confiance mutuelle, sachant, bien sûr, que ces relations de confiance se caractériseront,

comme on peut le visualiser dans le cadre de cette recherche, par une flexibilité élevée, par une transparence élevée, par un partage important de responsabilités, etc.

Par conséquent, selon notre compréhension de la dynamique de création de la confiance et les résultats précédents obtenus par rapport aux investissements, ces caractéristiques et les liens significatifs sont, sans surprise, reliés au niveau de confiance mutuelle. Toutefois, ces relations positives ne nous permettent pas d'avancer que celles-ci sont le résultat ou, encore, un produit de la confiance mutuelle.

4.6.3.2 Relations entre les investissements et les caractéristiques de la relation

Vu que ces caractéristiques de la relation sont, selon notre cadre théorique, une résultante des types d'investissements et que, selon Heide et John (1992), ces caractéristiques constituent des indicateurs d'une relation de coopération fondée sur la confiance, dans cette section, nous tentons de rattacher ces investissements avec ces caractéristiques ou normes coopératives afin d'approfondir les relations sous-jacentes.

Par conséquent en prenant chacune des variables - soit les quatre domaines de coopération de Heide et John (1992) - en tant que variables dépendantes des investissements et, en réalisant pour chacune une analyse de régression multiple, nous retrouvons l'importance du facteur 1, *la réciprocité généralisée*, en tant qu'élément explicatif significatif pour l'ensemble de ces quatre domaines de coopération. Plus spécifiquement, pour le niveau de responsabilité partagée pour maintenir la relation et pour régler les problèmes qui se présentent, la régression multiple, très significative,

(p = 0,0000) fait ressortir que deux facteurs expliquent plus de 32 % de ce domaine de coopération : le facteur 1, *la réciprocité généralisée*, qui correspond aux investissements dans la relation, et le facteur 3, *l'engagement préemptif*, bien que ce dernier soit moins significatif, Rappelons que celui-ci englobe les investissements humains du fournisseur,(embauche et formation) pour réaliser le contrat.

Tableau 4.37: Régression multiple pour le niveau de responsabilité partagée

Variables indépendantes	Variable dépendante : la responsabilité partagée	Niveau de signification[2]
	Bêtas (1)	
Facteur 1 : réciprocité généralisée	0.5367	0.0000
Facteur 2 : réciprocité calculée	-0.0921	n.s.
Facteur 3 : engagement « préemptif »	0.2374	0.0213
Facteur 4 : réciprocité opérationnelle humaine	0.0381	n.s.
Facteur 5 : réciprocité opérationnelle physique	-0.1665	n.s.
Facteur 6 : réciprocité opérationnelle mixte	0.1179	n.s.
		F : 6.38 R^2 : 38.57 % R^2 ajusté : 32.52% Niveau de signification : 0.0000

(1) Bêtas issus de l'analyse de régression multiple.
(2) Significatif au seuil de 10 %.

Le facteur 3 laisse donc percevoir l'importance des investissements, autres que relationnels, en tant qu'éléments participant également à la construction de tels échanges coopératifs. En ce sens, ces investissements en formation et en embauche dans les produits et procédés pour satisfaire les besoins et les attentes du client, nous font dire ici que ces investissements spécifiques du fournisseur, à l'attention du partenaire, font que ce dernier se sent engagé ou, à plus juste titre, conjointement responsable de la réalisation du contrat, soit de la bonne marche de la relation. Bien que cela soit loin d'être une pratique courante (notamment dans les échanges de type

hiérarchiques caractérisés par une confiance mutuelle faible), il apparaît somme toute logique que si le fournisseur investit spécifiquement à l'attention du partenaire, ce dernier, en retour, se sente conjointement responsable. En ce qui concerne le degré de transparence, l'analyse de régression (tableau 4.38) significative (p = 0,0000) explique 36 % de la variation, et ce, par trois facteurs.

Tableau 4.38: Régression multiple pour le niveau de transparence

Variables indépendantes	Variable dépendante : la transparence	Niveau de signification[2]
	Bêtas(1)	
Facteur 1 : réciprocité généralisée	0,5433	0.0000
Facteur 2 : réciprocité calculée	-0,1583	n.s.
Facteur 3 : engagement « préemptif »	0,1851	0.0619
Facteur 4 : réciprocité opérationnelle humaine	0,1187	n.s.
Facteur 5 : réciprocité opérationnelle physique	-0,1849	0,0596
Facteur 6 : réciprocité opérationnelle mixte	0,1471	n.s.
		F : 7,61 R^2 : 42,42 % R^2 ajusté : 36,84% Niveau de signification : 0,0000

(1) Bêtas issus de l'analyse de régression multiple ; (2) significatif au seuil de 10 %.

Outre le facteur 1 sur lequel il est inutile d'insister plus, deux autres facteurs, les facteurs 3 et 5, bien que moins significatifs, viennent expliquer ce type de relations coopératives. Comme perçu précédemment, par rapport au niveau de confiance mutuelle, les investissements physiques pour ce qui est des échanges de données (facteur 2), n'apparaissent pas comme un facteur significatif, et ce, malgré l'importance qu'on pourrait leur accorder par rapport à ce partage d'informations. Il faut reconnaître que le construit utilisé faisait référence à des informations stratégiques, qui, à l'évidence, ne se transmettent par des médiums physiques.

Les investissements physiques, le facteur 5, *la réciprocité opérationnelle physique*, qui englobe les investissements spécifiques, pour ce qui est des équipements, des matériels et des machines, réalisés par le fournisseur et le client, apparaissent, quant à eux, comme des freins au développement d'une relation fondée sur la transparence. Relevons toutefois que le niveau d'explication de ce facteur est faible (p = 0.0596). Cette relation n'est pas surprenante par rapport à ce partage d'informations, dans la mesure où nous serions tenté d'avancer, avec toute la prudence qui s'impose toutefois, que les investissements spécifiques dans les produits et procédés génèrent une incertitude interne ou comportementale interne qui mettent les partenaires sur leur garde. Cette relation confirmerait ainsi la thèse de Williamson.

Le tableau 4.39 qui suit présente les résultats de l'analyse de régression très significative (p = 0.000) par rapport à la perspective de continuité de la relation.

Tableau 4.39: Régression multiple pour la perspective de continuité de la relation

Variables indépendantes	Variable dépendante : Perspective de continuité	Niveau de signification[2]
	Bêtas (1)	
Facteur 1 : réciprocité généralisée	0.5222	0.0000
Facteur 2 : réciprocité calculée	-0.2035	0.0351
Facteur 3 : engagement « préemptif »	0.2784	0.0045
Facteur 4 : réciprocité opérationnelle humaine	-0.0680	n.s.
Facteur 5 : réciprocité opérationnelle physique	-0.2052	0.0351
Facteur 6 : réciprocité opérationnelle mixte	0.1226	n.s.
		F : 8.65 R^2 : 45.97% R^2 ajusté : 40.66 % Niveau de signification : 0.0000

(1) Bêtas issus de l'analyse de régression multiple ; (2) significatif au seuil de 10 %.

Relevons, que précédemment, les investissements futurs projetés n'étaient pas corrélés significativement avec la confiance et, que en sus, l'analyse de régression sur

ces investissements était non significative. En ce sens, ces résultats obtenus ici tendent à confirmer que ce n'est pas tant la perspective d'échanges futurs qui explique le développement de la coopération, comme le prétendent Heide et Miner (1992) et, plus globalement, la théorie des jeux (Axerold, 1984), mais les investissements ou les engagements dans la relation, compte tenu du niveau de signification du facteur 1, *la réciprocité généralisée*. Nous relevons également que le facteur 3, *engagement préemptif*, qui englobe les investissements du fournisseur est, lui aussi, significatif (p = 0,0045), ce qui apparaît consistant avec une logique d'affaires. Effectivement, si le fournisseur fait des investissements, c'est qu'il pense que ceux-ci lui permettront de répondre aux exigences de son client et ainsi de le garder.

Pour le quatrième domaine, *le non-usage du pouvoir,* (tableau 4.40 ci-dessous), la régression multiple significative (p = 0,0001) explique 19,50 % de la variation.

Tableau 4.40: Régression multiple pour le non-usage du pouvoir

Variables indépendantes	**Variable dépendante : le non-usage du pouvoir**	**Niveau de signification[2]**
	Bêtas (1)	
Facteur 1 : réciprocité généralisée	0,4964	0,0000
Facteur 2 : réciprocité calculée	-0,0582	n.s.
Facteur 3 : engagement « préemptif »	0,2633	0,0121
Facteur 4 : réciprocité opérationnelle humaine	-0,0702	n.s.
Facteur 5 : réciprocité opérationnelle physique	-0,1649	n.s.
Facteur 6 : réciprocité opérationnelle mixte	0,0768	n.s.
		F : 5,74 R2 : 35,73 % R2 ajusté : 19,50 % Niveau de signification : 0,0001

(1) Bêtas issus de l'analyse de régression multiple : significatif au seuil de 10 %.

Les facteurs 1 et 3, encore une fois, ressortent comme facteurs explicatifs. Le facteur 3 (investissements du fournisseur en embauche/formation), faiblement significatif (p = 0,0121), apparaît en tant qu'élément d'impacts. En d'autres mots, ce type d'investissements a pour effet d'équilibrer le pouvoir entre les partenaires. Ce que nous pouvons expliquer par le fait que ces investissements et, subséquemment, les compétences acquises spécifiques du fournisseur, viennent contre balancer et, par conséquent, réduire le potentiel de négociation, voire, d'opportunisme du client, qui devient interdépendant du fournisseur dans la réalisation de ses objectifs. En ce sens, comme nous l'avancions précédemment, les compétences plus que la taille expliquent le comportement des actifs économiques.

Vis-à-vis de la flexibilité, nous remarquons (tableau 4.41) que l'analyse de régression, d'une part, est faiblement significative (p = 0,0068) et que, d'autre part, nous obtenons un niveau d'explication plus faible comparativement aux autres domaines.

Tableau 4.41: Régression multiple pour le niveau de flexibilité

Variables indépendantes	**Variable dépendante : la flexibilité**	**Niveau de signification(2)**
	Bêtas(1)	
Facteur 1 : réciprocité généralisée	0,3134	0.0066
Facteur 2 : réciprocité calculée	-0,2591	0.0231
Facteur 3 : engagement « préemptif »	0,2554	0.0251
Facteur 4 : réciprocité opérationnelle humaine	-0,0588	n.s.
Facteur 5 : réciprocité opérationnelle physique	-0,0992	n.s.
Facteur 6 : réciprocité opérationnelle mixte	0,0796	n.s.
		F : 3.32 R2 : 24.62% R2 ajusté : 17.20% Niveau de signification : 0.0068

(1) Bêtas issus de l'analyse de régression multiple, significatif au seuil de 10 %.

De fait, nous aurions pu, eu égard aux arguments avancés pour justifier ces nouvelles relations (chapitre 1), nous attendre à des résultats plus significatifs par rapport à cette flexibilité. Bien que faiblement significatifs, il convient de relever tout de même que les moyens physiques d'échanges de données et d'informations ont une relation négative avec le niveau de flexibilité, ce qui, à première vue, peut apparaître surprenant. Toutefois, et comme nous l'avons souligné précédemment, il faut rappeler que sans confiance mutuelle entre les partenaires, les moyens d'échanges seront de faible utilité, sachant comme nous l'avons déjà relevé, que ces médiums de communication ne pourront jamais, sans des investissements humains réciproques préalables importants, créer un contexte de confiance mutuelle. En ce sens, ces résultats nous amènent à avancer, à l'instar de Sabel (1993), que c'est la confiance mutuelle qui « en amont » génère la flexibilité.

Enfin, par rapport à la dernière dimension *l'équité*, mesurée en termes de partage des risques, des coûts et des bénéfices entre les partenaires, les résultats de la régression multiple, très significative ($p = 0,0000$) présenté dans le tableau ci-après, confirment que, pour ces échanges relationnels, la notion d'équité est primordiale. Ce qui, somme toute, n'a rien de surprenant.

Tableau 4.42: Régression multiple pour l'équité

Variables indépendantes	Variable dépendante : l'équité	Niveau de signification(2)
	Bêtas(1)	
Facteur 1 : réciprocité généralisée	0.4779	0.0000
Facteur 2 : réciprocité calculée	-0.2295	0.0195
Facteur 3 : engagement « préemptif »	0.2229	0.0232
Facteur 4 : réciprocité opérationnelle humaine	-0.1125	n.s.
Facteur 5 : réciprocité opérationnelle physique	-0.1559	n.s.
Facteur 6 : réciprocité opérationnelle mixte	0.2675	0.0069
		F : 8.03 R2 : 44.14 % R2 ajusté : 38.65% Niveau de signification : 0.0000

(1) Bêtas issus de l'analyse de régression multiple. (2) Significatif au seuil de 10 %.

De cette analyse, il ressort, en plus du facteur 1, que le facteur 6, *la réciprocité fonctionnelle mixte*, participe de manière significative à l'explication, de cette dimension. De fait, ce facteur, qui englobe des investissements complémentaires des partenaires, soit les investissements humains du fournisseur, pour ce qui est de l'assistance technique, et les investissements physiques dans les produits et les procédés du client, traduit donc cette équité et, notamment, le partage équitable des coûts et des risques, qui compose le construit utilisé pour mesurer cette dimension.

Remarquons que le facteur 2, *la réciprocité calculée* - qui correspond aux investissements en termes de support physique à l'échange - bien que faiblement significatif ($p = 0,0195$), est encore une fois en sens inverse, démontrant une variation négative avec ce niveau d'équité.

En conclusion, cette analyse, et les relations qu'elle a fait ressortir, nous a permis, d'une part, de nous conforter sur le rôle important de ces investissements

humains réciproques dans la relation pour ce type d'échanges coopératifs, tout en relevant, d'autre part, la contribution d'investissements complémentaires, entre autres, les investissements humains spécifiques dans les produits et les procédés du fournisseur (facteur 3). De toute évidence, ces investissements, autres que les investissements humains réciproques dans la relation, viennent renforcer le niveau de confiance mutuelle. Comme le soulignait Coleman (1988), cette confiance mutuelle, soit ces investissements humains réciproques, généreront d'autres types d'investissements. Cette analyse nous a permis également, par rapport à cette dimension stratégique qu'est la flexibilité aujourd'hui, d'apercevoir l'importance de la confiance mutuelle en tant que précurseur de cette flexibilité.

4.6.4 Validation des propositions reliées au contexte de la relation

Le tableau qui suit énumère les trois propositions au sujet du contexte de la relation, en ce qui a trait aux niveaux d'ambiguïté, d'incertitude environnementale et de performance liés à la relation.

Tableau 4.43: Synopsis des propositions reliées au contexte de la relation

P12 : Il y a une relation entre un degré d'ambiguïté et la confiance mutuelle
P13 : Il y a une relation entre un degré d'incertitude environnemental et la confiance mutuelle
P14 : Il y a une relation positive entre la performance de la relation et la confiance mutuelle
- P14.1 : Il y a une relation positive entre la performance de la relation pour le fournisseur et la confiance
  - P14.1.1 : Il y a une relation positive entre la réduction des coûts du fournisseur et la confiance mutuelle
  - P14.1.2 : Il y a une relation positive entre l'accroissement des revenus et la confiance mutuelle
  - P14.1.3 : Il y a une relation positive entre l'augmentation du nombre des innovations de produit du fournisseur et la confiance mutuelle
  - P14.1.4 : Il y a une relation positive entre l'augmentation du nombre des innovations de procédés du fournisseur et la confiance mutuelle
  - P14.1.5 : Il y a une relation positive entre la réduction du risque du fournisseur et la confiance mutuelle
  - P14.1.6 : Il y a une relation positive entre l'amélioration de l'environnement de travail des employés du fournisseur et la confiance mutuelle
  - P14.1.7 : Il y a une relation positive entre l'augmentation de la flexibilité organisationnelle du fournisseur et la confiance mutuelle
  - P14.1.8 : Il y a une relation positive entre l'accroissement de la compréhension des attentes et besoins de sa clientèle pour le fournisseur et la confiance mutuelle
  - P14.1.9 : Il y a une relation positive entre l'accroissement de la volonté à prendre des risques du fournisseur et la confiance mutuelle
- P14.2 : Il y a une relation positive entre la performance de la relation pour le client et la confiance
  - P14.2.1 : Il y a une relation positive entre la réduction des coûts du client et la confiance mutuelle
  - P14.2.2 : Il y a une relation positive entre l'accroissement des revenus et la confiance mutuelle
  - P14.2.3 : Il y a une relation positive entre l'augmentation du nombre des innovations de produit du client et la confiance mutuelle
  - P14.2.4 : Il y a une relation positive entre l'augmentation du nombre des innovations de procédés du client et la confiance mutuelle
  - P14.2.5 : Il y a une relation positive entre la réduction du risque du client et la confiance mutuelle
  - P14.2.6 : Il y a une relation positive entre l'amélioration de l'environnement de travail des employés du client et la confiance mutuelle
  - P14.2.7 : Il y a une relation positive entre l'augmentation de la flexibilité organisationnelle du client et la confiance mutuelle
  - P14.2.8 : Il y a une relation positive entre l'accroissement de la compréhension des attentes et besoins de sa clientèle pour le client et la confiance mutuelle
  - P14.2.9 : Il y a une relation positive entre l'accroissement de la volonté à prendre des risques du client et la confiance mutuelle

4.6.4.1 Propositions reliées aux niveaux d'ambiguïté et d'incertitude

Par ces deux propositions (P12 et P13), nous tentions de vérifier la relation entre le niveau d'ambiguïté et d'incertitude et la confiance mutuelle. Rappelons que, par rapport à la dimension *ambiguïté*, la confiance mutuelle devrait permettre de gérer un niveau d'ambiguïté plus élevé et, par conséquent, il devrait y avoir une relation entre

cette ambiguïté (ou complexité) et la confiance. De fait, ces échanges relationnels semblent être particulièrement justifiés dans un contexte de complexité technologique (Macneil, 1974). Cette relation est confirmée par notre analyse de corrélation. Ainsi, la confiance apparaît, dans le contexte de cette recherche, en tant que facteur qui permet de gérer un niveau d'ambiguïté des activités.

Relevons toutefois que la relation est faiblement significative (p = 0,027) et que, de fait, cette relation est loin d'être évidente, compte tenu des commentaires reçus. En effet, nous pourrions tout aussi bien avancer, comme Luhmann (1979) que la confiance réduit le niveau de complexité, donc, d'ambiguïté. De fait, les investissements humains en amont, notamment dans la relation, devraient avoir pour effet de réduire ce niveau de complexité ou d'ambiguïté, sachant qu'ici la relation positive nous fait avancer, avec prudence toutefois, que cette confiance mutuelle, soit les investissements en amont qu'elle justifie, permet aux partenaires de gérer un niveau de complexité et d'ambiguïté des activités.

Tableau 4.44: Corrélations entre le contexte environnemental de la relation et la confiance mutuelle

Variables indépendantes	Variable dépendante* confiance mutuelle	Niveau de signification (1)
P12: Relation entre le degré d'ambiguïté des activités et la confiance mutuelle	0,2124	0,027
P13: Relation entre le degré d'incertitude environnemental perçu faible et la confiance mutuelle	-0,1906	0,048

*Coefficient de corrélation de Pearson, test unilatéral.
(1) Significatif au seuil de 10 %.

De même, pour le niveau d'incertitude environnementale, bien que la relation soit moins significative (coefficient 0,048) comparativement à l'ambiguïté, les résultats montrent toutefois une relation positive. Rappelons, par rapport à cette incertitude externe, que la confiance mutuelle devrait permettre aux entreprises de mieux maîtriser leur environnement compte tenu notamment de la qualité et de la quantité des informations échangées dans un contexte de confiance, mais aussi, et surtout, devrait leur permettre de gérer un niveau d'incertitude externe plus élevé, compte tenu de cette confiance mutuelle, laquelle, comme nous l'avons prétendu, favorise la prise de risques soit des investissements plus risqués. Le niveau de signification faible nous amène à dire que cette relation devrait être approfondie.

Par conséquent pour ces deux dimensions que sont l'ambiguïté et l'incertitude environnementale, compte tenu des résultats, il est difficile de se prononcer sur le rôle de la confiance mutuelle, sachant que les commentaires reçus, nous amèneraient à avancer que la confiance mutuelle (1) réduit le niveau de complexité et d'ambiguïté des activités, compte tenu des interactions nombreuses entre les partenaires et de l'apprentissage subséquent qui en découle et (2) qu'elle diminue l'incertitude environnementale externe, permettant ainsi aux partenaires de faire des investissements plus risqués. Par rapport à la réduction du niveau de complexité/ambiguïté, nous serions tenté d'avancer que cette réduction est plus à rattacher à la réciprocité des engagements humains qu'à la confiance mutuelle à proprement parler.

4.6.4.2 Propositions reliées au niveau de performance

Les analyses de régression multiple sur l'élément performance, apparaisasnt dans le tableau 4.45 ci-dessous montrent qu'il y peu de relation entre la performance et la confiance mutuelle.

Tableau 4.45: Corrélations entre la performance et la confiance mutuelle

Variables indépendantes	Variable dépendante* confiance mutuelle	Niveau de significat. (1)
P14.1 Relation positive entre la performance de la relation pour le fournisseur et la confiance		
• P14.1.1 Relation positive entre la réduction des coûts du fournisseur et la confiance mutuelle	0.0893	n.s.
• P14.1.2 Relation positive entre l'accroissement des revenus et la confiance mutuelle	0.1324	n.s.
• P14.1.3 Relation positive entre l'augmentation du nombre des innovations de produit du fournisseur et la confiance mutuelle	0.0238	n.s.
• P14.1.4 Relation positive entre l'augmentation du nombre des innovations de procédés du fournisseur et la confiance mutuelle	0.0515	n.s.
• P14.1.5 Relation positive entre la réduction du risque du fournisseur et la confiance mutuelle	0.0974	n.s.
• P14.1.6 Relation positive entre l'amélioration de l'environnement de travail des employés du fournisseur et la confiance mutuelle	0.1307	n.s.
• P14.1.7 Relation positive entre l'augmentation de la flexibilité organisationnelle du fournisseur et la confiance mutuelle	0.1003	n.s.
• P14.1.8 Relation positive entre accrois. de la compréh. des attentés et des besoins de sa clientèle pour le fournisseur et la confiance mutuelle	-0.0236	n.s.
• P14.1.9 Relation positive entre l'accroissement de la volonté à prendre des risques du fournisseur et la confiance mutuelle	-0.0288	n.s.
P14.2 Relation positive entre la performance de la relation pour le client et la confiance		
• P14.2.1 Relation positive entre la réduction des coûts du client et la confiance mutuelle	0.0412	n.s.
• P14.2.2 Relation positive entre l'accroissement des revenus et la confiance mutuelle	0.0670	n.s.
• P14.2.3 Relation positive entre l'augmentation du nombre des innovations de produit du client et la confiance mutuelle	0.1009	n.s.
• P14.2.4 Relation positive entre l'augmentation du nombre des innovations de procédés du client et la confiance mutuelle	0.1492	n.s.
• P14.2.5 Relation positive entre la réduction du risque du client et la confiance mutuelle	0.0766	n.s.
• P14.2.6 Relation positive entre l'amélioration de l'environnement de travail des employés du client et la confiance mutuelle	0.1505	n.s.
• P14.2.7 Relation positive entre l'augmentation de la flexibilité organisationnelle du client et la confiance mutuelle	0.2540	0.017
• P14.2.8 Relation positive entre accrois. compréh. des attentes et besoins de ses fournisseurs pour le client et la confiance mutuelle	0.3181	0.007
• P14.2.9 Relation positive entre l'accroissement de la volonté à prendre des risques du client et la confiance mutuelle	0.2639	n.s.

*Coefficient de corrélation de Pearson, test unilatéral ; (1) significatif au seuil de 10 %.

Ces résultats ne sont pas surprenants. En effet, plusieurs explications sont à entrevoir. En premier lieu, relevons que notre questionnaire ne mesurait que la performance de l'échange en question. Par conséquent, il n'est pas toujours facile pour le répondant d'isoler la relation en question - celle qui était l'objet du questionnaire - et les nombreux autres échanges de l'entreprise. Toutefois, bien qu'il puisse y avoir des biais, cet état de fait, selon nous, n'explique pas ces résultats.

De fait, la confiance, comme nous l'avons fait remarquer et comme validé précédemment, est un actif qui justifie beaucoup d'investissements, en outre, un temps important consacré à la compréhension des objectifs et des attentes mutuels. En ce sens, la rentabilité de ces investissements ne peut s'entrevoir, et donc se mesurer, que dans une perspective de long terme. Par conséquent, même en présence d'un niveau de confiance mutuelle élevé, comme mesuré par notre questionnaire à un moment donné T, les partenaires peuvent, à ce moment T, ne pas avoir encore récolté les bénéfices de ces investissements. De même, en présence d'un niveau de confiance faible, la mesure des critères de performance peut être élevée, et plus élevée qu'une relation avec un niveau de confiance élevée. Ce qu'il faut voir en effet ici, c'est qu'une relation où la confiance a été remise en question, n'empêchent pas les partenaires de récolter les bénéfices des investissements antérieurs qui ont été réalisés dans cette relation. C'est ce que nous avons constaté lors de nos entrevues, entre autres, dans les cas où la confiance venait d'être remise en question. L'entreprise, dans ce cas de confiance mitigée, continuait de récolter les bénéfices, compte tenu des investissements

antérieurs réalisés. En ce sens, seule une étude longitudinale pourrait mettre en évidence cette relation positive entre la performance et le niveau de confiance.

Une autre explication par rapport à ces liens non significatifs repose sur le fait que nous ayons retenu des indicateurs trop opérationnels mais aussi « à court terme » qui n'intègrent pas suffisamment cette dimension stratégique qu'est la création de valeur commune, dimension mise en évidence par de nombreux auteurs (Zajac et Olsen, 1993 ; Ring et Van de Ven, 1994). Comme le démontrent d'ailleurs Geybens et al.(1998), d'une part, la confiance est un ingrédient essentiel au succès des relations et, d'autre part, elle contribue à la satisfaction et à l'orientation à long terme, et ce, bien au delà des aspects économiques. Les auteurs soutiennent en effet que la confiance est un ingrédient essentiel pour que ces relations interentreprises réalisent leur plein potentiel, sachant bien sûr que pour nous, ce « plein potentiel » intègre des dimensions additionnelles par rapport à celles que nous avons utilisées. Par conséquent, nous pourrions suspecter compte tenu du nombre et du type de critères retenus par notre étude que celle-ci ne pouvait bien appréhender ce concept de performance en ce qui concerne ce type d'échanges relationnels.

Toutefois, notre point de vue est à l'effet, et ce, compte tenu du nombre d'articles, de conférences, de propos[21] relevés dans le milieu des affaires au sujet de

---

[21] À titre d'illustration, la vice-présidente R-D de Biochem Pharma lors d'une conférence d'affaires (6 mai 1997) exprimait la priorité de Biochem Pharma, par rapport à ses fournisseurs, et donc, les priorités d'actions, qui s'entrevoyaient prioritairement sur la construction de relations de confiance.

cette confiance depuis ces dernières années, qu'il serait bien difficile de mettre en doute l'impact important de la confiance sur le niveau de performance autant des entreprises, des partenariats, des régions que des pays.

Les commentaires reçus de nos répondants et les discussions générées par ce questionnaire confirment cet état de fait. La grande majorité des répondants nous ont affirmé qu'ils n'avaient plus le choix que de modifier leurs façons de faire et, notamment, de développer des relations différentes avec leurs clients. Ces relations étant définies par des relations plus étroites de collaboration et de coopération. En ce sens, précisons bien, que nous ne prétendons pas ici que la confiance mutuelle soit un élément essentiel de performance pour toutes les relations, mais tout au moins pour celles que nous étudions « les échanges relationnels ».

Soulignons que la régression faite sur les facteurs ressortis de l'analyse factorielle, pour ces indicateurs de performance, n'était pas significative.

4.6.5 Validation des propositions reliées aux facteurs exogènes

Le tableau suivant reprend les quatre propositions ayant trait aux facteurs que nous avons dénommés « exogènes » dans la mesure où ils ne font pas référence aux actions, c'est-à-dire aux investissements ou aux engagements des partenaires dans la relation. De fait, bien que nous ayons minimisé, voire, pour certains de ces facteurs, rejeté leur impact en élaborant notre cadre théorique uniquement sur ces investissements ou engagements, l'analyse de ces relations, devait, d'une certaine

manière, nous conforter dans la perspective, et, par conséquent, renforcer notre position théorique.

Tableau 4.46: Synopsis des propositions reliées aux facteurs exogènes

P15 Il y une relation entre la durée des échanges antérieurs et la confiance mutuelle
P16 Il y a une relation entre la similarité des entreprises en termes de taille et la confiance mutuelle
P17 Il y a une relation entre la similarité des entreprises en termes de valeurs et la confiance mutuelle
P18 Il y a une relation en la proximité géographique des partenaires et la confiance mutuelle

Les résultats de l'analyse de corrélation présentés dans le tableau 4.47 affichent une absence de relations pour l'ensemble de ces quatre propositions. Ces résultats confirment ainsi les arguments que nous avons avancés dans le chapitre 1, par rapport aux facteurs micro et macroenvironnementaux.

Tableau 4.47: Corrélations entre les facteurs exogènes et la confiance mutuelle

Variables indépendantes	**Variable dépendante* : <u>la confiance mutuelle</u>**	**Niveau de signification[1]**
P15 : Relation entre la durée des échanges antérieurs et la confiance mutuelle	-0,5444	n.s.
P16 : Relation entre la similarité des entreprises en termes de taille et la confiance mutuelle	0,0197	n.s.
P17 : Relation entre la similarité des entreprises en termes de valeurs et la confiance mutuelle	0,0909	n.s.
P18 : Relation entre la proximité des partenaires et la confiance mutuelle	-0,1565	n.s.

*Coefficient de corrélation de Pearson, test unilatéral : (1) Significatif au seuil de 10 %

Par rapport à la première dimension : *la durée des échanges*, nous pouvions anticiper une relation positive puisque de nombreux auteurs affirment que la confiance

est reliée à la durée des échanges antérieurs (Anderson et Narus, 1990 ; Frazier, 1983 ; Matthews et Shimoff, 1979, etc.) et que en ce sens, le temps joue en faveur de la confiance, ce que nous ne pouvons confirmer dans notre recherche. Effectivement, cette absence de relation positive confirme notre position. À l'évidence, ce n'est pas le temps qui nous apparaît important, mais bien plus la nature, le montant et la localisation des investissements. En ce sens, selon notre perspective, cette notion incrémentale, que l'on retrouve chez de nombreux auteurs n'est pas à relier au nombre ou à la durée des contacts antérieurs, mais bien plus, selon nous, à la nature des investissements. Häkanson (1993) valide d'ailleurs que, plus que la durée des contacts antérieurs, c'est la bonne compréhension des intentions stratégiques des partenaires qui explique le succès des partenariats, notamment de ceux R-D, sujet de l'étude empirique de cet auteur.

Par rapport à la seconde dimension, on pouvait suspecter que les différences de taille entre entreprises rendent plus difficiles la mise en place de telles relations, compte tenu des pratiques de gestion différentes, notamment en raison d'une bureaucratie plus prépondérante dans les grandes. Cet état de fait nous a été souligné à plusieurs reprises par nos répondants, et ce, lorsque l'entreprise cliente était beaucoup plus grande. En plus des aspects impersonnels « bureaucratiques », les changements – la rotation du personnel voire les départs - ont été les problèmes soulevés. « On sait qu'il faut tout recommencer lorsqu'on voit une nouvelle tête ». Relations qui se caractérisaient d'ailleurs, soulignons le, par un niveau de confiance mutuelle faible.

L'analyse de corrélation ne traduit pas toutefois cet état de fait puisqu'étant non significative. De fait, d'autres répondants ne semblaient pas être accommodés par la bureaucratie de leur client de grandes entreprises.

Les deux dernières propositions tentaient de mettre en relation la proximité géographique et la proximité culturelle en tant que facteurs favorables à ces relations de confiance, notamment pour la similarité des valeurs perçues pour certains en tant qu'antécédents de la confiance (Heide et John, 1992). L'absence de relations tend à confirmer nos postulats théoriques par rapport à la dimension culturelle. En effet, certaines entreprises nous ont avoué qu'il était plus facile de traiter avec des entreprises des États-Unis.

Quant à la proximité géographique, nous aurions pu en effet nous attendre à voir une relation positive entre la proximité et le niveau de confiance dans la mesure où les échanges constants et les dialogues qui en découlent constituent des éléments importants pour le développement et le maintien de la confiance, lesquels seraient plus faciles à mettre en place et à maintenir dans le temps lorsque les partenaires sont proches géographiquement. Relevons les propos de Powell, qui situe toute l'ampleur de ce débat et qui, par le fait même, expliquent les relations peu évidentes dans la mesure où nous n'avons pas trouvé de relation positive entre cette proximité et la confiance mutuelle :

> « *Indeed, trust-based governance seems easy to sustain when it is spatially clustered. But proximity, as is found in North Central Italy or Silicon Valley,*

seems to be both too strong and too weak as explanation for trust. Too strong in that the apparent advantages of the industrial districts seem insurmountable. How could models of production that are not as spatially concentrated generate comparable levels of reciprocity and trust? But, then, too weak in that other regions that combine similar skills and advantages do not reproduce comparable levels of reciprocity and civic engagement. The simple fact of proximity between companies reveals little about their mode of organizing. »(1996 : 55).

Par conséquent, cette absence de relations entre ces facteurs exogènes et le niveau de confiance mutuelle nous renforce dans notre position et nous conforte dans la perspective endogène à partir de laquelle nous avons élaboré notre cadre théorique.

4.7 Conclusion : les relations et les questionnements

Avant même d'établir la synthèse des faits majeurs de cette recherche, tout comme d'en bien circonscrire ses limites et forces dans le chapitre suivant, en guise de conclusion, nous rappelons nos postulats ainsi que les questionnements que cette recherche soulève à ce stade, et ce, afin d'introduire ou, à plus juste titre, de justifier la logique empruntée dans le dernier chapitre.

De fait, nous avons affirmé, jusqu'à présent, tout au long de cette thèse, et ce, confirmé grandement par les résultats obtenus, que, sans engagement, il ne peut y avoir de confiance mutuelle. Nous avons également affirmé que les compétences des entreprises ne peuvent justifier, à elles seules, l'engagement envers un partenaire, pas plus d'ailleurs que les motivations économiques de réduction du risque, d'acquisition de compétences, etc. partageant ainsi le point de vue de Powell (1996). Nous avons

également affirmé, et ce, confirmé par nos résultats, que les valeurs et les normes autant les exogènes ou les sociétales, ne peuvent justifier ces engagements et, par conséquent, de façon ultime la confiance mutuelle et les échanges relationnels. Nous avons également affirmé que la confiance ne peut se construire que dans un contexte d'engagements volontaires, à l'instar de Gambetta (1988), comme le confirment d'ailleurs ces relations négatives entre les investissements physiques dans la relation et le niveau de confiance mutuelle.

Ainsi, après tant d'affirmations et de liens, pour la plupart confirmés entre les investissements humains réciproques dans la relation et la confiance mutuelle, un questionnement persiste ou, à plus juste titre, des relations restent encore non évidentes à ce stade dans la mesure où nous pouvons nous demander : qu'est ce qui fait que les entreprises engagent des investissements humains dans la relation ou, encore, qu'est ce qui fait que le partenaire n'investit pas autant dans la relation ? Interrogations et questionnements qui nous ont été transmis à plusieurs reprises.

En effet, les difficultés nombreuses rencontrées dans l'implantation de tels échanges relationnels - ce que nous avons constaté sur le terrain depuis plusieurs années - mais également, leur niveau d'adoption faible[22], suggèrent qu'il existe de nombreux freins au développement de telles relations.

---

[22] Il est un fait reconnu en effet que les entreprises québécoises (De Gagné et Angers, 1994) et canadiennes (DeBresson et Barker, 1996) coopèrent peu

C'est pourquoi nous tenterons, dans le dernier chapitre, de mieux visualiser le rôle de ces investissements sur la confiance mutuelle, espérant ainsi mieux articuler les liens et les relations nombreux entre ces investissements et la confiance mutuelle et, par le fait même, mieux appréhender cette dimension stratégique qu'est la réciprocité des investissements humains dans la relation.

CHAPITRE 5 UN PREMIER CONSTAT ET EFFORTS DE SYNTHÈSE

Ce dernier chapitre se divise en deux grands volets. Le premier sous l'appellation *premier constat* - section 5.1.1 - a pour objet de présenter un sommaire des principaux résultats issus de notre recherche et de circonscrire - section 5.1.2 - les limites et les forces de cette étude empirique. Nous avançons dans la dernière section les principales contributions tant d'un point de vue théorique que pratique.

Le deuxième volet *efforts d'intégration*, quant à lui, a pour but d'articuler notre compréhension de la construction de la confiance mutuelle. Démarche d'intégration difficile, mais nécessaire, qui se traduira par une description et par des explications pour rendre le plus intelligible possible notre compréhension, à la fois dans un but scientifique pour la faire évoluer, compte tenu des critiques et commentaires éclairées qu'elle suscitera, mais également, dans un but pratique. En effet, notre objectif n'est pas essentiellement descriptif et explicatif. Cet effort de synthèse se situe dans un horizon pratique, sachant qu'une des finalités est d'aider les chefs d'entreprises et les gestionnaires à visualiser à la fois les bénéfices nombreux, qui découlent de ce capital social, mais également, les moyens et les actions stratégiques qu'il justifie.

En ce sens, dans cette deuxième partie, nous proposons à la section 5.2.1, notre propre interprétation de l'importance de la confiance mutuelle en tant qu'élément essentiel dans notre domaine qu'est celui de la gestion de la technologie. Ceci nous

amènera à proposer, à la section 5.2.2, un modèle intégrateur quant à la logique sous-jacente de construction et du maintien du capital social, modèle qui nous permettra par le fait même d'articuler notre entendement. Ultimement, nous exposerons à la section 5.2.3, les voies d'explorations et d'expérimentations futures susceptibles d'engendrer une meilleure compréhension des éléments constitutifs de cet actif, le capital social.

5.1 Premier constat

5.1.1 Sommaire des principaux résultats

Les résultats de notre étude empirique, que nous venons de présenter et d'argumenter dans le chapitre précédent, se résument principalement autour des faits saillants suivants.

a. D'un point de vue compréhension générale du phénomène

Eu égard aux commentaires spontanés de nos répondants, une remarque d'ordre générale repose sur le fait que, selon eux, il y a une évolution évidente, depuis ces dernières années et, notamment, une prise de conscience nette dans le milieu de l'importance de mettre en place de tels échanges relationnels. Bien entendu, compte tenu du type même de l'étude, il reste que nous ne pouvons nous prononcer sur l'étendue de telles pratiques.

Un premier constat, confirmé par l'analyse factorielle, repose sur le fait que ce concept de confiance mutuelle renvoie à deux grandes notions : celle de *confiance* ou de

réciprocité généralisée et celle de *confiance* ou de *réciprocité calculée*, qui ont été évoquées d'ailleurs par Putnam (1993) dans son étude sur l'Italie du Nord. Au-delà de corroborer différents degrés ou stades de confiance, comme l'ont relevé Barney et Hansen (1994) ainsi que Lewicki et Bunker (1996) en proposant trois types de confiance, ces résultats confirment, pour la confiance calculée, la vision plus économique de la confiance reconnue par la théorie transactionnelle (Williamson, 1993) et la vision plus sociale qui se rapporte à la confiance généralisée. De fait, bien que les résultats de cette recherche exploratoire doivent être interprétés avec prudence, nous ne pouvons ignorer les deux grandes notions de confiance qui nous sont apparues dans le cadre de cette recherche, et par le fait même, deux dynamiques différentes.

Ainsi confirmé par les recherches antérieures et à nouveau mis en relief dans cette recherche, il est un fait certain que nous sommes devant deux types de confiance mutuelle, dont l'une, la réciprocité généralisée, s'élabore majoritairement sur des investissements humains réciproques dans la relation, et l'autre, la réciprocité calculée se construit principalement sur des investissements réciproques physiques ou matériels. Par conséquent, au-delà de confirmer l'importance des investissements réciproques humains dans la relation, ces résultats mettent clairement en évidence qu'il existe deux grands types de confiance.

En ce sens, par rapport aux différents types d'échanges (chapitre 1, tableau 1.2), cette recherche nous révèle que, par rapport à ces échanges relationnels reposant sur des

normes de confiance mutuelle et des liens d'interdépendance, il convient d'en distinguer deux grandes formes, l'une reposant sur une interdépendance tangible, reliée principalement aux produits résultant du partenariat, et, l'autre, sur une interdépendance intangible rattachée aux investissements dans la relation, qui va donc au-delà des produits issus du partenariat, et dirions-nous, au delà des compétences et marché actuels.

Une deuxième constatation repose sur le fait que ces échanges fondés sur la confiance mutuelle, ne sont pas liées à la durée antérieure de l'échange. De fait, si un contrat en appelle un autre, comme nous l'avons fait remarquer, et que la durée antérieure moyenne des échanges dans notre échantillon est d'environ deux années, il convient de souligner toutefois que de nombreux autres, bien en deçà de cette durée, reposaient également sur la confiance mutuelle. En ce sens, la durée antérieure des échanges a un faible pouvoir explicatif, comme nous l'avancions dans notre corpus théorique, mais, au-delà de ce fait, notre recherche révèle que cette notion temporelle est beaucoup moins importante que ce à quoi nous nous attendions. Ce constat nous amène à rejoindre la vision de Schumpeter, selon laquelle l'entrepreneur de part sa volonté, est un agent de création, soit de changement ; ce qui confirme donc le bien-fondé de la perspective endogène et volontariste à partir de laquelle nous avons élaboré notre cadre théorique. En d'autres mots, et ce, de manière plus large, cette recherche nous confirme que la confiance mutuelle n'est pas tant reliée aux notions de familiarité ou de connaissance de l'autre auxquelles renvoie cette durée des échanges antérieurs pour de nombreux auteurs, mais bien plus, aux actions concrètes et, par conséquent,

aux investissements des acteurs économiques, plus particulièrement dans le cadre de cette recherche aux investissements du client/partenaire.

Un autre constat repose sur le fait que les investissements futurs projetés, et donc la perspective d'échanges futurs, est, elle aussi, non explicative du niveau de confiance mutuelle. Élément à nos yeux, important, dans la mesure où il confirme la supériorité de la perspective constructiviste ou, encore, l'évolution créatrice rattachée au passé et au présent (Bergson, 1907), donc aux précurseurs de la confiance mutuelle que sont les investissements passés et présents. En d'autres mots, ce n'est tant la perspective future d'échanges qui explique la confiance mutuelle, mais le type et la nature des engagements antérieurs essentiels à l'édification de cet actif intangible, confirmant l'importance de cette notion d'engagements.

De plus, par nos statistiques descriptives, entre autres, nous constatons que ce type d'échanges se caractérise effectivement par un niveau d'interdépendance important compte tenu des investissements bilatéraux, et donc, par un pouvoir relativement équilibré entre les partenaires, ce qui confirme et nous fait avancer que :

- ce type d'échanges relationnels fonctionne dans un contexte où les parties sont relativement égales, comme mis en évidence par d'autres (Macneil, 1980 ; Ring et Van de Ven, 1992, etc.), et que l'on peut en déduire que la dépendance d'un des partenaires, donc le pouvoir, est antinomique de confiance mutuelle;

- ce concept d'interdépendance et de dépendance du fournisseur n'est pas tant relié au pouvoir de négociation résultant de la taille du client et des effets sous-jacents (économies d'échelle, économies d'envergure, etc.), mais bien plus, aux investissements spécifiques, et par le fait même, à ceux spécifiques bilatéraux. Ceci est confirmé autant par nos statistiques que par les commentaires de nos répondants, surtout en provenance de ceux traitant avec des entreprises de plus grandes tailles qu'eux.

En ce sens, par rapport aux notions d'ancrage social (Granovetter, 1985), et d'interdépendance (Provan, 1993), compte tenu à la fois de l'importance et du caractère bilatéral de ces engagements ainsi que des liens d'influence entre la confiance mutuelle et ces engagements bilatéraux, les résultats confirment que ce n'est pas tant la confiance mutuelle ou l'ancrage social qui expliquent les engagements, mais bien plus les investissements spécifiques bilatéraux qui, en amont, génèrent cette confiance mutuelle, laquelle se traduit bien évidemment par une interdépendance des partenaires, et subséquemment par un ancrage social. Ceci corroboré par l'absence de relations significatives avec la confiance mutuelle des dimensions proximité géographique et proximité culturelle.

Enfin, notre recherche a révélé que les investissements spécifiques, autres que ceux dans la relation, sont peu importants. De fait, même si nos propositions de recherche visaient à mettre en évidence, par rapport à la confiance mutuelle, la

suprématie des investissements dans la relation, comparativement aux autres, la faiblesse relevée des investissements spécifiques, autant humains que physiques dans les produits/procédés permet d'avancer que ces investissements spécifiques ont été exagérés. Il ne s'agit pas ici de réfuter le rôle que leur alloue la théorie transactionnelle, mais bien plus, dans une perspective de développement d'entreprises et, plus particulièrement, de logique de coopération interentreprises, de minorer leur importance confirmant ainsi une faiblesse importante, déjà relevée par d'autres, notamment par Zajac et Olsen (1993), à savoir le caractère statique ou encore la vision à court terme de la théorie transactionnelle, qui limite par conséquent la compréhension de ce type d'échanges.

b. D'un point de vue compréhension plus profonde du phénomène

Cette recherche nous a confirmé ce qu'avançaient ou, encore, ce que pressentaient d'autres chercheurs (Powell, 1996 ; Noteboom, 1993 ; Pisano, 1989 ; Ring et Van de Ven, 1994) par rapport à ce type d'investissements intangibles (comparativement à ceux tangibles de Williamson) : *les investissements humains dans la relation*, à savoir notamment qu'ils ont un rôle différent de celui prédit par la théorie transactionnelle par rapport à cette dimension d'actifs spécifiques.

En ce sens, eu regard aux résultats obtenus, ces investissements spécifiques d'un autre type, *humain dans la relation*, qui de plus rappelons-le sont très importants dans le cadre de cette recherche, représentent des éléments fondamentaux à prendre en

considération pour comprendre ces échanges relationnels, et ce, compte tenu de leur impact incontestable sur la confiance mutuelle.

De fait, nous avons constaté que ces investissements humains dans la relation, qui, jusqu'à présent, n'ont pas reçu l'attention qu'ils méritent, sont d'une part très importants dans ce type d'échanges relationnels et, d'autre part, ces investissements lorsque réalisés n'apparaissent pas avoir un effet de *type « lock-in »* pour le partenaire qui les a contractés en premier[1], donc d'incertitude liée à l'opportunisme sous-jacent, pas plus qu'ils n'apparaissent être, lorsque bilatéraux, des éléments de contrôle ou de protection qui rendent inutile le besoin de confiance mutuelle comme le prétend Williamson (1985). Ces investissements apparaissent au contraire des éléments réducteurs de risque, comme l'avance l'école des ressources et compétences stratégiques, sachant que cette dimension, telle que nous le justifierons par la suite, n'apparaît pas essentielle dans ce type d'échanges.

De plus, cette recherche nous a permis de mieux appréhender le fait que ces échanges intègrent des éléments autres que ceux qui sont essentiellement économiques de rentabilité, ce qu'avance tant la théorie transactionnelle que celle des ressources et compétences stratégiques. En ce sens, dirions-nous, la seule logique économique apparaît réductrice pour comprendre ces échanges dits relationnels. En d'autres mots,

---

[1] Rappelons ici, que cette notion de réciprocité n'est pas, telle que nous l'avons vu, totalement équilibrée, donc à un moment donné dans le temps, il y aura toujours un partenaire qui aura investi plus.

seuls les arguments économiques ou encore la raison instrumentale basée sur les notions d'utilité, de profits, d'économies, d'acquisition de compétences, etc. ne peuvent et ne pourront saisir, donc expliquer, la logique de ces échanges, comme le relevait d'ailleurs Powell (1996).

Le second fait repose sur la dimension de réciprocité des investissements humains dans la relation. Elle représente un des piliers importants à partir desquels se construisent et se développent les relations de confiance mutuelle. Comparativement à la réciprocité relative aux investissements (humains et matériels dans les produits et procédés), lesquels selon la théorie transactionnelle s'assimilent à des engagements crédibles (Williamson, 1983) ou encore à un échange d'otages (Williamson, 1985), qui ont pour effet de réduire l'importance de la confiance mutuelle, d'ou cette notion de confiance calculée, cette réciprocité d'engagements humains dans la relation, en sens inverse, génère une confiance mutuelle essentielle pour que ces échanges relationnels puissent durer dans le temps, notamment compte tenu des investissements qui sont en jeux. En effet, malgré le stade exploratoire de cette thèse par rapport à cette dimension de réciprocité, nous pouvons toutefois avancer sans grand risque - compte tenu des résultats et des commentaires - que cette réciprocité d'engagements dans la relation n'a pas, loin s'en faut, le rôle prétendu par la théorie transactionnelle, c'est-à-dire de protéger les intérêts des parties, de contrôler de manière indirecte ou encore de rendre caduque la notion même de confiance mutuelle. En somme, comparativement aux autres types d'investissements, pris isolément tout au moins, ces engagements

réciproques ne reposent pas sur une justification économique de réduction de coûts et, notamment, de réduction de coûts de transaction. De toute évidence, bien que nous n'ayons pu le mettre en évidence clairement par nos analyses statistiques, cette réciprocité généralisée fait appel à une logique différente et, notamment, relègue, au second plan la réduction des coûts de transaction dans le sens où elle s'entend pour la théorie des coûts de transaction.

Le troisième et dernier fait saillant révélé par cette recherche a trait aux investissements physiques de soutien dans la relation, soit aux échanges de données et d'informations. Ces investissements ont un effet très mitigé sur la confiance mutuelle, dans la mesure où la plupart des analyses révèlent des relations négatives entre ce type d'investissements et la confiance mutuelle. Bien que les explications, comme nous l'avons relevé, puissent être rattachées à plusieurs causes, il n'en reste pas moins que ces résultats confirment l'importance majeure des échanges réalisés face à face, donc des investissements humains dans la relation en tant qu'éléments indispensables. En d'autres mots, dans ce type d'échanges relationnels, ces investissements physiques ne peuvent se substituer aux investissements humains dans la relation. D'où la dénomination plus qu'adéquate que nous leur avons donnée : investissements de soutien à la relation.

En conclusion, les résultats obtenus nous permettent d'avancer que ces investissements humains réciproques dans la relation représentent des signes

d'engagements, qui sont essentiels à la création et au maintien de cette confiance mutuelle. Et, par conséquent, par rapport aux éléments exogènes, ou encore déterministes, tant économiques que sociologiques (valeurs, proximité, économies ou réduction de coûts, etc.), nous sommes en mesure d'avancer la suprématie de ces investissements en tant qu'éléments à intégrer, et ce, autant d'un point de vue théorique, pour mieux comprendre cette confiance mutuelle, que d'un point de vue pratique, pour la construire.

Ainsi par rapport à la position de Powell (1996)[2], qui confirme l'insuffisance de ces éléments socio-économiques, nous avançons que cette confiance mutuelle nécessite plus que des interactions et des discussions dans la mesure où elle exige des investissements humains réciproques dans la relation pour la créer et la maintenir dans le temps.

5.1.2 Forces et les faiblesses

5.1.2.1 Les forces

D'un point de vue théorique, les forces de cette recherche reposent sur son caractère « fondamental » et « intégrateur ».

---

[2] « I think it is misleading to regard trust as either an outcome derived from calculations or a value traced to culture (...) but we need to recognize the extent to which trust is neither chosen nor embedded but is instead learned and reinforced, hence a product of ongoing interaction and discussion » (Powell, 1996 : 56).

Fondamental, dans la mesure où la complexité du phénomène a justifié, en amont, un retour sur des éléments que nous considérons fondamentaux. Les bases théoriques sur lesquelles nous nous sommes appuyé, à savoir sociologiques et économiques, représentent une des forces principales de cette recherche. Sans ce retour aux fondements, bien des liens en effet n'auraient pu être mis en évidence, et donc, appréhendés comme ils le sont aujourd'hui, et ce, malgré le stade exploratoire où il convient de situer cette recherche.

Intégrateur, parce que la force de cette recherche repose sur une intégration théorique, et par le fait même, en amont, sur une exploration et sur une recherche théorique importante, sans laquelle nous n'aurions pu déboucher, donc découvrir ces notions socio-économiques importantes et extrêmement interreliées, que représentent ces investissements bilatéraux d'un point de vue économique ou, encore, ces engagements réciproques d'un point de vue sociologique.

D'un point de vue méthodologique, la force de notre recherche repose sur la quantification rigoureuse de ces investissements spécifiques et, notamment, sur l'utilisation d'un nombre important de variables de contrôle, qui ont permis de nous assurer de la fiabilité des réponses, tout comme de celui de notre instrument, compte tenu des difficultés d'opérationnalisation reconnues par rapport à la théorie transactionnelle.

À cela nous rajouterions les entretiens réalisés par téléphone qui nous ont permis de nous assurer du caractère extrêmement consciencieux de nos répondants, en plus, bien entendu, de bien localiser et de bien appréhender les points faibles soit ceux qui sont sujets à approfondissements, présentés ci-après, sans oublier évidemment l'extrême richesse des informations et des données récoltées provenant des nombreuses remarques, commentaires et discussions.

Ultimement, une autre force de cette recherche repose sur le fait que nous ayons eu accès aux chefs d'entreprise ou aux personnes de direction, dans la mesure où nous n'avons pas fait de compromis par rapport à ce point, malgré les difficultés à joindre ces personnes de direction très occupées.

5.1.2.2 Les faiblesses

D'un point de vue théorique, les faiblesses que nous avançons sont, il faut bien le reconnaître, le pendant de nos forces. De fait, si la perspective retenue, fondamentale et intégrée, nous a permis d'étudier avec plus de « hauteur » ce phénomène, compte tenu du recul qu'elle nous a imposé pour en appréhender les liens majeurs, d'un autre côté, elle nous a privé de détails, soit de liens plus précis comparativement à une recherche qui se serait cantonnée à un seul champ théorique. Rappelons toutefois que les positions théoriques, extrêmement opposées quant à ce phénomène de confiance et les justifications fournies par chacun de ces deux camps, exigeaient une tentative d'intégration, et par conséquent, imposaient un cadre théorique intégrateur.

D'un point de vue méthodologique, les limites de cette étude se résument principalement à l'instrument de mesure et au type même de l'étude.

Par rapport à l'instrument utilisé, et plus particulièrement, à la dimension *investissements humains dans la relation*, nous pouvons suspecter quelques biais d'interprétation, donc de mesure. De fait, nous rappelons que nous avons, sous cette dimension, englobé les investissements dans la compréhension de la mission, de la philosophie de gestion (valeurs), des attentes et des objectifs du partenaire. En ce sens, cette dimension, compte tenu de l'importance qu'elle revêt aujourd'hui à la suite de cette recherche, justifie d'un point de vue méthodologique l'attention qu'elle mérite, entre autres, l'élaboration d'un construit afin de mesurer de manière encore plus fiable ces investissements.

Précisons bien ici, compte tenu du caractère clé de cette variable dans le cadre de notre recherche, et donc du souci que nous avons pris durant les entrevues pour que cette dimension soit bien mesurée par nos répondants, nous prétendons que les biais, s'ils en existent, ont un impact faible sur les résultats obtenus. En effet, sans pour autant remettre en question l'importance des investissements humains dans la relation, lesquels, rappelons-le, n'ont posé aucun problème de quantification à nos répondants, il convient ici d'intégrer d'éventuels biais, même mineurs, notamment par rapport aux attentes et aux objectifs. Ce que nous entendons, c'est que, pour augmenter le pouvoir explicatif de cette dimension - surtout pour des recherches futures - il s'agit de faire

une distinction plus franche entre les investissements humains dans la relation, que nous qualifierions de corporatifs, c'est-à-dire dans les objectifs ou les attentes stratégiques, et les investissements humains dans les produits et procédés, que nous qualifierions d'opérationnels, soit les objectifs et les attentes, pour ce qui est des besoins (niveau de qualité, etc.) reliés aux produits et procédés. Effectivement, ce qu'il faut voir, c'est que les premiers sont réellement ou totalement spécifiques, donc non récupérables si la relation s'arrête, alors que les autres varieront quant à leur niveau de spécificité.

En second lieu, dans la mesure où la confiance mutuelle est perçue d'une part comme un phénomène multidimensionnel et où, d'autre part, elle sous-tend un processus incrémental de construction, notre questionnaire structuré et l'étude de *type « cross-sectionnal »*, à un moment donné dans le temps, comme nous l'avons évoqué précédemment, ne peut révéler et intégrer l'ensemble des dimensions et des relations nombreuses rattachées à un phénomène, que de nombreux théoriciens considèrent encore aujourd'hui comme complexe. Notre type d'étude représente donc une limite par rapport aux relations d'influence, notamment, par rapport à la dimension de réciprocité. Par le fait même, seule une étude longitudinale pourrait apporter des éléments additionnels, non pas tant pour confirmer le rôle incontestable mis en évidence dans cette recherche des engagements humains dans la relation, mais bien plus pour en augmenter le pouvoir explicatif, notamment par rapport à cette réciprocité qui se doit, compte tenu de l'importance qu'elle revêt, d'être mieux appréhendée. En

ce sens nous partageons grandement aujourd'hui le point de vue de Geyskens et al. (1998) dans la mesure où pour ces auteurs nous avons un besoin urgent d'études longitudinales pour comprendre ce processus dynamique et cumulatif rattachée à cette confiance.

Les autres limites à considérer reposent sur les biais inévitables « *key informant biais* » (Philipps, 1981), donc au fait que nous nous soyons reposé que sur un seul répondant. En ce sens, le questionnaire comprenant à la fois des dimensions stratégiques et opérationnelles, nous pouvons suspecter que ces investissements opérationnels pourraient être sous-évalués par nos répondants compte tenu de la position stratégique qu'ils occupaient.

De plus, même s'il a été démontré que dans le domaine de la fabrication industrielle de composants et de sous-ensembles, les acheteurs et fournisseurs ont une bonne compréhension mutuelle de la nature et du montant de ces investissements spécifiques engagés de part et d'autre (Anderson et Narus, 1990 ; Hallén et al. 1991), il convient tout de même d'envisager des biais potentiels reliés au fait que nous ayons fait mesurer ces investissements du partenaire-client par le fournisseur. En ce sens, les biais potentiels ne sont pas à entrevoir dans ce type d'échanges relationnels sur les investissements humains dans la relation, mais là aussi, plus au niveau opérationnel dans les produits et procédés, tant humains que physiques.

Enfin, notre échantillon (n = 86) représente également une autre limite de notre étude, compte tenu de nos méthodes statistiques, tout en relevant cependant que ce nombre restreint déterminé par le choix d'administration du questionnaire (entrevues téléphoniques), - et donc par les contraintes temporelles et financières qui y sont rattachées - nous a permis toutefois d'avoir accès à une richesse d'informations qui s'est avérée stratégique pour comprendre ce phénomène et les liens nombreux sous-jacents.

5.1.3 Contributions

5.1.3.1 Les contributions théoriques

D'un point de vue théorique, la contribution majeure de cette thèse repose sur le concept d'investissements et d'actifs *spécifiques* et plus particulièrement sur les liens que nous avons révélés dans cette recherche entre un type particulier d'investissements spécifiques et un type particulier d'actifs spécifiques : *la confiance mutuelle*.

Ainsi, du côté économique, et plus particulièrement par rapport à la théorie transactionnelle, notre recherche a permis de relever que des investissements spécifiques d'un type particulier, *humains dans la relation*, soit les investissements idiosyncratiques jouent d'une part un rôle très important dans ce type d'échanges relationnels, mais également, qu'ils ont un rôle différent de celui prédit par cette théorie. De toute évidence, ces investissements spécifiques, contrairement à ceux « classiques » mis en avant par la théorie transactionnelle, n'apparaissent pas avoir les effets prédits,

notamment ceux d'incertitude comportementale, dans la mesure où ces échanges interentreprises se caractérisent par un niveau de confiance élevé.

Indiscutablement, les résultats de notre recherche exploratoire nous ont permis de mettre en évidence par rapport à cet actif très spécifique, non imitable et non négociable qu'est la confiance mutuelle, l'importance des investissements qui se caractérisent a) par leur nature *spécifique* (idiosyncratique) *et* b) par leur caractère *réciproque*, mais également, c) *continus*.

Par conséquent, notre recherche a permis de mettre en évidence « la dimension cachée » de ces investissements et actifs spécifiques qui en découlent, laquelle, selon nous, est la plus déterminante pour expliquer le recours à des formes d'échanges économiques différentes. En d'autres mots, cette recherche révèle que ce n'est pas tant les structures d'organisation qui doivent retenir l'attention afin de réduire les coûts de transaction mais en amont la nature des investissements qui détermineront le type d'organisation ou encore d'échanges à la portée des entreprises.

Par le fait même cette recherche, par rapport au concept de confiance confirme - compte tenu de cette réciprocité d'investissements « calculée » et « généralisée » - deux grandes dynamiques socio-économiques dont on ne peut se soustraire dans la mesure où elles renvoient en amont à un « mix » d'investissements spécifiques différents.

De plus, en cohérence avec le point précédent, notre recherche confirme la thèse de Williamson, dans la mesure où les investissements spécifiques, autres que ceux relationnels humains, réduisent le besoin de confiance mutuelle ou, encore, placent ces relations dans un contexte de confiance calculée « *calculativeness* » (Williamson, 1993), compte tenu de ces relations d'impact, pour la plupart négatives, sur la confiance mutuelle. Toutefois, par rapport à cette théorie, dont son auteur lui-même reconnaissait le besoin d'approfondir le concept d'actifs spécifiques (Williamson, 1991a et 1991b, cette recherche y a contribué dans la mesure où elle a identifié (1) des dimensions autres et, qui plus est, extrêmement importantes pour comprendre les échanges économiques et (2) qu'elle a mis en évidence des liens importants ignorés jusqu'à présent.

En effet, cette recherche a mis clairement en évidence le rôle majeur non perçu de ces investissements humains réciproques dans la relation (investissements idiosyncratiques) dans la mesure où les investissements physiques et humains, tant dans les produits que dans les procédés, ne peuvent à eux seuls, comme cela apparaît dans cette thèse, contribuer à la création et au maintien d'échanges relationnels ou encore au développement d'un actif intangible, très spécifique, non imitable, non négociable et à haute valeur ajoutée qu'est la confiance mutuelle.

En ce sens, nous ne pouvons plus, d'un point de vue théorique, expliquer la nature ou encore les types d'échanges économiques sans prendre en considération les

dimensions majeures de ces investissements spécifiques que nous avons mis en évidence dans ce travail, compte tenu de leurs effets ou impacts différents, et ce, comparativement aux autres types d'investissements. En d'autres mots, pour mieux comprendre les formes d'organisation retenues par les entreprises, il faudra dorénavant intégrer, en plus des dimensions classiques qui réfèrent aux investissements tangibles, tant humains que physiques, les dimensions intangibles qui renvoient aux investissements humains dans la relation, soit les investissements idiosyncratiques que les entreprises consacrent à leurs relations d'affaires.

Ainsi, par rapport au courant sociologique qui, d'ailleurs, ces dernières années, a contesté fortement la théorie transactionnelle, remettant en question son bien-fondé, cette recherche a confirmé que cette dimension d'actifs spécifiques au cœur de la théorie transactionnelle est une dimension fondamentale, qui n'est pas, loin s'en faut, à rejeter. En vérité, ce n'est pas tant de remettre en question cette dimension, comme avancé entre autres par Coase (1988) et Kay (1992), mais plutôt d'élargir cette notion à d'autres actifs que ceux physiques et humains reliés aux produits et procédés omniprésents dans la théorie transactionnelle, et ce, comme nous l'avons fait dans le cadre de ce projet. Comme il ressort de cette thèse, il faudra cependant reconnaître, pour cette école transactionnelle, que ces investissements, comparativement aux autres, jouent non seulement un rôle différent, mais aussi, qu'ils reposent sur d'autres fondements que ceux purement économiques rattachés à la réduction des coûts de

transaction liés à l'opportunisme, par lesquels la théorie transactionnelle explique toutes les formes d'échanges.

De fait, compte tenu des résultats, nous pouvons rejoindre ainsi le camp des contestataires, par rapport aux postulats d'opportunisme et de réduction des coûts au cœur de la théorie transactionnelle, puisque ces éléments restreignent la compréhension de ces échanges tout particulièrement de ceux fondés sur la réciprocité généralisée. Et, par conséquent, sans l'intégration de dimensions sociologiques et morales en ce qui a trait à la finalité même de ces échanges, il sera bien difficile de faire avancer notre compréhension de ce phénomène qu'est la confiance mutuelle ou encore de celui du capital social qui lui est intimement relié, comme nous le verrons dans le deuxième volet de ce chapitre.

Toutefois, par rapport à ce courant sociologique dont nous nous sommes largement inspiré pour construire le cadre conceptuel soutenant cette thèse, notre travail a permis de mettre en évidence le rôle capital d'un concept qu'est la réciprocité ou encore l'engagement auquel elle réfère. En effet, nous avons établi des liens sous estimés jusqu'à présent entre ces engagements réciproques et la confiance mutuelle.

C'est pourquoi, nous pouvons avancer que les notions sociologiques, notamment celle d'ancrage social (Granovetter, 1985), sont elles aussi insuffisantes pour comprendre ce phénomène de confiance mutuelle, puisque ces échanges relationnels se caractérisent par un niveau d'investissements ou encore d'engagements réciproques

importants. Et que, en ce sens, les deux concepts *engagements réciproques et confiance mutuelle* sont deux concepts interdépendants, qui correspondent aux deux faces d'une même pièce. C'est ce qui nous fait avancer qu'il ne peut y avoir d'ancrage social sans investissements. Ce qui revient à confirmer ce que nous avancions dans le corpus théorique : on ne peut avoir de confiance mutuelle sans engagements réciproques en amont et les seules notions sociopsychologiques de type affectif, comportemental et cognitif (voir Cummings et Bromiley, 1996) ou de valeurs, tant au niveau sociétal qu'organisationnel, limitent considérablement la compréhension de ce phénomène et, par le fait même, la portée pratique de ce concept de confiance mutuelle. Soulignons que ce concept d'ancrage social n'est pas à rejeter en bloc pour toutes les formes d'échanges. Ce que nous entendons ici, c'est que dans un contexte d'échanges relationnels, le rôle de l'ancrage social en tant que précurseur de la confiance mutuelle est faible.

Bien que leur rôle, précisons-le, reste à approfondir, cette recherche a en effet démontrer que ces investissements humains réciproques dans la relation ou encore ces engagements réciproques représentent des éléments majeurs à prendre en considération puisqu'ils sous-tendent ce capital relationnel ou encore ce capital de collaboration, tel que le dénomme Shaw (1997), à la fois dans sa création et dans son maintien compte tenu de l'importance de la dimension *continuité*.

En conclusion et dirions nous en réponse à Ouchi (1980b) qui avançait que les formes d'organisation retenues dépendent de la transaction et de la confiance, ce travail a révélé que les formes d'organisation retenues dépendent de la nature des investissements spécifiques tangibles et intangibles réalisés par les partenaires respectivement et, par là, du niveau de confiance mutuelle qu'ils produiront compte tenu de leur localisation notamment et de leur nature. Cet actif spécifique et intangible qu'est la confiance mutuelle résulte de ces investissements majoritairement idiosyncratiques, comme nous l'avons vu, et il permettra donc aux entreprises d'adopter des formes d'échanges différentes et de réaliser des activités elle aussi différentes. Différentes, dans la mesure où elles pourront être plus complexes « socialement » et plus «risquées ».

C'est pourquoi cette thèse a mis en évidence que ces dimensions d'investissements spécifiques, de réciprocité et de confiance mutuelle constituent des concept théoriques majeurs, mais qu'en plus, ils sont indissociables. En ce sens, parler de confiance mutuelle revient à considérer, (1) d'un point de vue économique, les investissements spécifiques bilatéraux et, (2) d'un point de vue sociologique, les engagements, et plus particulièrement, à appréhender le caractère réciproque de ceux-ci, dont Gouldner (1960) avait déjà perçu le rôle majeur.

5.1.3.2 Les contributions pratiques

Les contributions pratiques de cette thèse sont nombreuses dans la mesure où les résultats ont des applications à bien des niveaux autant à l'interne (entre individus,

groupes...) qu'à l'externe entre entreprises, sachant que la contribution principale de cette thèse, et donc la recommandation essentielle et pragmatique qui en découle, tient en une seule phase de laquelle deux prescriptions sont ressorties :

Faire des investissements dans la relation (investissements idiosyncratiques), plus particulièrement dans la compréhension de la mission, de la philosophie de gestion et des attentes stratégiques du partenaire, est un préalable au développement de toutes formes de coopération :

- à la fois pour créer et développer la confiance mutuelle, essentielle à la performance des échanges relationnels et, en outre, à la création de valeur commune que ceux-ci sous-tendent;
- mais également pour se rendre compte à temps « d'une fausse route », et, par conséquent, pour limiter les pertes ou les investissements irrécupérables de part et d'autre, soit les coûts inhérents, autant financiers que psychologiques, reliés aux échecs.

En effet, ces investissements spécifiques et la réciprocité généralisée auxquels ils réfèrent, font percevoir ces investissements comme des éléments éminemment stratégiques, éléments constitutifs essentiels à la création de cet actif à haute valeur ajoutée qu'est *la confiance mutuelle*, dont il est difficile aujourd'hui, et dont il sera encore plus difficile dans l'avenir, d'ignorer le potentiel de croissance. De plus, comme nous l'avons vu ces échanges, ne sont pas sans risques d'échecs ou de résultats

médiocres, abstraction faite, d'ailleurs, de l'opportunisme des individus. C'est pourquoi, ces investissements dans la relation, essentiels bien sûr pour identifier les zones communes de création de valeur et pour créer le projet collectif, permettront aussi aux partenaires de se rendre compte précocement, dans certains cas, qu'ils font fausse route dans la mesure où leur mission et leurs objectifs respectifs ne pourront être réconciliées. En d'autres mots, chacun a intérêt à allouer ses investissements stratégiques ailleurs, soit dans des zones beaucoup plus pertinentes en raison de leurs objectifs à long terme et de leur mission respectifs.

Par rapport aux autres contributions, nous les avons regroupées sous trois grandes rubriques :

- **Par rapport aux faits de base**

Quatre faits génériques méritent d'être mis en relief :

1. **Considérer cette confiance mutuelle comme un actif stratégique au même titre que les autres formes d'actifs**

Il apparaît évident que cette confiance mutuelle doit être perçue aujourd'hui, tout particulièrement compte tenu des défis d'innovation et de flexibilité, comme un actif à part entière, et qui plus est, comme un actif stratégique à haute valeur ajoutée. Même si, compte tenu du type d'étude, le lien entre confiance mutuelle et performance n'a pu être validé, les commentaires reçus « fluidité, rapidité, innovation... » confirment, à n'en pas douter, l'impact stratégique de cet actif. En ce sens, les dirigeants doivent se

poser la question : quels investissements nous devons faire pour développer cet actif stratégique ? Partant de ce fait, il doit recevoir l'attention qu'il justifie, notamment en ce qui a trait : a) aux critères d'identification d'un contexte favorable au développement de cette confiance mutuelle. En d'autres mots, avec qui devrions nous nous engager « tout particulièrement » (clients, employés, fournisseurs, etc.) pour développer cet actif et bénéficier des retombées socio-économiques nombreuses qui en découlent : et b) aux critères d'évaluation, entre autres par rapport aux mesures de contrôle afin de s'assurer de sa croissance ou, tout au moins, minimalement de son maintien.

2. **Reconnaître que cette confiance mutuelle est un actif « différent », dans la mesure où contrairement aux autres actifs, il se déprécie très vite mais surtout qu'il exige pour son développement des compétences différentes**

En effet, comparativement aux autres formes de capital (humain, physique, etc.) ou d'actifs tangibles, ce capital social peut se déprécier très vite. De fait, même si un contrat en appelle un autre, le message reçu fait qu'on ne peut s'asseoir sur celui-ci. En d'autres mots, comme nous l'ont exprimé certains de nos répondants, il ne faut jamais rien prendre pour acquis, et ceci est validé par l'importance de la dimension *continuité* de ces investissements. Par conséquent, cet actif comparativement aux autres formes tangibles de capital, exige non seulement plus d'attention, mais en plus, une attention constante dans le temps.

De là, les défis de gestion stratégique, non seulement, nombreux, mais également différents, auxquels cette confiance mutuelle renvoie dans la mesure où elle implique des changements importants dans les aspects de gestion. En d'autres termes, ce n'est plus tant de porter l'attention sur les structures ou mécanismes de coordination et de contrôle des organisations déjà « sur gérées » pour beaucoup (Serieyx, 1994)[3], mais bien plus sur les individus qui composent les organisations, à la recherche de leurs attentes, de leur mission ou finalités poursuivies, de leur philosophie (ou valeurs), etc. Conditions essentielles au développement d'un capital social ou d'une confiance mutuelle.

D'où l'importance également, et ce, au-delà des compétences techniques et technologiques, de compétences autres, qui réfèrent aux habilités et qualités d'ouverture, de dialogue, de « coach » plus globalement, à l'opposé des tâches mécaniques qui font oublier à beaucoup de gestionnaires ou dirigeants celles de la gestion d'un ensemble d'interactions humaines (Teal, 1996).

Ultimement et implicite dans le point ci-dessus, cela implique en effet d'abandonner ou tout au moins de réduire l'importance des notions de pouvoir, d'autorité et de contrôle « classiques » omniprésentes dans beaucoup d'entreprises,

---

[3] Cet auteur (1994 : 84) en plus de souligner « l'overdose » de structures, remarque qu'effectivement « *nos méthodes actuelles des personnes sont absurdes et suicidaires.* »

puisque ces échanges, comme nous l'avons vu, justifient une philosophie de gestion bien différente et, par là même, des attitudes et comportements différents.

3. Des investissements importants donc un portefeuille limité d'échanges relationnels

De fait, dans une perspective d'échanges interorganisationnels, même si tous les échanges exigent un minimum de confiance pour qu'ils aient lieu, ceux qui se caractérisent par une confiance mutuelle élevée ou par réciprocité généralisée, exigent des investissements importants. C'est pourquoi, d'un point de vue stratégie d'entreprises, il n'apparaît pas souhaitable ni réalisable, d'ailleurs, de vouloir développer à outrance de telles relations. En d'autres mots, d'un point de vue externe, toutes les relations ne justifient pas des investissements importants soit des investissements humains spécifiques dans la relation. Comme nous l'avons perçu à partir des relations, certes peu nombreuses, où la confiance était mitigée et, en outre, dans les cas où les chefs d'entreprises se désespéraient que le partenaire n'investisse pas autant dans la relation, il est utopique de croire que cette confiance mutuelle pourra se généraliser à tous les échanges et que, d'autre part, il est souhaitable qu'elle le soit dans une perspective économique. D'autant que la confiance mutuelle liée à ces investissements qu'elle autorise est synonyme de risques et de vulnérabilité de marché et, en ce sens, dans une logique stratégique où l'entreprise doit rester maître de sa destinée, elle ne pourra donc qu'avoir un portefeuille limité de relations de ce type.

Le message est qu'une entreprise aura un portefeuille d'échanges relationnels limité, dans le sens, où nous l'entendons ici, de réciprocité généralisée, sachant qu'au-delà de ces risques économiques reliés à ces investissements, la perte de spécificité ou d'unicité et la perte d'identité représentent à plus long terme, selon nous, des risques encore plus importants et dommageables en termes de compétitivité[4].

- **Par rapport à la création de la confiance mutuelle**

Partant des faits de base, et sous l'angle de la création, plusieurs éléments importants sont à considérer :

1. **Respecter un mix judicieux d'investissements stratégiques/opérationnels**

Sous cet aspect, le plus important à notre sens, puisqu'il justifierait à lui seul un chapitre tout entier pour l'illustrer, il suffit ici de souligner – comme nous l'argumenterons d'ailleurs dans la partie suivante – que la création de cette confiance mutuelle justifie une logique judicieuse pour ce qui est des investissements. En ce sens, le point que nous voulons mettre en exergue, c'est qu'il faut effectivement a) faire des investissements humains et b) investir aux bons endroits certes (soit dans la relation), mais également, c) s'assurer de parler des « bonnes » choses.

---

[4] Powell (1996 : 62) souligne d'ailleurs ces risques sous-jacents à plus long terme qu'ont ne peut occulter « Through experimentation with new forms of organizing, firms are discovering that their identities are being altered in a manner they may not have even anticipated. »

À l'évidence, oserions-nous prétendre, les concepts de mission et d'objectifs stratégiques peuvent apparaître d'une grande simplicité sur le papier; par contre, dans la réalité lorsqu'il s'agit d'en parler, et par le fait même de les transmettre au partenaire, fait majeur pourtant pour que celui-ci agisse d'une manière consistante et prévisible, les entreprises sous-estiment à la fois le temps, les efforts et les énergies sous-jacents sur ces aspects stratégiques comparativement aux aspects plus opérationnels dont il est, il faut bien le reconnaître, plus aisé de parler.

En ce sens, escamoter ces aspects stratégiques pour des considérations de coûts et de temps, entraînera à coup sûr des perturbations, plus ou moins importantes certes, donc des coûts de transaction ultérieurement pour pallier les lacunes dites stratégiques du point de départ. En d'autres mots, il faut considérer ici que de réconcilier des perceptions « forcément » divergentes au point de départ et que de définir des objectifs clairs pour chaque partie prenante pour créer un projet commun exigent des investissements substantiels qui ne peuvent être contournés.

2. Ne pas s'engager lorsque la stratégie (au sens large de vision) n'est pas claire pour l'entreprise

De toute évidence, pour parler « des bonnes choses », il faut que les individus qui participent à la mise en place d'échanges relationnels aient une définition et une compréhension claires de la stratégie poursuivie par leur entreprise, conditions

essentielles pour identifier les besoins, les ressources ainsi que les moyens stratégiques pour la réaliser et, par le fait même, pour l'exprimer et le transmettre au partenaire.

C'est un point majeur et dirions nous « le » problème critique qui explique, selon nous, les échecs trop nombreux des partenariats et les coûts de transaction, là aussi trop nombreux, entraînés par les règlements des différends qui s'imposent. De fait, ce n'est pas tant l'absence de vision de nos dirigeants qui pénalise les entreprises, mais bien plus le fait que celle-ci soit beaucoup trop implicite et parfois même floue. Les conséquences de cette carence sont en effet tragiques pour beaucoup d'entreprises.

En ce sens, la recommandation est de ne pas s'engager avant que cette vision et stratégie qui en découle soit explicite, donc en amont consciente et bien réfléchie, soit articulée et cohérente. Prahalad et Hamel (1990) – voir chapitre 2 note de bas de page 42 – relevaient d'ailleurs l'impact de ce manque de vision par rapport au rassemblement de ressources nécessaires à la construction d'une base solide de compétences.

3. Adopter une démarche stratégique et incrémentale

Découlant des points précédents 1 et 2, comme corroboré par les difficultés de ces partenariats et les nombreux échecs commentés depuis ces dernières années, mais aussi, par le fait que ces échanges relationnels soient très peu développés, il

apparaît - en plus de la logique judicieuse d'investissements stratégiques que nous avancions précédemment - que ce type de partenariats exige une démarche stratégique en amont et, qui plus est, une démarche incrémentale sous le signe de la prudence. Ceci, non pas pour contrôler l'opportunisme potentiel du partenaire, mais surtout afin de construire une compréhension mutuelle, qui s'avère essentielle à la bonne marche de ces partenariats, comme nous le verrons par la suite. En d'autres mots, il faut laisser du temps au temps, et de précipiter les choses dans un environnement où la célérité, il faut bien le reconnaître, est un facteur de compétitivité ne peut qu'être une source de conflits ou de discordes dans le futur et bien sûr de coûts de transactions importants ultérieurement.

Il faut bien reconnaître également que lorsque le partenaire n'exprime pas clairement sa vision (mission, attentes) – ce qui est plus que courant - l'entreprise qui s'engage avec elle, devra être extrêmement prudente pour s'assurer que la direction prise dans le partenariat soit la bonne... De même, il ne faut pas se leurrer, lorsque le partenaire exprime ses attentes, l'entreprise en face d'elle devra rester sur ses gardes dans la mesure où elle doit être consciente que la formulation n'est peut être pas la bonne. En d'autres termes, il ne faut pas prendre pour argent comptant les souhaits exprimés. Sachant que pour y arriver, cette compréhension, à n'en pas douter, exige du temps soit des investissements.

Ce que nous entendons par là, et ce compte tenu des commentaires récoltés, les clients (le partenaire potentiel) ne sait pas toujours ce qu'il veut, précisément cela va de soi ici. En d'autres termes, ceci n'est pas lié à l'opportunisme mais bien plus à l'asymétrie d'informations et de compétences. Rappelons une fois de plus que nous nous situons dans un contexte d'échanges relationnels et notamment de produits non standards.

- **Par rapport au maintien de la confiance mutuelle**

4. Être proactif et vigilant

Comme nous l'avons vu, ce n'est pas tant l'opportunisme que craignent les entreprises, mais bien plus les risques ou la vulnérabilité externes liés à des perturbations qui peuvent rendre le partenariat caduc, donc les revirements stratégiques qui ont pour effet de modifier tant les objectifs que les attentes envers le partenariat. En ce sens, ces partenariats qui, compte tenu de la confiance mutuelle, permettent aux partenaires de faire des investissements plus risqués, exigent d'être proactif et par le fait même, extrêmement vigilant afin d'anticiper les changements, notamment ceux relatifs aux attentes du partenaire. Ces dernières, d'ailleurs, même si elles se modifient rarement de manière drastique, ne pourront qu'évoluer dans le temps. Et, comme nous l'a fait remarquer un de nos répondants, il faut connaître les attentes de son partenaire mieux que lui! D'où la proactivité et la vigilance non pas pour s'adapter aux changements, mais bien plus pour les

anticiper, élément essentiel pour assurer la cohérence des investissements humains dans les produits ou, encore, dans les activités au sein du partenariat, donc de ceux ayant trait à l'acquisition de compétences.

5. Des investissements continus donc réguliers

En droite ligne avec le point précédent, le maintien de la confiance exige des investissements continus, plus particulièrement dans cette dimension stratégique constituée par les attentes et les objectifs des partenaires. Il va de soi que si la mission et la philosophie de gestion évoluent peu dans le temps, il en est tout autrement des attentes et des objectifs stratégiques du partenaire. C'est pourquoi cette continuité d'investissements dans la relation est un gage ou une assurance contre ces effets pervers, tout particulièrement dans les environnements dynamiques, où paradoxalement, ce besoin de confiance est encore plus grand, puisque sans elle, il ne pourra y avoir de flexibilité, comme le faisait remarquer fort justement Sabel (1993).

6. Être conscient que rien ne peut remplacer les échanges réalisés face à face

Si les entreprises ont à leur disposition de nombreux médiums d'échanges de données, le maintien et, par conséquent, le renforcement de la confiance mutuelle ne peut s'envisager sans des relations réalisées face à face, donc, sans des

interactions personnelles ou un dialogue direct (Shaw, 1997)[5]. En effet, le point ici n'est pas de renier l'importance de ces moyens électroniques, mais d'être conscient qu'ils auront, à n'en point douter, des effets pervers lorsqu'ils deviendront trop importants, et ce, comparativement aux investissements humains. Comme le constatent d'ailleurs de nombreux auteurs, ces technologies de l'information ont été à l'origine de l'érosion du capital social et elles seront indiscutablement à l'origine d'une dépréciation rapide de cet actif si les chefs d'entreprise n'y prennent pas garde, et par le fait même, s'ils ne maintiennent pas un niveau constant d'investissements de type face à face.

Comme point final à cette section, et en guide d'introduction à la deuxième partie dans laquelle nous tombons maintenant, une contribution d'un autre ordre, mais néanmoins importante à nos yeux, c'est l'ancrage particulier « théorico-pratique » de notre recherche. C'est ce pont important entre la théorie et le terrain que nous avons fait, qui nous a d'ailleurs permis de pousser d'un cran plus loin notre réflexion afin de mieux articuler les concepts théoriques fondamentaux et d'en appréhender encore mieux leurs implications. D'où la synthèse que nous présentons ci-après.

---

[5] Relevé par Shaw (1997 : 134) : « Face-to-face discussions are critical to make sure people are talking about the same thing. »

5.2 Efforts de synthèse

5.2.1 Le capital social : une condition du développement technologique

Précisons que cette synthèse est le résultat de notre recherche sur le terrain, qui comprend l'étude par questionnaire analysée précédemment, mais également, les très nombreuses explorations réalisées sur le terrain ainsi que les toutes aussi nombreuses discussions avec des chefs d'entreprise, qui nous ont donc permis de mieux cerner les relations d'influence entre les dimensions retenues dans notre cadre conceptuel et ressorties dans l'étude empirique.

De plus, nous soulignons que, dans ce dernier volet, compte tenu de nos objectifs de synthèse, nous nous référerons au terme plus global de capital social, puisque ce dernier englobe les deux dimensions essentielles de notre recherche : la confiance et l'engagement. Comme le relève Putnam (1995) : « *Trust and engagement are two facets of the same underlying factor - social capital.* », et comme nous l'avons d'ailleurs prétendu dans le corpus théorique.

D'emblée, relevons que cette section a deux objectifs complémentaires :

1. de mieux circonscrire les échanges relationnels, soit ceux fondés sur la confiance mutuelle, qui possèdent donc un capital social à haute valeur ajoutée. De fait, malgré ou peut être à cause de la prolifération d'articles sur le sujet ces dernières années, bien des fondements essentiels ou prérequis sont ignorés,

2. et, de mettre en évidence des liens importants entre le capital social et le capital technologique, puisque comme nous le justifierons par la suite, le capital social est, et le sera encore plus dans l'avenir, indispensable dans une économie fondée sur le savoir, qui exige indiscutablement encore plus de confiance mutuelle.

De façon indiscutable, l'importance de ce thème, qui s'est traduit par un nombre croissant de recherches sur ce sujet[6], et, notamment, l'aspect stratégique de ce capital social pour le développement à tous les niveaux (individus, organisations, régions, pays) ne sont plus à remettre doute. Ces toutes dernières années, en effet, de nombreux auteurs (Fukuyama, 1997 ; Peyrefitte, 1995 ; Putnam, 1992, 1995 ; Shaw, 1997) ont longuement débattu de l'importance de ce capital social - ou *éthos de confiance* pour Peyrefitte - en montrant son impact sur la prospérité, soit en tant que facteur essentiel à la création de richesse, au développement économique[7], et, par là, au développement technologique. Par rapport à ce dernier, ce qui nous apparaît moins bien compris et justifie par conséquent qu'on s'y arrête, c'est l'importance de ce capital social dans notre domaine spécifique qu'est la gestion de la technologie. Par conséquent, notre objectif ici est de montrer les liens d'influence entre ce capital social et le développement technologique. Précisons toutefois que l'objet n'est pas de montrer

---

[6] Bien que nous ne soyons pas forcément en accord sur les raisons avancées par Kipnis (1995), ce dernier a relevé - uniquement à partir des extraits en psychologie - qu'il y a eu sur le thème de la confiance 21 études entre 1978 et 1981, 22 études entre 1982 et 1985, 38 études entre 1986 et 1989 et, finalement 50 études de 1990 à 1993.

de manière exhaustive l'ensemble des applications potentielles très nombreuses de ce capital social, mais seulement de mieux circonscrire à la fois ses fondements encore flous, tout comme son aspect stratégique d'un point de vue technologique.

5.2.1.1 Définition du capital technologique

Capital humain, capital organisationnel, capital financier, capital physique, capital technologique, etc., autant de termes qui ont le mérite d'élargir notre compréhension de la dynamique organisationnelle tout en provoquant beaucoup de confusions. C'est pourquoi parler de développement technologique, donc de capital technologique, justifie qu'on s'accorde au préalable sur la définition de ces termes.

De fait sous la perspective économique communément acceptée[8], chaque personne possède deux types principaux de richesse : son capital monétaire, qui correspond à son actif financier, et son capital humain, soit la valeur liée à ses savoir et savoir-faire résultant de l'apprentissage et de l'éducation. Ce capital financier sera investi pour acquérir (1) des éléments matériels ou physiques (machines, équipements, bâtiments, etc.), qui constitueront un capital physique, et (2) de nouveaux savoir et savoir-faire par le biais de nouveaux apprentissages et de nouvelles formations. Ces savoir et savoir-faire représentent donc le capital humain.

---

[7] Pour Fukuyama, notamment (1997 : 19) : « *L'une des leçons majeures que l'on puisse tirer de la vie économique, c'est que la prospérité d'une nation et sa compétitivité sont conditionnées par une seule et unique caractéristique culturelle omniprésente : le niveau de confiance propre à la société.* »

[8] Voir à ce sujet les travaux de Gary Becker et notamment Becker, 1976.

De ce qui précède, c'est l'élément matériel qui domine la dynamique de développement des richesses. De fait, sans renier l'importance des capitaux financiers, physiques ou humains, un autre élément, à notre sens encore plus important, et malheureusement trop souvent mis de côté - le capital social - vient s'insérer dans cette dynamique de développement. En ce sens, le capital humain, qu'il faut distinguer du capital social, correspond, selon notre conception, au capital technologique. C'est un fait, que nous avons isolé trop souvent la technologie à l'aspect artefact, c'est-à-dire aux biens tangibles (technologies, produits). Pour nous, la technologie correspond à une configuration spécifique (1) de savoir (connaissances scientifiques) accumulées par l'exploration des phénomènes et (2) de savoir-faire, quant à eux, amoncelés, entre autres, lors de l'expérimentation, de la conception voire de l'implantation des solutions technologiques.

Ainsi, dans cette perspective, le capital technologique d'une entreprise comprend l'ensemble des savoir (connaissances scientifiques) et des savoir-faire (habilités, routines, procédures, procédés, méthodes, recettes, etc.). Les bâtiments, équipements et toutes autres machines (ordinateurs, systèmes d'échanges de données, systèmes de conception de type CAO, etc.) désignent, quant à eux, le capital physique ou encore matériel. Par conséquent, selon cette acception, le développement du capital technologique implique notamment l'acquisition et la création de nouveaux savoir et savoir-faire qui se transformeront en nouvelles compétences technologiques et, subséquemment, en nouvelles technologies et en nouveaux produits technologiques.

Ceci implique nécessairement un processus continu d'accumulation et de transformation de nouveaux savoir et savoir-faire qui aboutiront sur des innovations. En ce sens, si le capital social est perçu comme un catalyseur, dans la mesure où il fait et fera fructifier les autres formes de capitaux, à eux seuls toutefois, ces capitaux humains, physiques et financiers sont des éléments largement insuffisants pour assurer le développement technologique et, donc, la croissance des entreprises.

Partant de cet énoncé, ceci revient à démontrer en quoi le capital social est un élément essentiel tout au long du processus d'innovation technologique, soit au développement technologique ou, encore, en quoi le capital humain ou technologique se trouve bonifié par la présence d'une autre forme de capital, le capital social. La figure ci-après représente notre compréhension de cette dynamique que nous essaierons d'expliquer et de justifier dans la section suivante.

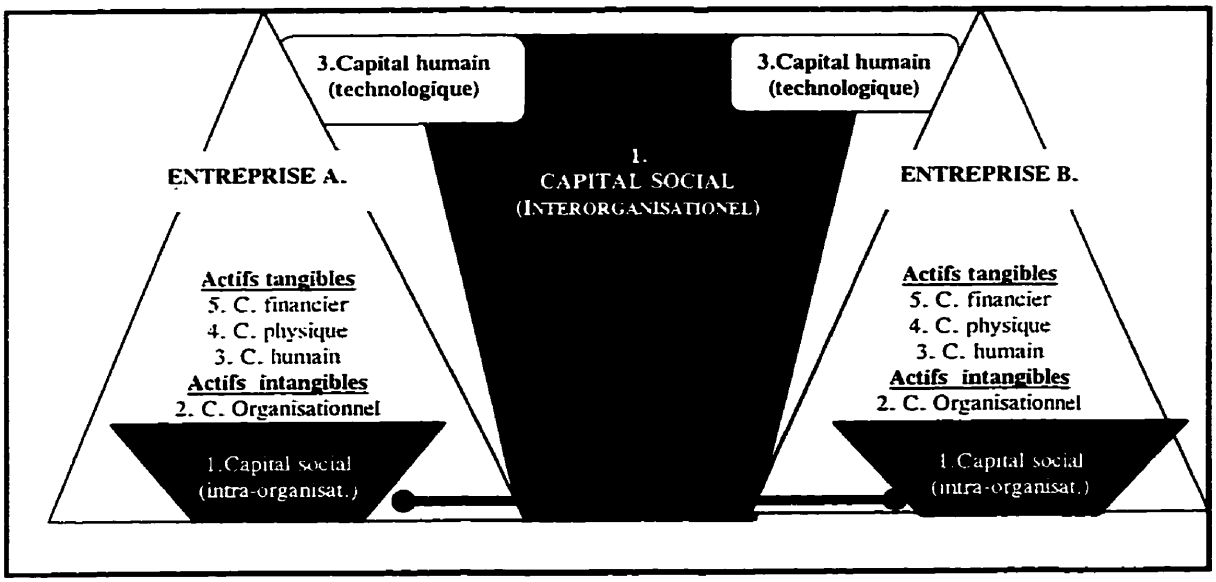


Figure 5.1: La dynamique de construction du capital humain ou capital technologique

D'ores et déjà, comme nous voulons le montrer dans cette figure 5.1, nous avançons d'une part que c'est l'accroissement du capital social, perçu comme un catalyseur, qui supportera l'accroissement du capital humain et que, d'autre part, ce capital social est un actif collectif ou un bien public, appartenant conjointement soit à deux entreprises (interorganisationnel), soit à des groupes ou minimalement à deux individus au niveau interne (intra-organisationnel). Actif qui réside dans la relation et qui ne peut donc être la propriété exclusive d'une seule personne (au niveau intra-organisationnel) ou d'une seule entreprise (au niveau interorganisationnel), comme mis en avant par Coleman (1988). De plus, traduit par cette figure, le capital social, selon notre perception et position, fait partie des actifs intangibles au même titre que le capital organisationnel, qui correspond aux trois composantes majeures (mission, valeurs et objectifs) que nous relierons dans la partie 5.2.2 au capital social.

5.2.1.2 Impacts du capital social sur le développement technologique

Afin de justifier le rôle ou encore la portée du capital social sur l'accroissement du capital humain, nous nous arrêterons maintenant sur chacune des grandes phases du processus d'innovation dont le produit final est un bien tangible : un produit technologique. C'est pourquoi, dans le tableau 5.1 ci-après, nous avons reproduit, de manière très simplifiée – Whilhem (1994) propose en effet un modèle en 8 étapes – les grandes phases ou encore activités, à l'intérieur du processus d'innovation, et ce, dans le but de bien articuler notre entendement. Il apparaît évident que les grandes activités, telles que nous les avons définies pour chacune de ces quatre grandes phases - à

l'instar de la validation de l'idée - ne seront pas isolées et qu'elles ne devraient pas d'ailleurs l'être à un moment donné dans le temps. En ce sens, nous avons relevé dans le tableau ci-après la prépondérance de certaines activités du processus d'innovation qui sont articulées autour de trois grandes phases.

Tableau 5.1: Les grandes activités du processus d'innovation

DE LA GÉNÉRATION DE L'IDÉE.	EN PASSANT PAR LE PROCESSUS DE CRÉATION (processus d'accumulation et de transformation)		DESQUELS DÉCOULERONT DES PRODUITS
(1)	(2)	(3)	(4)
Activités de génération (identification ou de découverte) de l'idée : reliées aux carences perçues et aux impasses techno-scientifiques **Activités de validation de la pertinence de l'idée :** du projet de R-D qu'elle implique	**Activités d'acquisition de nouvelles connaissances** ***(recherche fondamentale ou appliquée)*** **Activités de validation (définition) de la solution optimale** par l'expérimentation ***(développement expérimental)***	**Activités d'intégration**[1] des nouvelles connaissances et des nouveaux savoir-faire qui amènent à l'innovation **Activités de *développement*** visant la réalisation de prototypes **Activités de *production*** des produits innovateurs qui intégreront les nouveaux savoir et savoir-faire	**Activités visant la diffusion** ***(distribution, vente)*** des produits/services qui découlent de ces nouveaux savoir et savoir-faire

[1] Il est bien évident que cette intégration est continue pendant tout le processus, toutefois, même si elle est difficile à localiser, une intégration importante ou un « momentum » aura lieu à un moment donné, intégration qui découle sur une innovation.

1) Impacts du capital social sur la génération d'idées

Repris de Powell (1996 : 55) :

> *« Innovation often lies at the interstices of firms' knowledge (Gadde et Häkansson, 1992, Häkansson, 1990). When an R&D network brings firms together, sharing different competencies can generate new ideas (DeBresson et Amesse, 1991 ; Fujita, 1991 ; Imai et Baba, 1989 ; Semlinger, 1991). »*

Partant du fait que la génération d'idée est à rattacher principalement à l'identification (1) d'impasses technologiques ainsi qu'à (2) des carences perçues (besoins non comblés, voire mal comblés), les interactions fondées sur la confiance mutuelle seront à l'origine de l'émergence d'idées, tout comme elles seront une source

essentielle pour valider l'idée tant d'un point de vue technologique que de marché. Ces deux activités de génération et de validation, d'ailleurs très difficilement dissociables, exigeront des investissements importants à la fois pour découvrir et générer l'idée, tout comme pour en valider la pertinence avant de se lancer dans un projet de recherche et développement interne ou dans la création d'une entreprise susceptible d'exploiter cette idée ou opportunité qu'elle représente.

De fait, reconnaître que de nombreuses idées émergent de l'interaction avec des clients, des fournisseurs stratégiques ou des réseaux de R-D n'est pas une révélation puisque de nombreux chercheurs (Von Hippel, 1988 ; DeBresson et Amesse, 1991 ; Freeman, 1991, etc.) l'ont déjà constaté. Toutefois, les concepts de réseaux, d'interfaces, d'entreprises virtuelles, etc., sur lesquels de nombreux auteurs ont mis l'accent, voilent, ou tout au moins, simplifient une partie de la réalité[9]. En effet, il faut bien reconnaître que ces relations, de plus en plus nombreuses générées depuis quelques années par le développement de ces réseaux, décrites notamment par Powell (1996), ne sont pas toutes, loin s'en faut, fondées sur la confiance mutuelle.

Précisions faites, en quoi précisément le capital social peut être à l'origine d'idées, c'est-à-dire un catalyseur d'innovations? Ceci revient à se demander et, pour

---

[9] De fait, de nombreux articles traitent de ce capital social. S'ils ont le mérite de sensibiliser à l'importance de cette confiance mutuelle, on pourrait croire que cette confiance mutuelle est partout, dans la mesure où ces articles ne font pas la différence entre des échanges fondés sur la confiance mutuelle confiance ou réciprocité généralisée, et les autres échanges nombreux fondés sur la réciprocité équilibrée ou, encore, confiance calculée.

nous, à justifier en quoi les engagements humains réciproques dans la relation sont essentiels au développement d'idées à fort potentiel dans la mesure où ces idées se transformeront ultérieurement en une innovation. Ceci revient à aborder les deux facettes indispensables et interreliées, bien que nous les traitions ici séparément, de la génération d'une idée.

- Du point de vue de l'identification des carences perçues

Sans investissements réciproques, c'est-à-dire sans interactions importantes de type face à face, soit de dialogues entre l'équipe qui possède les savoir et savoir-faire (le capital technologique) et les utilisateurs susceptibles d'en bénéficier, il sera difficile pour l'équipe de R-D d'identifier les applications potentielles pertinentes reliées à l'exploitation de leur savoir, donc d'envisager des développements technologiques à forte valeur ajoutée, qui se concrétiseront par des solutions technologiques optimales dans la mesure où elles répondront adéquatement à des besoins bien réels et, bien sûr, non satisfaits par les solutions existantes. En effet, l'asymétrie d'informations entre les différentes parties fait que d'un côté les personnes susceptibles de bénéficier de ces savoir ne peuvent appréhender les bénéfices sous-jacents, soit les possibilités qui en découleraient pour résoudre leurs problèmes ou difficultés, compte tenu de leur non-maîtrise de ces savoir. D'un autre côté, les détenteurs de ces savoir, ceux qui possèdent des solutions potentielles, ne peuvent concevoir ces solutions sans une compréhension en profondeur des difficultés rencontrées ou encore des insatisfactions

et attentes non conscientes, qui exigent par le fait même des interactions essentielles pour appréhender ces besoins latents à leur juste niveau.

En ce sens, de manière simpliste certes, nous avons d'un côté des savoir et savoir-faire, qui ne demandent qu'à trouver leurs justifications ou leurs contributions à la résolution de problématique et, d'un autre côté, des attentes « *tacit, implicit, and unspoken* » pour Lieber (1997), donc très difficiles à articuler dans la mesure où leurs détenteurs, la plupart du temps, sont incapables de définir ou même de voir leurs problèmes et, encore, moins capables d'extrapoler et de définir la solution technologique optimale pour les résoudre[10].

C'est pourquoi ces situations, de plus en plus fréquentes aujourd'hui dans un contexte d'accroissement des connaissances scientifiques et technologiques, exigent plus que de simples échanges de données ou d'informations (Leonard et Rayport, 1997) ou encore d'interfaces externes ou internes entre les départements de R-D, de production et de marketing. Indiscutablement, sans engagements dans la relation, la génération d'idées ne pourra se faire. Il sera dès lors difficile de faire le pont entre ces deux rives. Investissements réciproques qui permettront à l'équipe de R-D de comprendre en profondeur la mission, le rôle ou la fonction principale qu'ont à

---

[10] Lieber (1997 : 103) remarque, à juste titre, que les méthodes traditionnelles pour identifier ces attentes essentielles pour générer des idées de nouveaux produits sont devenues obsolètes aujourd'hui : « *It seems that traditional market research no longer works with an increasingly diverse and fickle customer base. The methods marketers have relied on for decades, perfunctory written and phone survey, simply skim the surface of the shifting customer zeitgeist.* »

remplir les utilisateurs potentiels, soit les besoins latents souvent inconscients, et aux utilisateurs potentiels d'appréhender à un plus juste niveau les bénéfices reliés à l'utilisation des technologies et des produits qui en découleront. Ce qui nous amène à dire que ce contexte d'échanges, d'interactions, de dialogue, etc. et, par là, cet engagement humain réciproque dans la relation est vital, tout particulièrement pour les entreprises technologiques, soit pour celles dont les produits intègrent des savoir et des savoir-faire importants, notamment pour trouver le plus d'applications potentielles pertinentes et générer des idées à fort potentiel.

En ce sens, que ce soit l'entreprise déjà en activités ou l'entreprise en émergence (start-up), ces entreprises, en s'appuyant sur des partenaires externes que sont les utilisateurs, s'assurent d'une source d'innovations (de nouvelles idées), mais également, d'une source de validation et d'adéquation de la solution technologique qui émergera. Effectivement, au-delà de l'idée, ces partenaires ont un rôle stratégique compte tenu des rétroactions essentielles qu'ils donnent tout au long du processus d'innovation, autant au tout premier stade de la définition sur papier de la solution technologique que lors des premiers et derniers tests des prototypes qui seront développés avant d'arriver à la version finale.

C'est pourquoi, si la confiance mutuelle générée par ces investissements réciproques dans la relation était perçue en tant qu'élément d'impact stratégique sur le développement technologique, nous aurions non seulement plus de « bonnes idées »,

c'est-à-dire plus d'innovations, mais également, moins d'échecs ultérieurement notamment au stade de commercialisation de ces produits à caractère technologique. Un fait relativement connu, ce n'est pas tant la technologie qui est à remettre en question lors des échecs mais, bien plus, l'inadéquation des produits, qui se traduit par un niveau de complexité important pour l'utilisateur. Complexité, car, en amont, le contexte d'utilisation des produits et, par conséquent, les besoins et les contraintes d'utilisation n'ont pas été suffisamment bien intégrés dans le design de la solution, sans parler des objectifs ou des attentes stratégiques qui n'ont pas été suffisamment bien appréhendés tout particulièrement dans les cas de solutions industrielles.

Ainsi, Radosevich et Kassicieh (1994) remarquent fort justement, que pour favoriser le transfert de technologies des laboratoires à l'industrie, cette dernière devrait être impliquée avant même que la technologie soit développée, soit au stade de l'idée ou encore pour la génération d'idées. En effet, comme le suggèrent ces auteurs, les attentes ou besoins des utilisateurs potentiels, même s'ils sont regroupés, ne fourniront que des informations insuffisantes ou superficielles sur les besoins et les opportunités : « *Many of those industrial perceptions are proprietary* », sachant que pour cette implication, il y a, selon ces auteurs, un coût fixe élevé pour établir des intérêts mutuels, qui permettraient de découvrir des idées essentielles à la valorisation de nombreux savoir et savoir-faire, qui, présentement, ne sont pas encore transformés en produits, et ce, en raison d'un manque d'interactions entre partenaires. En ce sens, selon notre conception, cela renvoie donc à un manque d'engagements réciproques des

parties prenantes, tout particulièrement dans la relation, engagements essentiels pour visualiser l'apport de ces savoir et savoir-faire à la résolution de problématiques et, plus globalement encore, à l'accomplissement de la mission.

Pour conclure ce point, il faut donc faire une différence entre (1) les échanges d'informations récoltées à travers ces réseaux, nécessaires certes, que nous appelons des « échanges de bons procédés » reposant sur une confiance calculée, dans la mesure où ces échanges impliquent peu d'engagements, et (2) les échanges de connaissances, de savoir et savoir-faire, notamment les rétroactions nombreuses et continues résultant d'un partenariat, soit d'un engagement réciproque des partenaires dans un projet collectif.

- Du point de vue de l'identification ou de la découverte de nouvelles connaissances à l'origine de nouvelles idées de développement.

Il est largement reconnu qu'une entreprise ne peut être autosuffisante par rapport aux savoir dont elle a besoin pour soutenir sa croissance (Nelson, 1990 ; Powell et Brantley, 1992), encore plus ces dernières années en raison de la prolifération des connaissances scientifiques. Pour générer de nouvelles idées, sous l'angle technologique, les partenariats entre laboratoires d'entreprises privées et publiques (universitaires ou autres) représentent une source stratégique. De fait, la mise en commun de ces savoir et savoir-faire différents, et notamment des problématiques émises par l'industrie, permettront d'imaginer de nouvelles avenues de recherche

« plus fondamentales » en amont pour les laboratoires de recherche ; et de nouvelles avenues de développement « plus appliquées » pour les gens de l'industrie. La technologie étant selon Berger (1994), un phénomène social qui comprend beaucoup plus que des données dans les ordinateurs ou des dessins sur les étagères : « *It is knowledge in the minds of creative and thoughtful persons* », elle exigera par le fait même, des investissements importants des deux côtés pour que ces problématiques puissent être appréhendées par les personnes en recherche et pour que les connaissances ou avancées scientifiques puissent se transférer, donc être acquises et maîtrisées par ceux qui les utiliseront au plan du développement. Relevons les propos très révélateurs de Berger (1994 : 47) :

> « *Technology transfer often is discusses as if it were a one-way process from federal laboratories to American companies. This is true with isolated patent licensing agreements, which can occur at arm length. In fact, technology transfer is an interactive process. The mutual stimulation that occurs with the exchange of ideas, the synergism that spring up - these benefits accrue to both parties.* »

En ce sens, sans engagements réciproques, nous sommes devant ces relations unilatérales de type « *arm's length* », ou de marché, largement déficientes pour générer des idées et pour exploiter ces savoir et savoir-faire. Il nous apparaît que pour générer de nouvelles idées, cela exige un travail en commun, soit un niveau de coopération élevé, afin d'échanger et d'explorer ensemble, et plus encore en amont, une confiance mutuelle pour relever les défis nombreux sous-jacents au processus d'innovation technologique, soit pour trouver les solutions technologiques optimales.

En conclusion de cette section, nous oserions avancer, avec toute la prudence qui s'impose, que ce sont ces investissements réciproques et la confiance mutuelle qu'ils génèrent qui détermineront la qualité ou la pertinence de l'idée - son potentiel de valeur – et, de façon ultime, la qualité de la réponse technologique qu'on y apportera, c'est-à-dire son adéquation aux besoins qu'elle est susceptible de combler.

Remarquons que l'emphase portée actuellement sur la valorisation de ces projets de recherche universitaire[11], au Québec notamment, ne fait que conforter notre affirmation. De nombreux savoir et savoir-faire ne se sont pas transformés en produits par manque d'interactions, c'est-à-dire par un manque flagrant de partenariats « industrie-université » dans le sens où ils s'entendent dans cette thèse. Toutefois, la compréhension de cette dynamique de génération d'idées nous amène à avancer qu'il ne suffit pas d'injecter des millions, donc du capital financier, de faire des études de marché ou encore de créer des comités (scientifiques ou autres...) pour générer de bonnes idées, c'est-à-dire pour transformer ces savoir nombreux en capital technologique et subséquemment, en produits technologiques à haute valeur ajoutée potentielle.

---

[11] T2C2, fonds de 60 millions de dollars alloués par la Caisse des Dépôts et des partenaires industriels privés, non connus au moment de la rédaction de ce chapitre, aura pour rôle de valoriser les projets de recherche, soit les savoir et savoir-faire nombreux qui dorment sur les tablettes.

2) Impacts du capital social sur la création de nouveaux savoir et savoir-faire

Rappelons, en guise d'introduction, les propos de DeBresson et Barker (1996 : 10) :

> *« La création de nouvelles connaissances techniques par l'innovation est souvent conditionnelle à la coopération entre acteurs économiques. L'innovation ne peut se produire sans cette coopération. L'apprentissage résultant est interactif* [.]. *Les nouvelles connaissances créées transcendent la seule addition des connaissances préalables* [.]. *La coopération est un prérequis sine qua non, ex ante au processus d'apprentissage ».*

Reconnaître l'importance de cette coopération, c'est, de manière implicite, reconnaître l'importance du capital social en tant que catalyseur, sachant qu'effectivement dans la littérature, les liens entre coopération et confiance mutuelle sont non perçus. Le fait est que les bénéfices potentiels qui découlent de cet actif sont, à notre sens, largement sous estimés. Ceci explique la faible attention qu'a reçu ce capital social jusqu'à présent dans une perspective de création de nouveaux savoir. Toutefois, nous ne prenons pas grand risque en avançant que, sans confiance mutuelle, il sera difficile ou, tout au moins, beaucoup plus difficile de résoudre de manière optimale les défis nombreux qui s'échelonnent tout au long du processus d'innovation, notamment au stade de la création et de l'intégration, lequel stade justifie un apprentissage interactif pour que se créent de nouvelles connaissances, sources de nouvelles techniques et technologies. En ce sens, sans investissements relationnels de la part des parties impliquées lors de cette étape importante de création de nouveaux savoir, donc sans confiance mutuelle :

1. les protagonistes à l'interne, entre les différents départements ou à l'externe, entre des partenaires indépendants, auront plus de difficultés à relever les défis technologiques nombreux que comportent le processus d'innovation, sachant que certains projets pourront même être abandonnés parce qu'ils ne génèrent pas les résultats espérés, conséquences directes d'un manque de capital social;
2. le processus d'innovation sera allongé dans le temps avec le risque, toujours présent, que l'innovation arrive trop tard, c'est-à-dire qu'elle apparaisse ailleurs, anéantissant les efforts et les investissements consacrés à cette étape;
3. la solution technologique qui émergera sera non optimale compte tenu des divergences qui n'auront pu être gérées, et ce, en raison de savoir et de savoir-faire qui n'auront pas été intégrés par manque de confiance mutuelle en amont.

En effet, ces explorations et expérimentations nombreuses, pour aboutir sur une solution technologique exigent des investissements importants. Ce qui se traduit par de nombreuses discussions, de nombreuses remises en question, de nombreux essais... qui ne peuvent se faire de manière optimale que dans un climat de confiance. Comme nous l'avons constaté, un climat de méfiance fera que les parties chercheront à se protéger et, en ce sens, ils donneront le moins possible de leur « input » relevant de leur capital technologique. En d'autres mots, ils garderont des savoir et savoir-faire qui auraient été stratégiques pour la solution technologique en cours d'élaboration.

En ce sens, nous voulons par cet exposé, montrer que la qualité et la quantité des apprentissages sont intimement reliés aux interactions, mais plus encore, au climat de confiance mutuelle, qui résultera en une entraide et une assistance essentielles à l'innovation. De toute évidence, sans engagements réciproques et, par là, sans confiance mutuelle, les protagonistes auront beaucoup de difficultés à s'investir pleinement dans des projets de R-D.

L'accumulation et la transformation de connaissances, que justifie le processus d'innovation, exigent que parties prenantes travaillent de concert. Cet apprentissage mutuel, mis en avant par de très nombreux auteurs dans la littérature, nécessite en effet de nombreux investissements, de part et d'autre, pour créer ce climat de confiance mutuelle essentiel pour canaliser et favoriser l'intégration de savoir et savoir-faire, nombreux à ce stade de l'innovation.

3) Impacts du capital social sur la diffusion des savoir et savoir-faire

Relevons une fois de plus les propos de Powell (1996 : 55) :

> *« This trading of information and people is a key to the « innovative milieu » of Silicon Valley, because technological know-how is often tacit and is best transmitted through personal relationships (Angel, 1991 ; Clark et Staunton, 1989) ».*

Reconnaître ce fait est une chose, mais il faut également intégrer que ces relations personnelles ne représentent que la partie visible et superficielle d'une problématique beaucoup plus complexe. C'est la partie supérieure de l'iceberg, dans la

mesure où on oublie des dimensions beaucoup plus profondes et nombreuses, à la base d'une valorisation optimale et à l'origine d'une diffusion optimale des savoir et savoir-faire. En d'autres termes, on ne voit pas la dimension cachée de ces relations personnelles et, plus particulièrement, le niveau d'engagements humains réciproques en amont.

D'un point de vue interne, la diffusion des savoir et savoir-faire exige des investissements importants, notamment entre les équipes de recherche, de développement, de production, de marketing, pour éviter, entre autres, le syndrome du « Not Invented Here », omniprésent dans de très nombreuses entreprises, mais également pour accroître l'apprentissage mutuel. D'un point de vue externe, le transfert de technologies exigera de la même façon des investissements importants entre équipes de R-D des laboratoires et entre équipes industrielles susceptibles de recevoir la technologie, engagements essentiels pour un apprentissage mutuel et, notamment, pour une utilisation optimale pour le partenaire récepteur.

Dans leur livre *From Lab to Market*, regroupant plus d'une trentaine d'articles, Kassiecieh et Radosevich (1994) offrent de nombreux exemples pour rattacher cette faible valorisation de la R-D à une confiance mitigée ou absente, ayant pour effet, dans certains cas, de bloquer des transferts, voire, dans d'autres situations de les rendre moins performants. Même si l'ensemble des auteurs insistent sur les systèmes d'information, les banques de données, etc., ils sont largement insuffisants pour

accroître la performance des transferts de technologies, comme l'a exprimé parfaitement d'ailleurs Botkin par rapport à la commercialisation des technologies développées dans les laboratoires fédéraux aux U.S.A. (1994 : 230) :

> « *In fact, mutual trust and putting both parties at an equal psychological level of respect is probably the most critical success factor* [.]. *The trust issue is one of the most important underlying a partnership. A contract works on compliance, a partnership works on commitment. Lack of trust is the most frequent stumbling block to successful partnership.* »

5.2.1.3 Conclusion : « capital social - gestion de la technologie »

De ce qui précède, il apparaît évident, comme nous espérons l'avoir démontré, que ces relations d'échanges, fort nombreuses depuis quelques années, ne sont pas toutes fondées sur la confiance mutuelle, puisqu'il faut faire une différence fondamentale entre la confiance calculée (échanges avec peu d'investissements spécifiques dans la relation) et la confiance mutuelle, qui exige en amont des investissements spécifiques réciproques importants. Il ressort également que le capital social est de loin plus nécessaire ou stratégique pour provoquer la dynamique d'accumulation et de transformation des savoir et savoir-faire qui est essentielle à l'innovation.

De toute évidence, il transparaît que le manque de confiance mutuelle, donc de capital social, est un élément majeur qui freine les investissements, soit l'accroissement du capital humain essentiel, au progrès technologique et à la création de richesses. Par conséquent, si selon Kassicieh et Radosevich (1994), dont nous

relevons les propos ci-après, la gestion de la technologie manque de théories et de pratiques innovatrices, celle du capital social représente une perspective nouvelle dont l'intérêt, comme nous venons de le voir, va bien au-delà d'une simple réduction des coûts de transaction, sachant que cette création de valeur à laquelle il faut rattacher ce capital social, soulève de fait de nombreux défis de gestion pour Kassicieh et Radosevich (1994 : 16) :

> *« Creating value in technology and managing the technology asset are complicated managerial function for which few guidelines are available in either theory and practice. Experimentation with and evaluation of novel methods are necessary to improve practice ».*

Toutefois, en tant que solution potentielle permettant d'accroître le capital technologique, ce nouveau paradigme et les nouvelles théories, méthodes et façons de faire qui en découleront, ne pourront se développer et s'implanter qu'à condition que théoriciens et praticiens s'accordent pour reconnaître que le développement technologique exige beaucoup plus que des compétences humaines ou technologiques. Comme le rappelle Francis Fukuyama (1997) : *« Avant de pouvoir créer des richesses, les êtres humains doivent apprendre à travailler ensemble ».* Et apprendre à travailler ensemble dans une économie de plus en plus fondée sur le savoir fera qu'inévitablement les entreprises auront à assumer des coûts de transaction de plus en plus élevés, lesquels seront compensés par un apprentissage de nouveaux savoir et savoir-faire, donc, par une création de valeur qui n'aurait pas pu s'obtenir sans ce travail en commun, soit en amont, sans cette confiance mutuelle. Cette nouvelle

philosophie « *Human investment* » prônée par Creed et Miles (1996) exige, à n'en pas douter, des investissements à la fois importants et différents à tous les niveaux, notamment et surtout, comme ils le font remarquer, dans la confiance elle-même, à la fois pour la créer et la maintenir dans le temps.

5.2.2 Intégration : un modèle de développement du capital social

À ce stade, il convient de s'interroger sur les conditions et préalables nécessaires à la construction et au maintien de la confiance, sachant que ce processus, selon Fukuyama (1997), est compliqué et, à bien des égards, mystérieux. Nous avons eu à maintes reprises l'occasion de le constater lors de nos explorations sur le terrain. De nos observations, de nos expérimentations ainsi que de nos discussions avec des acteurs économiques ces dernières années, nous tenterons d'offrir maintenant une synthèse sur un phénomène complexe, la création et le maintien du capital social. Ainsi, la figure 5.2 ci-après présente notre propre interprétation, donc notre modèle de construction du capital social, lequel est constitué, rappelons le, par les engagements réciproques humains dans la relation et la confiance mutuelle.

D'ores et déjà, et ce, par rapport à la figure 5.1 où nous avons regroupé sous la rubrique *actifs intangibles* : 1) le capital social, et 2) le capital organisationnel (soit la vision avec ses trois composantes stratégiques que sont les valeurs, la mission et les objectifs stratégiques), ce modèle met en relief les liens d'influence, non schématisés dans la figure 5.1 précédente, entre ces deux actifs intangibles. En effet, la figure 5.2.

montre d'une part que ce capital organisationnel (ou cette vision commune) précède ou, encore, est un précurseur de la confiance mutuelle, mais aussi, que ce capital organisationnel découle des engagements réciproques dans la relation. En d'autres mots, ce que nous voulons souligner ici, c'est que la dynamique de construction du capital social, qui est constitué par les engagements et la confiance mutuelle, ne peut être comprise, sans appréhender les liens majeurs d'influence entre les engagements et la vision (le capital organisationnel). Cette vision s'insère, en effet, dans la dynamique de construction du capital social, puisque cette confiance mutuelle, comme nous le justifierons par la suite, apparaît intimement reliée à ce concept de vision.

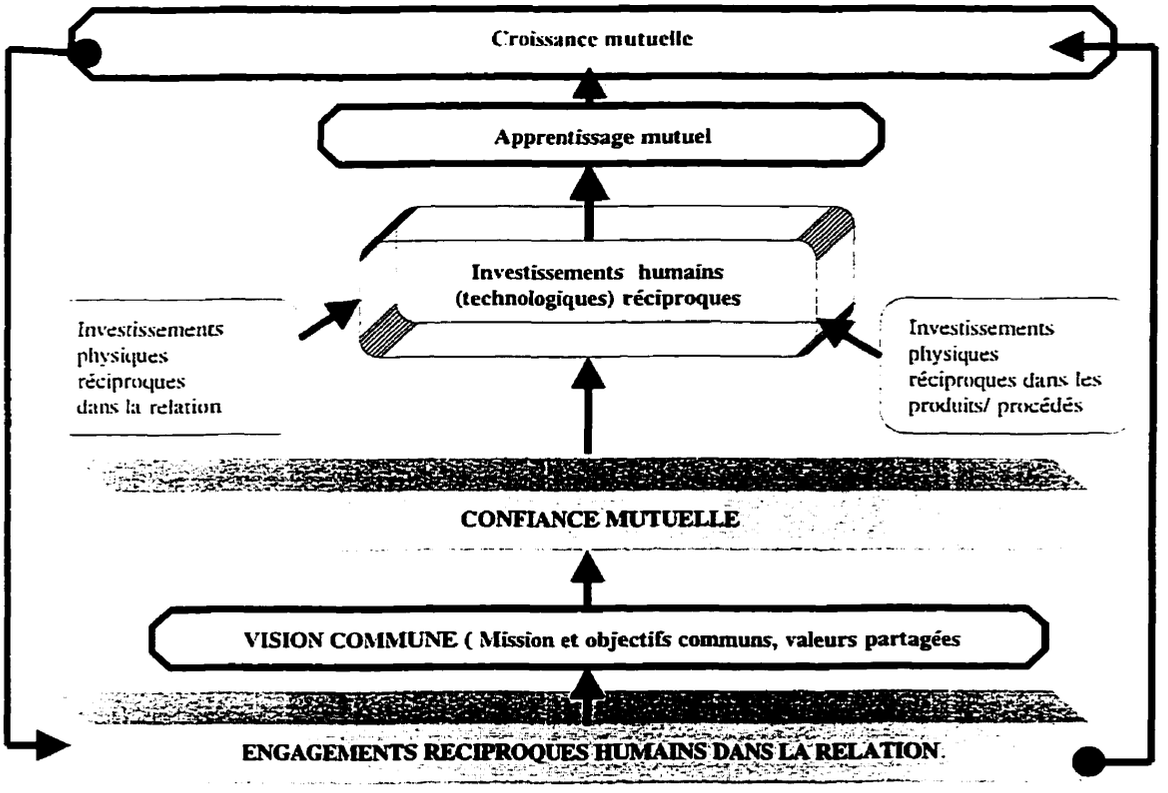


Figure 5.2: Modèle de construction du capital social

5.2.2.1 Les fondations du capital social

1 - Les précurseurs ou les éléments tangibles

Rappelons ici les fondements de notre théorie : les engagements réciproques humains (spécifiques) continus dans la relation constituent les bases à partir desquelles se construit et se maintient la confiance mutuelle. De l'étude à la fois théorique et empirique, pour étayer cette thèse, il ressort en effet que :

- ✓ **Sans <u>engagements</u>**, soit sans investissements, la confiance ne pourra se construire. De fait, au-delà des promesses écrites (contrat légal) ou orales, des échanges d'informations ou de données, la confiance mutuelle exige des engagements importants, entre autres pour que les partenaires démontrent leur volonté à coopérer et se rassurent mutuellement de leur bonne volonté. En d'autres mots, il faut des engagements pour leur donner raison de se faire confiance et pour qu'ils puissent investir et prendre des risques ensemble sachant qu'en plus, sans engagements, donc sans un contexte de vulnérabilité, on ne peut pas parler de confiance mutuelle.
- ✓ Sans engagements **<u>réciproques humains</u>**, l'identité des partenaires, qui se traduit par des missions, des valeurs, des croyances, des perceptions et des attentes propres ne pourra être gérée adéquatement. Ces investissements, à la fois humains mais également réciproques, (des dialogues, des discussions soit des échanges interactifs), sont en effet essentiels pour réconcilier et transcender les attentes respectives des partenaires, mais également, pour interpréter et comprendre le

bien-fondé des actions (investissements) et des décisions qui seront prises par chacun des partenaires. Rares en effet sont les faits qui parlent d'eux-mêmes (John Stuart Mill, 1859). Sans ces investissements humains réciproques, la confiance ne pourra se bâtir puisque les partenaires ne pourront transcender les intérêts et les attentes individuels parce qu'ils n'auront pas pu appréhender, non seulement ce qu'ils peuvent s'apporter aujourd'hui, mais surtout, ce qu'ils pourraient s'apporter dans le futur, notamment pour rester ou être plus compétitifs.

✓ Sans engagements réciproques humains **dans la relation,** la confiance mutuelle ne pourra se créer, car elle justifie une allocation judicieuse des investissements humains réciproques. Au-delà des dialogues, des discussions, des échanges interactifs, pour que ces échanges soient constructifs et productifs, il faut qu'ils portent sur les « bonnes choses », sachant qu'en plus, ces investissements dans la relation, spécifiques par nature, donc irrécupérables, traduisent une volonté réelle de coopération. Ce type d'investissements renvoie donc à ces notions morales de générosité, de souci de l'autre, etc. auxquelles cette confiance mutuelle a été souvent rattachée par les gens de terrain avec lesquels sommes entretenus ainsi que par les théoriciens, tels Rousseau et Parks (1993), qui relevaient : « *a genuine concern for the well-being of participants* ». Par conséquent, ce sont ces investissements dans la relation – dans les aspects stratégiques relationnels (mission, valeurs, objectifs) – qui généreront cette perception de souci de l'autre ou encore de générosité.

- ✓ Sans engagements réciproques humains **continus** dans la relation, la confiance mutuelle ne pourra se maintenir et, encore moins croître. En l'absence d'investissements continus, donc de discussions et de dialogues constants, les entreprises s'éloigneront et, bien souvent, se désengageront parce qu'ils ne pourront plus se comprendre et interpréter les actions et gestes posés par leur partenaire. Les attentes et les objectifs des partenaires évoluent inévitablement dans le temps, d'ailleurs parfois, sans qu'ils s'en rendent compte eux-mêmes. D'où l'importance de cette continuité pour que ces attentes et objectifs soient appréhendés au bon moment et, de façon ultime, gérés par des investissements adéquats. C'est pourquoi la flexibilité tant recherchée par les entreprises ne pourra être obtenue sans engagements **continus** réciproques humains dans la relation, soit sans une confiance mutuelle.

2 - Les éléments intangibles

De nos entrevues et plus particulièrement des discussions informelles avec les dirigeants, nous avons retenu cette maxime : « c'est une philosophie différente ». Philosophie de toute évidence différente (Miles et Creed, 1994, Miles et Snow, 1994), qui exige donc qu'on s'y arrête quelques instants pour en préciser les bases fondamentales, d'autant que ces bases ou grands principes, qui se sont révélés, nous ont permis de mieux circonscrire ce phénomène - modélisé à la figure 5.2 - mais surtout de mieux comprendre la logique de développement (figure 5.3) dont nous

discuterons et argumenterons dans la section suivante. De fait, ces engagements, tels qu'ils nous apparaissent, sont :

⇒ **volontaires et conscients :** nous rejoignons le courant sociologique pour lequel ces engagements sont volontaires, dans la mesure où ils traduisent une volonté à coopérer, mais plus encore, un désir de faire des choses ensemble. Ces actions ou engagements, qui découlent de choix volontaires, ou encore libres et responsables, selon Peyrefitte (1995)[12], ne sont par conséquent ni mécaniques ni génétiquement déterminés, sachant bien sûr qu'ils auront pour objectif d'éliminer le poids de la conjoncture, des structures et tous les autres éléments inhibiteurs « *overcoming cognitive inertia and biases for the familiar* » (Creed et Miles, 1995). C'est pourquoi les variables psychosociologiques et économiques, qui ont été prises comme facteurs explicatifs de cette confiance mutuelle, nous apparaissent secondaires dans la mesure où elles sont à appréhender en tant que produits des engagements volontaires, puisque ce sont ces engagements réciproques volontaires qui favorisent le développement de valeurs et de normes communes, le partage d'information ou, encore, la transparence, etc., et surtout, qui permettent d'élaborer une vision partagée, donc commune.

---

[12] Tel que le souligne cet auteur (1995 : 397) : « *Innovation, anticipation, calcul, confrontation, échange, adaptation : si ces comportements se sont révélés féconds, c'est qu'ils n'étaient pas contraints, c'est qu'ils émanaient de l'initiative d'individus libres et responsables.* »

Nous rejoignons en cela la vision de Schumpeter pour qui l'entrepreneur, de part sa volonté, donc sa détermination non déterministe, est un agent de création destructive. C'est pourquoi notre théorie du capital social donne toute la place aux individus ou aux entreprises en tant qu'acteurs, qui, de par leurs actions volontaires et conscientes voire artificielles[13], seront en mesure de construire un capital social à haute valeur ajoutée qui leur permettra de prendre plus de risques pour croître ensemble.

⇒ « **désintéressés** » : puisque, contrairement aux théories économiques, les individus n'agissent pas essentiellement en raison de motivations purement instrumentales (Orbell et al. 1988) ni uniquement en fonction de leurs intérêts individuels (Dawes et al. 1990), sachant qu'en plus, ils aiment faire leur devoir (Bowie, 1990)[14]. D'autres éléments moraux (Kramer et Goldman, 1995 ; Tyler et Kramer, 1996), omniprésents dans le paradigme du « I and We » d'Etzioni (1988), tendent à remettre en question cette insuffisance des éléments matérialistes en tant qu'éléments moteurs d'échanges productifs.

Bien que nous soyons en désaccord avec le portrait extrêmement sombre dressé par Rifkin (1993) dans son livre *La fin du travail*, le développement important du

---

[13] Il convient de citer ici A. de Tocqueville (P. 158) abondamment repris pour mieux comprendre la construction du capital social : « *Les sentiments et les idées ne se renouvellent, le cœur ne s'agrandit et l'esprit humain ne se développe que par l'action réciproque des hommes les uns sur les autres.* »

[14] Bowie (1990 : 1) résume fort bien cet état de fait : « People not only seek pleasure but they also do their duty. People are not only concerned about themselves; they are concerned about their impact on

bénévolat et de l'entraide aux États-Unis nous amène à confirmer cette thèse dans la mesure où les gens sont généreux et altruistes et qu'ils recherchent d'autres biens que ceux essentiellement matériels. Dans notre recherche, nous avons en effet relevé ces aspects importants qui sous-tendent cette philosophie différente au cœur de ces échanges : « on aime être ensemble, on aime travailler avec eux, on aime résoudre leurs problèmes, nous avons du plaisir à travailler pour eux, etc. ». De plus, nous avons pu le remarquer à de nombreuses reprises, le mobile premier de l'entrepreneur n'est pas la recherche d'un profit à tout prix, mais la reconnaissance ou, encore, la valorisation, qui passe par la réalisation d'un projet collectif, sans oublier la création, donc la joie partagée reliée aux efforts et aux défis surmontés ensemble[15]. Le profit est un résultat à atteindre essentiel à la continuité du projet et un indicateur de valorisation aux yeux de la communauté dans lequel baigne l'entrepreneur. Comme le souligne Fukuyama (1997), l'argent devient le symbole, non plus de biens matériels, mais d'un statut social, soit de reconnaissance. En ce sens, les gens ne sont pas *a priori* opportunistes mais qu'ils pourront l'être ou le devenir notamment en raison des actions de leurs partenaires qu'ils jugeront, à tort ou à raison, non conformes à leurs attentes ou allant à l'encontre des objectifs collectifs fixés.

---

others. Sometimes they will act unselfishly. That they will sacrifice their own pleasure in order to do their duty with respect to others. Hence in human activity there is an "I and We" dimension. »

[15] Citons Denise Verreault, présidente d'Enerchem : « Faire de l'argent, ce n'est pas un élément de motivation en soi, ce n'est certainement pas ce qui aide à sortir du lit par un matin gris et pluvieux. C'est plutôt ce sentiment puissant de participer à quelques chose de plus grand, de participer au bien-être collectif. Il n'y a que deux moteurs au changement : la suivie ou la vision. » Le Devoir, 16.03.1998).

En conclusion, ces engagements volontaires, conscients et désintéressés au cœur de la philosophie de ces partenariats, et donc à la base de leur succès, nous font voir que les théories et modèles économiques sont insuffisants - ou encore inadéquats selon Tyler et Kramer (1996) - pour comprendre ce phénomène de confiance mutuelle. Ceci étant considéré, une question fondamentale persiste qui sera l'objet des prochaines sections : qu'est ce qui pousse volontairement les entreprises à s'investir de manière désintéressée? Désintéressée, précisons le, dans le sens où elles ne recherchent pas une source de profit à court terme. Certes, les actes ne sont jamais totalement désintéressés puisque les individus en agissant pour des mobiles moraux sont, comme l'a relevé Maslow (1943), d'une certaine manière, intéressés.

5.2.2.2 Les déterminants ou éléments constitutifs du capital social

Après avoir ancré ces grands fondements sur lesquels s'élaborent ces échanges, il s'agit en effet de voir maintenant les liens d'influence majeurs entre ces engagements et la construction d'un capital social. En d'autres mots, pourquoi ces investissements dans la relation sont-ils déterminants et quels sont les produits essentiels générés par ces investissements spécifiques?

La figure 5.3. ci-après articule cette logique dont le produit ultime est une vision commune.

La figure 5.3. ci-après articule cette logique dont le produit ultime est une vision commune.

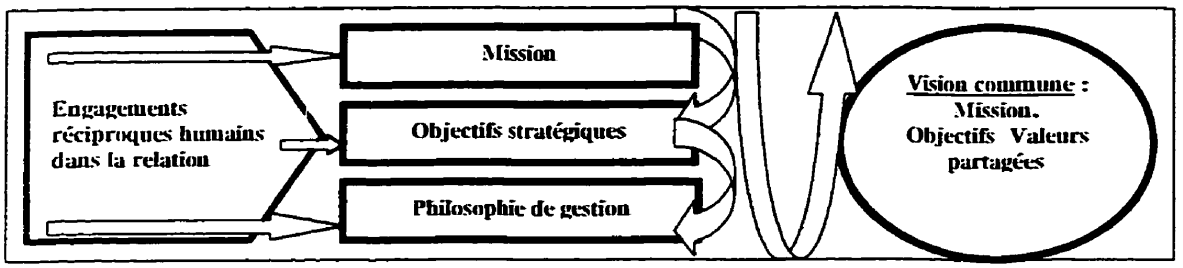


Figure 5.3: Modèle de création de la vision

Ce que nous voulons mettre en évidence par la figure ci-dessus, c'est que en premier lieu, pour arriver à une vision partagée et commune d'un projet, il faudra, **en amont**, des investissements importants réciproques humains dans la relation, donc spécifiques, puisqu'ils touchent des aspects propres et uniques aux partenaires : (1) leur mission, (2) leurs objectifs et attentes stratégiques et (3) leur philosophie de gestion soit leurs valeurs et normes. Il sera donc bien difficile de construire un projet collectif et, par le fait même, de générer un capital social si les partenaires n'ont pas une **compréhension mutuelle claire et précise de ces trois dimensions stratégiques qui les caractérisent.** De plus, sans une compréhension de ces éléments, les partenaires, **même avec la meilleure volonté et le plus grand souci de l'autre**, ne pourront identifier les investissements pertinents et les gestes cohérents à poser.

Afin d'éviter des confusions de sens, nous attirons tout particulièrement l'attention sur la dimension *objectifs stratégiques* et ou encore attentes du partenaire. Cette dimension est différente et n'inclut pas les objectifs ou attentes opérationnels qui

visent les besoins à court terme, soit les attentes relatives aux produits/services. Ces aspects marketing auxquels ces besoins et attentes renvoient ne sont pas à proprement parler spécifiques. Il est bien évident que ces investissements dans la compréhension des besoins d'un partenaire, pour ce qui est des produits/services, seront redéployés pour satisfaire des clientèles avec des besoins identiques ou très proches, élément fort justement amené par un de nos répondants. Par conséquent, seuls les engagements réalisés pour comprendre et cerner les objectifs et les attentes stratégiques respectifs des partenaires sont réellement spécifiques et donc, réellement générateurs de confiance mutuelle. Ces objectifs stratégiques concernent donc le ou les objectifs que le partenaire s'est fixés à moyen et long terme, objectifs stratégiques qui découleront de sa mission propre.

En second lieu, ce qu'il faut voir par rapport aux principes (volontaires, désintéressés), énoncés précédemment, c'est qu'effectivement ces investissements spécifiques à l'attention d'un partenaire, sur des dimensions qui ne concernent que lui, traduisent ou font rejaillir les aspects de générosité[16], de souci de l'autre, d'empathie et autres dimensions morales, qui nous ont été abondamment mises en avant dans notre recherche empirique.

---

[16] Le lien entre la générosité et l'aspect volontaire ressort des propos de Comte-Sponville (1995 : 123), que nous relevons : « *La générosité est à la fois conscience de sa propre liberté (ou de soi-même comme libre et responsable.* »

Ainsi cette figure 5.3 - sur laquelle nous reviendrons dans les points suivants - montre des liens occultés jusqu'à présent entre ces investissements dans la relation et la création d'une confiance mutuelle. Par conséquent, ce nouveau paradigme « *human investment* », préconisé par Creed et Miles (1996) justifie, selon nous, beaucoup plus que de simples investissements en formation et éducation. En effet, ces auteurs se concentrent sur les investissements humains dans les produits/procédés, largement insuffisants pour créer et pour maintenir une confiance mutuelle, et ce, compte tenu des éléments constitutifs du capital social que la figure 5.3 révèle. C'est pourquoi il faut élargir cette notion d'investissements humains, d'une part, à la relation, soit aux aspects majeurs que sont la mission, les objectifs et valeurs des partenaires, mais en plus, intégrer cette dimension fondamentale qu'est la réciprocité, sans laquelle il ne pourra y avoir d'échanges productifs au sens où nous l'entendons, c'est-à-dire d'échanges créateurs de valeur.

5.2.2.3 Les produits stratégiques des engagements : la vision

Dans cette section, nous décrirons les produits stratégiques à partir desquels se construit la confiance mutuelle, et ce, en visualisant les liens majeurs entre (1) les engagements, (2) les produits stratégiques (regroupés sous le terme de *vision*) et (3) la confiance mutuelle. De fait, comme nous l'avons remarqué à maintes reprises, les échecs des partenariats ou les conflits destructeurs très nombreux, qui pénalisent la création et l'innovation, sont causés principalement par une absence de vision

partagée, et donc, en amont par une carence en investissements humains réciproques dans la relation. En effet, ces investissements sont essentiels, à la fois pour :

⇒ **Réconcilier** les points de vue, ou perceptions, forcément différents compte tenu des expériences et acquis différents des partenaires, qu'il faut transcender pour créer une vision commune du projet collectif à réaliser ;

⇒ **Construire** le projet collectif, qui permettra d'exploiter et de valoriser pleinement les compétences de chacun des partenaires, soit de capitaliser et de renforcer les acquis en cohérence avec la mission, les objectifs et les valeurs respectifs des partenaires impliqués.

Ce concept de vision (Collins et Porras, 1996), englobe les trois dimensions fondamentales essentielles à la construction de relations d'échanges performantes que sont : (1) les objectifs poursuivis ou encore, selon les termes des auteurs, le but audacieux ou ambitieux à long terme poursuivi par le partenaire ; (2) le pourquoi ou la raison d'être de la relation ainsi que (3) les valeurs et les normes qui supportent la réalisation de cette mission et de ce but à long terme.

Ces trois dimensions, ou encore ces trois produits, se justifient encore plus dans des partenariats techno-scientifiques en raison de la complexité sous-jacente, et par le fait même en raison des difficultés pour les partenaires, à la fois pour identifier leurs objectifs et leur mission respectifs, tout comme pour cerner leurs savoir et savoir-faire spécifiques et, par là, les avenues potentielles et pertinentes d'exploitation et de

création. Ce qu'il faut appréhender ici, c'est que les environnements de plus en plus complexes dans lesquels œuvrent les entreprises imposent une vision comprise par tous ceux qui participent à sa réalisation. Sans vision claire et comprise, c'est-à-dire partagée, il sera bien difficile de visualiser le type d'investissements à réaliser aujourd'hui pour capitaliser sur des occasions favorables à long terme et, notamment, il sera bien difficile de décentraliser les décisions, soit de donner les responsabilités aux personnes en charge de l'implantation des stratégies. En ce sens, ce concept de vision, stratégique aujourd'hui dans la mesure où il est considéré par Robert et Devaux (1995) comme un élément déterminant de succès des entreprises, est, de la même manière un élément stratégique pour les relations de partenariats à tous les plans. C'est pourquoi, pour créer et maintenir cette confiance mutuelle, il convient de voir l'importance de ces trois dimensions extrêmement interreliées, puisque dans le cadre d'une relation, chacune doit être appréhendée et comprise des parties. C'est à cette condition, selon nous, qu'elles s'engageront donc qu'elles investiront ensemble.

1 - Une mission ou une raison d'être partagée

Pour Coleman (1988), le capital social représente la capacité de travailler ensemble à des fins communes au sein des groupes et des organisations qui forment la société. Fins communes que nous rattachons au concept de mission. La mission ou raison d'être d'une relation comprend le pourquoi de la relation. En d'autres mots, *ce pourquoi* la relation est, ou a été, mise en place. Par conséquent, c'est un élément de dépassement, de défis, qui ne change pas mais qui inspire, qui guide, donc qui facilite

le changement et l'adaptation qui s'imposent. En ce sens, comme le souligne Collins et Porras (1996), la progression n'est jamais stoppée, et nous ajouterions : la croissance n'est pas limitée. Ce qu'il faut voir ici, tel que l'illustre la figure 5.3, c'est que, pour arriver à cette mission commune et partagée, les partenaires doivent appréhender et comprendre les raisons et les justifications en amont qui les poussent à travailler ensemble, sachant que ces justifications ne pourront être parfaitement appréhendées sans une compréhension claire de la mission respective des partenaires. En ce sens, nous osons prétendre que bien des entreprises n'ont pas une mission claire ou, tout au moins, trop implicite, donc difficile à transmettre. Par conséquent, dans une situation de partenariats, les conséquences seront dramatiques pour les partenaires si en amont il n'y a pas une compréhension respective de la mission de chacun, élément essentiel pour que les partenaires agissent de manière cohérente, sous le signe du respect mutuel, soit en accord avec la mission de l'entreprise. Respect mutuel qui a été très souvent mis en avant par nos répondants pour expliquer le succès de leurs partenariats. Nous oserions avancer également que bien des partenariats ne verraient jamais le jour si de tels investissements dans la compréhension de la mission étaient faits au départ, économisant ainsi sur les coûts de transaction majeurs, par la suite, pour régler les conflits, qui ne sont pas causés par l'opportunisme, mais bien plus par une incohérence stratégique non perçue à l'origine qui fait que les missions respectives des partenaires ne peuvent être réconciliées au sein de la relation. Ce qui fait dire à certains : « Mon partenaire n'investit pas, mon partenaire privilégie ses intérêts puisqu'il ne pose pas les

actes auxquels je m'attends, et même pire, il pose des actions qui vont à l'encontre des intérêts du projet tout comme des nôtres, etc. ».

2 - Des objectifs stratégiques partagés

Powell (1996) souligne : « *When parties recognize that they have common interests, cooperative relations more readily ensue* », de même DeBresson et Barker (1996) relèvent : « *la création de nouvelles richesses et de nouvelles connaissances se fait par des réseaux d'agents travaillant de concert vers un objectif commun* ». C'est bien là tout le défi sous-jacent qui exige des investissements importants (réciproques humains) pour découvrir, mais également pour créer cet objectif commun à long terme. Même si nous ne sommes pas en accord avec le cadre d'analyse et de réflexion proposé par Shaw (1997), dans son livre *Trust in Balance*, ce dernier offre toutefois de très nombreuses illustrations pour justifier l'importance d'objectifs clairs et partagés par les protagonistes. Ainsi, sans la création d'un objectif commun, qui réconcilie les intérêts individuels et qui les transforme en intérêts communs, il sera impossible d'établir des relations de confiance mutuelle. De fait, les individus, s'ils ne peuvent appréhender en quoi le projet commun supporte (facilite ou accélère) la réalisation de leurs objectifs stratégiques corporatifs et en quoi le projet leur permet d'accomplir mieux leur mission, ils chercheront inévitablement à maximiser leurs intérêts personnels à court terme.

Plus encore, ce qu'il faut voir, c'est que cet objectif stratégique commun, sur lequel repose la coopération doit non seulement être cohérent avec les objectifs stratégiques respectifs des partenaires, mais également, les renforcer dans la mesure où ces échanges vont permettre aux partenaires d'aller plus loin, donc de mieux remplir leur mission et objectifs stratégiques respectifs. Il apparaît évident que sans cette interdépendance, les partenaires chercheront à tirer le maximum à court terme et qu'ils seront en plus peu enclins à faire des investissements qui ne sont pas ou faiblement en accord avec les objectifs stratégiques qu'ils se sont fixés. Ils préféreront en effet allouer leurs investissements dans des activités stratégiques qui supportent la réalisation de leur mission. C'est pourquoi la reconnaissance de cette interdépendance de « but » fera que les partenaires seront vigilants et soucieux de l'autre partenaire dans la mesure où celui-ci est reconnu et perçu essentiel à l'accomplissement de l'objectif commun. De plus, la compréhension de cette interdépendance fera que les partenaires accepteront de faire les sacrifices ou compromis à court terme qu'exigera la réalisation de cet objectif commun.

En ce sens, avant de pouvoir identifier les intérêts communs et réconcilier, voire transcender les buts stratégiques respectifs des partenaires dans le projet collectif, il faudra que les partenaires aient une compréhension des attentes (souhaits, aspirations, motivations, etc.) de leurs partenaires, lesquelles, il faut bien le reconnaître, sont le plus souvent implicites, pour ne pas dire mal articulées et, par conséquent, difficiles à transmettre. Comme l'expriment fort bien Collins et Porras (1996), créer un projet

collectif implique un processus créatif qui exige de penser au-delà des compétences et des environnements actuels. Ce but à long terme, qui définit en quelque sorte la route à suivre, agira en tant que catalyseur et permettra à l'ensemble des protagonistes de garder le « focus », d'investir au bon endroit et, surtout, de garder l'émulation et de maintenir le dépassement.

En effet, dans des relations de partenariats, soit de coopération dans une œuvre commune, les parties ne s'engageront, c'est-à-dire réaliseront les investissements technologiques ou autres, que dans la mesure où ils visualiseront les retombées qui satisferont leurs besoins sociaux et moraux rattachés à l'atteinte de cet objectif stratégique à long terme.

3 - Des valeurs et des normes communes partagées

Ce sont les croyances, les normes et les valeurs qui, lorsque partagées et acceptées, permettront de construire une relation de partenariats fondée sur la confiance mutuelle. De manière indiscutable, pour que la confiance mutuelle puisse naître, il faut que les gens partagent les mêmes valeurs, ou tout au moins un tronc commun de normes et de valeurs, desquelles découleront des principes d'action communs, reconnus et acceptés, qui essentiels à la performance durable de la relation. De fait, cette confiance mutuelle ou « strong form trust » pour Barney et Hansen n'émerge pas de la structure de l'échange, mais plutôt des valeurs et principes que les partenaires apportent à l'échange. Comme le faisait remarquer judicieusement Pascale

(1990), ce n'est pas le caractère particulier de ces valeurs qui importe, mais bien plus le fait qu'elles soient partagées et, par le fait même, acceptées et respectées par les acteurs participant à l'échange. Ces valeurs, qui guident le comportement des acteurs économiques, permettront aux partenaires de mieux interagir et, notamment, de mieux se comprendre.

Par conséquent, de ce qui précède, ce que nous voulons mettre en exergue, c'est que les valeurs ou, encore, la philosophie d'un partenariat se créent grâce à un processus d'échanges et, notamment, de dialogues entre des acteurs économiques, soit grâce aux engagements dans la relation, et ce, contrairement à de nombreux auteurs qui ont vu les valeurs en tant que préalables de la coopération ou en tant que facteurs expliquant le niveau de confiance mutuelle. En effet, il faut prendre conscience que les valeurs et normes et, par le fait même, le tissu de signification qui lie les individus se créent. Par rapport à cet état de fait, les propos de Coleman (1993) sont révélateurs dans la mesure où, pour cet auteur, la société de demain sera bel et bien construite et en conséquence, nous devrions accorder toute l'attention nécessaire pour la construire culturellement.

De toute évidence, il serait illusoire et, à bien des égards, non productifs de vouloir réduire les disparités culturelles entre des partenaires, puisque ces valeurs différentes seront une source d'innovations ou de perspectives nouvelles compte tenu des rivalités et des remises en question qu'elles provoqueront. Toutefois, et c'est bien

là aussi une source de difficultés, il s'agit de gérer ces disparités et, par conséquent, dans un premier temps, de les identifier et de les reconnaître afin de les accepter dans la mesure où elles seront perçues comme étant importantes pour réaliser la mission et l'objectif à long terme. Les investissements dans la relation (les engagements réciproques) permettront à la fois de révéler les valeurs du partenaire et de créer des valeurs communes, puisque les croyances et vécus antérieurs, qu'amènent avec eux chacun des partenaires, devront être intégrés dans un premier temps et transcendés dans un deuxième.

Comme nous l'avons représenté dans la figure 5.3, dans la dynamique de construction d'une vision commune, sans laquelle on ne pourra avoir de confiance mutuelle, ces valeurs, ou la philosophie de gestion, viennent en troisième position. Ce que nous voulons transmettre dans cette dynamique, c'est que la compréhension de la mission et des objectifs stratégiques respectifs des partenaires, soit de l'intérêt du projet collectif fera que les partenaires seront plus disposés à remettre en question leurs croyances ou leurs hypothèses découlant de leurs expériences passées, à faire des compromis, etc., c'est-à-dire « à bâtir sur » donc à modifier leurs valeurs et normes. Comme ces valeurs et normes ne sont pas statiques, puisqu'elles évoluent durant toute la vie de l'individu et des entreprises, des actions éclairées et réfléchies, et par le fait même, des investissements réciproques dans la relation, auront pour résultat de les développer.

En conclusion, malgré le fait qu'il soit difficile de parler de vision et de ses trois composantes en si peu d'espace, le message, si tant est que nous ayons besoin de le rappeler, est à l'effet que le capital social est une théorie de l'action réfléchie et que, dans cette perspective, des engagements réciproques judicieux permettront de construire dans le temps cet actif à haute valeur ajoutée. En effet, pour que se crée et se maintienne cette confiance mutuelle, il faut des actions, en d'autres mots, des investissements continus de part et d'autre, tout autant dans la relation que dans les activités qui feront appel à des investissements tant humains que physiques dans les produits et procédés, sachant bien évidemment que sans vision commune, il sera bien difficile pour les partenaires d'identifier les moyens opérationnels, notamment les mécanismes de coordination pertinents pour développer leur capital technologique. A ce stade, on ne peut donc que partager le point de vue de Prahalad et Hamel (1990) lorsque ceux-ci prétendent que ce ne sont pas tant les ressources techniques qui font défaut, mais bien plus, le manque de vision et de moyens organisationnels essentiels pour assembler les ressources nécessaires à la construction d'une base solide de compétences. Toutefois, sans vision, il sera impossible d'identifier les moyens organisationnels pertinent nécessaires à la construction des compétences, ou encore, du capital technologique ou humain.

5.2.2.4 Le produit de la confiance mutuelle : l'apprentissage mutuel

Selon notre perspective (figure 5.2), c'est la confiance mutuelle qui provoquera des investissements humains et physiques dans les produits et procédés, essentiels à

l'apprentissage de nouveaux savoir et savoir-faire, et qui donneront donc à l'organisation, tout comme à la relation d'échange, la stabilité, la sécurité et la croissance qu'elle recherche en permanence. Sans confiance mutuelle, les parties prenantes ne seront pas motivées à apprendre, donc à faire des efforts et des investissements. Le développement technologique - où prévaut des explorations incessantes de nouvelles connaissances et des expérimentations nombreuses essentielles à l'acquisition de nouveaux savoir-faire - ne pourra se faire de manière efficace sans un climat de confiance mutuelle, condition *sine qua non* aux transferts de connaissances et de savoir-faire. Il est communément reconnu qu'un climat de méfiance aura pour effet que les partenaires ou les individus ne donneront pas le meilleur d'eux-mêmes en retenant leurs savoir et savoir-faire, leurs idées, etc. réduisant ainsi la capacité d'apprentissage mutuel, essentielle à l'innovation.

Dans cette optique, il apparaît évident que la confiance, l'apprentissage et l'innovation (création) sont étroitement imbriqués sachant que en amont, s'il n'y a pas de confiance mutuelle, en aval il y aura un apprentissage faible et peu d'innovations.

5.2.2.5 La finalité ou le produit ultime : la croissance mutuelle

Les bénéfices rattachés à ce capital social sont nombreux, comme nous l'avons vu tout au long de cette recherche. C'est pourquoi il suffit de rappeler ici que les produits de ces échanges dépassent largement les considérations économiques à court terme de partage de risques, de réduction de coûts, d'autant que les partenaires,

souvent, au point de départ ne peuvent évaluer précisément les retombées et, notamment, la portée de ce qui émergera de la relation d'échanges et que en tout état de cause, ce n'est certainement pas une réduction de coûts qui initie ces partenariats relationnels. C'est pourquoi, il convient de s'interroger, à l'instar de Peyrefitte (1995) : le « *catalyseur du développement, ne serait ce pas tout simplement une optique de croissance*? ». Selon cet auteur, elle ne consisterait pas seulement à « *désirer la croissance économique, mais aussi à percevoir la nature essentielle de la route qui y conduit* ».

Dans une perspective organisationnelle, il est bien évident que les entreprises sont obligées de croître pour rester compétitives, mais surtout, pour fournir les défis et l'émulation à l'interne, essentiels pour retenir les gens qui ont, comme nous l'avons vu, des besoins importants de reconnaissance, de valorisation et de croissance. En ce sens, la croissance mutuelle signifie autant celle de la relation, des organisations impliquées que des individus eux-mêmes.

5.2.2.6 Synthèse

Pour créer une confiance mutuelle, il faudra des engagements humains réciproques dans la relation, soit dans les aspects essentiels qui touchent la vision :

- ✓dans un premier temps, pour identifier la raison d'être, les objectifs et les attentes ainsi que les valeurs respectives des partenaires ;

- ✓ dans un deuxième temps, pour bâtir un projet collectif avec une vision commune, comprise et partagée, et ce, en cohérence avec la vision des partenaires, qui se doivent non seulement de capitaliser sur les acquis respectifs des partenaires, mais également, de les renforcer, élément essentiel à la croissance recherchée.

Pour définir tout comme pour réaliser ce projet collectif, il faudra donc un dialogue constant et continu à la fois :

- ✓Pour le faire évoluer dans le temps compte tenu des objectifs et des attentes respectifs qui évolueront inévitablement, et donc pour faire les investissements technologiques pertinents ;
- ✓Pour évaluer à leur juste niveau les contributions réelles des partenaires et pour visualiser ainsi leur importance pour atteindre l'objectif fixé, donc pour que chaque partenaire ait la reconnaissance qui leur est due.

En conclusion, cette vision commune (comprise et partagée), soit les trois produits qui résultent des engagements réciproques humains dans la relation, constituent, selon nous, les trois dimensions ou, encore, les trois matériaux de construction « de base » de la confiance mutuelle, sachant qu'en amont, sans engagements réciproques de type idiosyncratique (donc sans vision), il apparaît évident que les partenaires n'investiront pas ou, tout au moins, peu dans le développement

d'actifs technologiques ou humains spécifiques afin de réaliser les activités au sein du partenariat.

5.2.3 Les avenues de recherche futures

Nous sommes parti du postulat que ce sont les entreprises, en raison de leurs engagements, qui initient ce processus de construction et de maintien de la confiance mutuelle. Partant de ce fait, et découlant de logique de construction du capital social que nous venons de présenter, plusieurs avenues de recherche permettraient à la fois de consolider les points avancés précédemment tout comme de mieux en appréhender la dynamique sous-jacente. En ce sens, découlant du modèle, figure 5.3 :

- Une première avenue de recherche, qui aurait pour but de mettre à plat les liens entre les engagements humains dans la relation, la vision et la confiance mutuelle, permettrait d'asseoir autant théoriquement que pratiquement ce concept de vision et, notamment, l'importance de cette vision par rapport à la confiance mutuelle. Une telle recherche permettrait de renforcer notre thèse dans la mesure où les effets de ces engagements seraient encore mieux cernés. En d'autres mots :
  - Y a t-il une relation positive entre une vision - explicite soit claire et comprise cela s'entend ici - et la capacité des entreprises à générer un capital social : une confiance mutuelle intra-organisationnelle et interorganisationnelle?
  - Y a t-il une relation positive entre les engagements réciproques dans la relation et une vision commune partagée et comprise?

En ce sens, par rapport à notre recherche qui a montré des liens entre les engagements réciproques dans la relation et la confiance mutuelle, il apparaît

aujourd'hui que nous gagnerions beaucoup dans la compréhension de ce phénomène complexe qu'est la confiance mutuelle, en étudiant de plus près encore cette dimension de vision à laquelle nous avons fait référence dans ce dernier chapitre. De fait, bien que nous nous soyons reportés sur le concept de vision de Collins et Porras (1996), de nombreux efforts de recherche restent à faire pour mieux définir ce concept de vision, et ce, pour en .

Découlant des figures 5.1 et 5.2 :

- Une recherche qui consisterait à valider l'importance du capital social en tant facteur dominant, précurseur et catalyseur du capital technologique, permettrait de valider ce que beaucoup d'auteurs avancent ou pressentent. Cette recherche devrait également aborder les liens d'impact que nous n'avons pas pu mettre clairement en évidence dans notre recherche, entre ce capital social, capital humain et, notamment, la performance des entreprises mesurée en termes d'innovations technologiques.

De plus, sous un angle différent de celui que nous avons adopté, dans la mesure où nous avons prétendu à la suprématie des engagements par rapport à la confiance mutuelle, il apparaît toutefois que certaines entreprises sont plus enclines à s'engager que d'autres. C'est pourquoi, en se portant sur les trois dimensions évoquées précédemment, des recherches additionnelles nous permettraient de mieux appréhender ce phénomène complexe, notamment par rapport :

- Aux impacts de la philosophie de gestion, puisqu'il ne fait aucun doute que l'équipe de direction, compte tenu de ses valeurs, dictera un comportement facilitant ou non l'engagement des partenaires, et ce, autant à l'interne avec les employés, qu'à l'externe avec d'autres organisations. Ce fait nous a été révélé à plusieurs reprises par nos répondants : « toutes nos relations sont basées sur la confiance, c'est notre philosophie de gestion ». Par conséquent, en quoi se caractérise cette philosophie de gestion qui facilite l'engagement? Notamment :

  - Quels sont les attitudes et comportements qui facilitent ces engagements dans la relation?
  - Quelles sont les croyances ou valeurs essentielles qui facilitent la mise en place et le maintien d'échanges relationnels?

De façon ultime par rapport à ce concept de réciprocité, compte tenu des limites évoquées précédemment, liées au type même de notre étude, il apparaît important de mieux appréhender ce phénomène, à la fois en poursuivant des études empiriques de type longitudinal, mais également théoriques en amont afin de mieux délimiter ce concept. De fait, tel qu'implicite à l'examen de notre analyse factorielle, le concept de confiance mutuelle doit être analysé dans une perpective qui puisse mettre clairement en évidence - donc mieux les distinguer - ces deux notions de réciprocité généralisée et de réciprocité calculée. Notamment en les rattachant aux types d'investissements spécifiques qui les génèrent. Plus particulièrement, dans cette ligne de recherche, des liens importants examinés et confirmés, que nous résumons succinctement par « réciprocité calculée/réduction

des coûts de transaction ; réciprocité généralisée/création de valeur ajoutée-croissance » permettraient de conforter les résultats issus de notre recherche.

CONCLUSION

Dans un contexte où l'apport du capital social apparaît pour de nombreux auteurs comme la solution à de nombreux maux économiques et notamment comme une nécessité pour faire face aux impératifs de flexibilité - les firmes devant se spécialiser et, par le fait même, être plus dépendantes de partenaires externes - notre société offre des conditions peu propices au développement de ce capital social stratégique.

De fait, paradoxalement, les conditions environnementales, qui exigent de plus en plus ces nouveaux types d'échanges, freinent leur développement ou provoquent l'effritement et la dispersion de ce capital social. En effet, la célérité d'actions et de décisions qui s'impose dans des environnements de plus en plus dynamiques, fait que les acteurs économiques, pris dans une course effrénée, ne voient pas l'importance ou manquent de temps pour construire un actif pourtant essentiel à la croissance à long terme de leurs organisations. Sachant, en plus, que ces exigences de rapidité sont des sources d'erreurs ou d'actions non pertinentes, qui pourront malencontreusement freiner ou dissoudre un climat de confiance mutuelle, lequel est non seulement difficile à construire mais en plus très facile à détruire. De plus, en raison de la complexité liée à l'accroissement des connaissances, notamment de celles techno-scientifiques, les gestionnaires reçoivent de toutes parts une masse de plus en plus importante d'informations et de données, soit de messages qu'il faut décrypter. Submergés par ces informations et données, il est de plus en plus difficile de faire la part des choses entre

la réalité, « le vrai et le faux », et la fiction et, plus particulièrement de faire ressortir l'essentiel de l'accessoire afin de transmettre les éléments constitutifs d'un concept fondamental qu'est la vision de leur entreprise. Comme nous l'avons remarqué, ces deux dimensions environnementales, le dynamisme et la complexité, ont souvent pour effet, de provoquer l'éclatement ou, tout au moins, l'effritement du lien social essentiel à la stabilité, à l'innovation et à la croissance des organisations.

Cependant, et ce, de manière convainquante, notre recherche a montré que des entreprises réussissent, malgré ces contextes, à créer des liens d'échanges fondés sur la confiance mutuelle, prouvant d'une part que les facteurs externes ont peu d'impact, comme l'argumente Mahoney (1992) à condition bien sûr, selon nous, de respecter une logique d'engagements spécifiques reliée à la vision et, que, d'autre part, la confiance ne se trouve « dans l'air » pour faire référence aux auteurs qui ont parlé des réseaux régionaux ou districts industriels. Cette confiance est en effet le résultat d'engagements, soit d'actions concrètes, volontaires et conscientes de la part des entreprises. De fait, s'il apparaît difficile de remettre en doute aujourd'hui les bénéfices de cette confiance mutuelle – et ce bien que notre recherche n'ait pu vérifier cette relation entre la confiance mutuelle et la performance - il faut reconnaître toutefois qu'elle a un coût, sachant que nous pensons, à l'instar de Lorenz (1988) que le manque de confiance est encore plus coûteux pour les entreprises.

Soulignons de plus, par rapport à cette affirmation quant à la portée stratégique de ce capital social, nous ne prétendons pas que le capital social soit un élément à haute valeur ajoutée dans toute circonstance ou encore dans toute situation puisque les investissements spécifiques dans la relation ne se justifient pas dans toutes les relations d'échange. En d'autres mots, les échanges de marché tout comme les échanges hiérarchiques qui se caractérisent par un niveau faible de coopération et donc de confiance mutuelle – voir chapitre 1 – seront, eux aussi, des formes appropriées compte tenu de la nature des activités et des biens concernés. Rappelons, en effet, que cette recherche s'est portée sur les échanges relationnels au sein desquels les activités sous-tendent la réalisation de biens non-standards sans être toutefois totalement sur mesure « selon les spécifications précises d'un client ». En d'autres termes, ces échanges relationnels impliquent un partage de connaissances et de « l'innovation » et ils reposent, comme le faisaient remarquer d'ailleurs Zajac et Olsen (1993), sur une création de valeur sachant que la valeur ajoutée créée sera supérieure aux coûts de transaction générés par l'échange. A condition bien sûr que cette relation repose sur la confiance mutuelle.

En effet, la création de valeur ajoutée qui découle d'une meilleure gestion de la technologie ou encore d'une meilleure gestion du processus d'innovation technologique grâce à ce capital social, compense largement ces coûts de transaction inévitables que les entreprises ont à assumer dans une économie dont la croissance repose de plus en plus sur l'innovation technologique. En ce sens, comme l'ont déjà compris bien des

entreprises – compte tenu des commentaires nombreux à ce sujet qui nous ont été donnés - le message ultime est que les entreprises n'ont pas d'autres choix que de construire ou, encore, de reconstruire ce capital social lorque déficient, et ce, autant à l'interne qu'à l'externe ; pour des activités critiques ou stratégiques pour la réalisation de la mission de l'entreprise cela s'entend.

Comme point final, nous espérons que les résultats de notre recherche et notamment les efforts de synthèse dans le dernier chapitre permettront d'appréhender des liens d'importance stratégique en ce qui a trait plus particulièrement à la gestion des savoir et des savoir-faire, soit à la gestion de la technologie. En ce sens, nous espérons que cette recherche suscitera, dans ce domaine qu'est le nôtre, des efforts de recherche importants qui s'avèrent essentiels, autant pour ancrer davantage les bases théoriques de ce capital social que pour en identifier les applications nombreuses et stratégiques afin d'accroître la performance des modèles et outils de gestion et, par le fait même, la performance de nos entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

ABERNATHY, W. (1978). The productivity dilemma. Johns Hopkins University Press, Baltimore.

ACHROL, R.S., REVE, T. ET STERN L.W. (1983). The environment of marketing channel dyads: A framework for comparative analysis. Journal of Marketing, 47, 55-67.

ACHROL, R.S. (1991). Evolution of the marketing organization: New forms for turbulent environments. Journal of Marketing, 55, 4, 77-93.

AKERLOF, G.A. (1970). The market for lemons!: Quantitative uncertainty and the market mechanism. Quarterly Journal of Economics, 84, 588-500.

ALCHIAN, A. ET DEMSETZ, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. American Economic Review, 62, 777-795.

ALDRICH, H.E. (1979). Organizations and Environments. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

ALDRICH, H.E. ET WHETTEN, D.A. (1981). Organizations-set, actions-set, and networks: Making the most of simplicity. Handbook of Organizational Design, P.C. Nystrom, et W.H. Starbuck (éd.), Oxford University Press, 385-408.

ALVESSON, M. ET LINDKVIST, L. (1993). Transaction costs, clans and corporate culture. Journal of Management Studies, 30, 3, 427-452.

AMIT, R. ET SHOEMAKER, P.J. (1990). Key success factors: Their foundation and application. University of British Columbia et University of Chicago, juin.

AMOUR, H.O. ET TEECE, D.J. (1980). Vertical integration and technological innovation. The Review of Economics and Statistics, 62, 470-474.

ANDERSON, E. (1988). Transaction costs as determinants of opportunism in integrated and independent sales forces. Journal of Economics Behavior, 9, 247-264.

ANDERSON, E. ET NARUS, J.A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. Journal of Marketing, 54, 42-58.

ANDERSON, E. ET SCHMITTLEIN, D.C. (1984). Integration of the sales force: An empirical examination. Rand Journal of Economics, 15, 3, 385-395.

ANDERSON, E. ET WEITZ, B.A. (1986). Make or buy decisions: Vertical integration and marketing productivity. Sloan Management Review, 27, 3-19.

ANDERSON, E. ET WEITZ, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitments in distribution channels. Journal of Marketing Research, 24, 18-34.

ANGEL, D.P. (1991). High technology agglomeration and the labor market: The case of Silicon Valley. Environment and Planning, 23, 1501-1516.

AOKI, M. (1986). Horizontal versus information structure of the firm. The American Economic Review, 76, 5, 974-983.

ARORA, A. ET GAMBARDELLA, A. (1994). Evaluation technological information and utilizing it. Journal of Economic Behavior and Organization, 24, 2, 94-114.

ARROW, K. J. (1974). The Limits of Organization. W.W. Norton & Company. New York.

ARROW, K.J. (1976). Vertical integration and communication. Bell Journal of Economics, été, 173-183.

ARTHUR, B. (1987). Urban system and historical path-dependence. Urban Systems and Infrastructure, R. Herman et J. Ansubel (éd.), 50-72.

AXEROLD, R. (1984). The Evolution of Cooperation. Basic Books, New York.

AXEROLD, R (1986). An evolutionary approach to norms. American Political Science Review, 80, 4, 1095-1111.

BADARACCO, J.L. (1991). The Knowledge link: How firms Compete through Strategic Alliances. Harvard Business School Press, Boston.

BAIER, A. (1986). Trust and antitrust. Ethics, 96, 231-260.

BARBER, B. (1983). The Logic and limits of Trust. Rutgers University Press, New-Brunswick.

BARBERIS, A. (1990). Strategies for technology-based competition and global marketing: The supplier's view. International Journal of Technology Management, 5, 1, 1-12.

BARNARD, C.I. (1938). The Functions of the Executive. Harvard University Press, Cambridge.

BARNEY, J.B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. Management Science, 32, 10, 1231-1241.

BARNEY, J.B. (1989). Asset stocks and sustained competitive advantage: A comment. Management Science, 35, 12, 1511-1513.

BARNEY, J.B. (1990). The debate between traditional management theory and organizational economics: Substantive differences or inter-group conflict. Academy of Management Review, 15, 2, 382-393.

BARNEY, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17, 1, 99-120.

BARNEY, J.B. ET HANSEN, M.H. (1994). Trustworthiness as a source of compétitive advantage. Strategic Management Journal, 15, 175-190.

BARNEY, J.B. ET OUCHI, W.G. (1985). Information cost and the governance of economic transactions. Organizations and markets. R. D. Nacamulli et A. Rugiadini (éd.). Societa Editrice, Mulino, Italie. 347-372.

BARNEY, J.B. ET OUCHI, W.G. (1986). Organizational Economics. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

BARREYRE, P.Y. (1988). The concept of impartition policies: A different approach to vertical integration strategies. Strategic Management Journal, 9, 5, 507-520.

BAZOGE, B. (1990). Les Consortiums Technologiques. Papier théorique, Université du Québec à Montréal, Québec, avril.

BECKER, G. (1976). The economic approach to human behavior. University of Chicago Press, Chicago.

BENSAOU, M. ET VENKATRAMAN, N. (1992). Configurations of Inter-organizational Relationships: A comparison between US and Japanese automakers. Fontainebleau, Insead, Institut Européen d'Administration des Affaires, Working-paper 92/81/FAC.

BERGER, B.J. (1994). Technology transfer in a time of transition. From Lab to Market: Commercialization of Public Sector Technology, S.K. Kassicieh & H.R. Radosevich, Plenum Press, New York, 29-60.

BERGER, P. ET LUCKMANN, T. (1986). The Social Construction of Reality. Academic Press. New York.

BERGQUIST, W. (1993). The Post Modern Organization: Mastering the Art of Irreversible Change. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

BERGSON, H. (1907). L'évolution créatrice. Presses Universitaires de France. Paris.

BINMORE. K. ET DASGUPTA, P. (1986). Game theory: A survey. Economic Organizations as Game, K. Binmore et P. Dasgupta (éd.), Basil Blackwell, Oxford.

BLAU. P. (1968). The hierarchy of authority in organization. American Journal of Sociology, 73, 453-467.

BLENKHORN. D.L. ET NOORI, A.H. (1990). What it takes to supply Japanese OEMs. Industrial Marketing Management, 19, 21-30.

BLOIS. J.K. (1972). Vertical quasi-integration. Journal of Industrial Economics. 20. 3, 253-272.

BLOIS. J.K. (1978). Quasi-integration as a mechanism for controlling external dependencies. Management Decision, 18, 1, 55-63.

BOISOT, M.H. (1986). Markets and hierarchies. Organization Studies, 7, 135-158.

BOISOT, M.H. ET CHILD, J. (1988). The iron law of fiefs: bureaucratic failure and the problem of governance in the Chinese economic reforms. Administrative Science Quarterly, 33, 507-527.

BOLTON, M.K., MALMROSE, R. ET OUCHI, W.G. (1994). The organization of innovation in the United States and Japan: Neoclassical and relational contracting. Journal of Management Studies, 31, 5, 653-679.

BONOMA, T.V. (1976). Conflict, cooperation and trust in three power systems. Behavioral Science, 21, 498-514.

BOON, S.D. ET HOLMES, J.G. (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. Cooperation and prosocial behavior. R.A. Hinde et J. Groebel (éd.), Cambridge University Press, Cambridge, 190-211.

BORYS, B. ET JEMISON, D.B. (1989). Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations. Academy of Management Review, 14, 2, 234-249.

BOTKIN, J. (1994). The commercialization of public sector technology: How to form, manage and evaluate effective strategic alliances. From Lab to Market: Commercialization of Public Sector Technology, S.K. Kassicieh & H.R. Radosevich, Plenum Press, New York, 225-232.

BOWIE, N. E. (1990). The Firm as a Moral Community, Working-paper No 14. Strategic Management Center Research, University of Minnesota.

BOWMAN, E.H. (1974). Epistemology, corporate strategy, and academe. Sloan Management Review, 15, 35-50.

BRADACH. J.L. ET ECCLES, R.B. (1989). Price, authority, and trust. Annual Review of Sociology, 15, 97-118.

BRINBERG, D. ET MCGRATH, J.E. (1985). Validity and the Research Process. Sage Publications. Newbury Park.

BROMILEY, P. ET CUMMINGS, L.L. (1989). Transactions Costs in Organizations with Trust. Strategic Management Research Center, University of Minnesota, Minneapolis, Working- paper 128.

BROWNING, L.D., BEYER, J.M. ET SHETLER, J.C. (1985). Building cooperation in a competitive industry: Sematech and the semiconductor industry. Academy of Management Journal, 38, 1, 113-151.

BRUSCO, S. (1982). The Emilian model: Productive decentralization et social integration. Cambridge Journal of Economics, 6, 167-184.

BUCKLEY, P.J. ET CASSON, M. (1988). A theory of cooperation in international business. Cooperative Strategies in International Business. F. Contractor et P. Lorange (éd.), Lexington Books, Lexington, 31-53.

BURT, R.S. ET KNEZ, M. (1996). Trust and third-party gossip. Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, R.M. Kramer et T.R. Tyler (éd.), Sage Publications, Thousand Oaks, 68-89.

BUSINESS WEEK, (03/03/986). 57-85.

BUSINESS WEEK, (27/02/1992). Learning from Japan. 52-60.

BUTLER, J. (1991). Toward an understanding and measuring conditions of trust: Evolutions of a condition of trust inventory. Journal of Management, 17, 3, 643-663.

BUZZELL, R.D. (1983). Is vertical integration profitable ?. Harvard Business Review, janvier-février, 92-102.

BYRNE, J.A. (1993). The virtual corporation. Business Week, 8 février, 98-103.

CALHOUN, C. (1991). The problem of identity in collective action. Macro-micro Linkages in Sociology, J. Huber (éd.), Sage, Beverly Hills, 51-75.

CALTON, J. M. ET KURLAND, N.B. (1996). A Theory of stakeholder enabling: Giving voice to an emerging postmodern praxis of organizational discourse. Postmodern

Management and Organization Theory, D.M. Boje, R.P. Gephart, Jr., T.J. Thatchenkery (éd.), Sage publications, Thousand Oaks, 154-177.

CAMERON, K.S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. Management Science, 32, 5, 539-553.

CARLSSON, B. (1988). The evolution of manufacturing technology and its impact on industrial structure: An international study. Small Business Economy, 1, 21-37.

CARR, R. K. (1994). Doing technology transfer in federal laboratories. From Lab to Market: Commercialization of Public Sector Technology, S.K. Kassicieh & H.R. Radosevich, Plenum Press, New York, 9-28.

CHANDLER, A.D. (1977). The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Harvard Business Press University, Cambridge.

CHANDLER, A.D. (1962). Strategy and Structure. MIT press, Cambridge.

CHENAIS, F. (1988). Les accords de coopération technique entre firmes indépendantes. Revue OCDE, Paris, 54-132.

CHI, T. (1994). Trading in strategic resources: necessary conditions, transaction cost problems, and choice of exchange structure. Strategic Management Journal, 15, 271-290.

CHILD, J. (1987). Information technology, organization, and the response to strategic challenges. California Management Review, 19, 33-50.

CLARK, K.B. (1989). Project scope and project performance: The effect of parts strategy and supplier involvement on product development. Management Science, 35, 10, 1247-1263.

CLARK, P. ET STAUNTON, N. (1989). Innovation in technology and organization. Routledge & Kegan Paul, London.

COASE, R.H. (1937).The nature of the firm. Economica, 4, 386-405.

COASE, R.H. (1972). Industrial organization: A proposal for research. Policy Issues and Research Opportunities in Industrial Organization, V.R. Fuchs (éd.), Columbia University Press, New-York, 59-73.

COASE, R.H. (1960). The problem of social costs. Journal of Law and Economics, 3, 1-44.

COASE, R.H. (1988). The nature of the firm: Influence. Journal of Law, Economics, and Organization, 4, 33-47.

COLEMAN, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. American Journal of Sociology, 94, S95-S120.

COLEMAN, J.S. (1990a). Equality and Achievement in Education. Boulder, Westview.

COLEMAN, J.S. (1990b). Foundations of Social Theory. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.

COLEMAN, J.S. (1993). The rational reconstruction of society. 1992 Presidential address. American Sociological Review, 58, 1-15.

COLLINS. J.C. ET PORRAS, J.I. (1996). « Building your company's vision ». Harvard Business Review, septembre-octobre, 65-78.

COMMONS, J.R. (1934). Institutional Economics. University of Wisconsin Press. Madison.

COMMONS, J.R. (1968). Legal foundations of capitalism. University of Wisconsin Press. Madison.

COMMONS, J.R. (1970). The Economics of Collective Action. University of Wisconsin Press, Madison.

COMTE-SPONVILLE, A. (1995). Petit traité des grandes vertus. Collection Puf / Perspectives Critiques, Presses Universitaires de France, Paris.

CONNER, K.R. (1991). A historical comparison of resource-base theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm. Journal of Management, 17, 1, 121-154.

CONTRACTOR, F.J. (1987). Dispersion of risk through multinational teamwork. Mergers et Acquisitions, 22, 1, 73-77.

COREY, R. (1978). Procurement Management: Strategy, Organization and Decision Making. CBI, Boston.

CREED, W.E., ET MILES, R.E. (1996). Trust in organizations: A conceptual framework linking organization forms, managerial philosophies, and the opportunity cost of controls. Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, R.M. Kramer et T.R. Tyler (éd.), Sage Publications, Thousand Oaks, 16-38.

CROCKER, K.J. (1983). Vertical integration and the strategic use of private information. Bell Journal of Economics, 14, 236-248.

CUMMINGS, L.L. ET BROMILEY P. (1996). The Organizational trust inventory (OTI): Development and validation. Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, R.M. Kramer et T.R. Tyler (éd.), Sage Publications, Thousand Oaks, 302-330.

CUSUMANO, M.S. ET TAKEISHI, A. (1991). Supplier relations and management: A survey of Japanese-transplant, and U. S. auto-plants. Strategic Management Journal, 12, 563-588.

CYERT, R.M. ET MARCH, J.G. (1963). A Behavioral Theory of The Firm. , Prentice Hall, Englewood Cliffs.

DASGUPTA, P. (1988). Trust as a commodity. Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, D. Gambetta (éd.), Basic Blackwell Ltd, New York, 49-72.

DAVIDOW, W.H. ET MALONE, M.S. (1992). The Virtual Corporation. Harper Collins Publishers, New York.

DAWES, R.M., VAN DE KRAGT, A.J.C., ET ORBELL, J.M. (1990). Cooperation for the benefit of us – not me, or my conscience. Beyond self-interest. J. Mansbridge (éd.). 16-55. University of Chicago Press, Chicago.

DAY, G.S. ET KLEIN, S. (1987). Cooperative behavior in vertical markets: The influence of transaction costs and competitive strategies. Review of Marketing. J. Houston (éd.). American Marketing Association, Chicago, 39-66.

DEBRESSON, C. (1996). Les innovateurs n'innovent pas (seuls): seuls des réseaux d'entrepreneurs peuvent innover. Association canadienne française pour l'avancement des sciences, McGill Université, Montréal, Québec.

DEBRESSON, C. ET AMESSE, F. (1991). Networks of innovators: A review and introduction to the issue. Research Policy, 20, 363-379.

DEBRESSON, C. ET BARKER, S. (1996). Visualiser le XXIè siècle: Des investissements en infrastructure pour le bien-être et la croissance économique des Canadiens. Document de travail, Université du Québec à Montréal, Québec.

DE GAGNÉ, R. ET ANGERS, J. (1994). Les réseaux de PME au Québec. Conseil de la Science et de la Technologie du Québec, Québec.

DEMSETZ, H. (1988). The theory of the firm revisited. Journal of Law, Economics, and Organizations, 4, 1, 141-161.

DERTOUZOS, M.L., LESTER, R.K. ET SOLOW, R.M. (1989). Made in America: Regaining the Productive Edge. MIT press, Boston.

DESMARTEAU, R. H. (1996). Découvrir de la démocratie tocquevillienne dans un hôpital de l'Est de Montréal en modélisant: La pratique de la réciprocité morale comme étant à la fois un instrument et un avantage stratégiques dans un hôpital public, thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal, Québec, avril.

DEUTSCH, M. (1957). Trust and suspicion. Conflict resolution, 2, 265-279.

DEUTSCH, M. (1962). Cooperation and trust: Some theoretical notes. Nebrastka symposium on motivation, M.J. Jones (éd.), Lincoln, University Nebraska Press, 275-319.

DEUTSCH, M. (1993). Educating for a peaceful world. American Psychologist, 18, 510-517.

DIERICKX, I. ET COOL, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability. Management Science, 35, 12.

DIMAGGIO, P. (1990). Cultural aspects of economic action and organization. Beyond the Market Place, R. Friedland et A.F. Robertson (éd.), Adelin de Gruyter, New York, 90-113.

DONALDSON, L. (1990). The ethereal hand: Organizational economics and management theory. Academy of Management Review, 153, 369-381.

DORE, R. (1983). Goodwill and the spirit of market capitalism. British Journal of Sociology, 34, 4, 459-482.

DOW, G.K. (1987). The function of authority in transaction cost economics. Journal of Economic Behavior et Organization, 8, 1, Mars, 13-38.

DOWNEY, D., HELLRIEGEL, H.K. ET SLOCUM, J.W. (1975). Environmental uncertainty: The construct and its Application. Administrative Science Quarterly, 20, 613-629.

DOZ, Y.L. (1988). Technology partnerships between larger and smaller firms: Critical issues. International Studies of Management and Organizations, 17, 4, 31-57.

DRUCKER, P.F. (1988). The coming of the new organization. Harvard Business Review, 66, 45-53.

DRUCKER, P.F. (1989). The New Realities. Harper & Row, New York.

DUBIN, R. (1969). Theory Building. Free Press, New York.

DUNCAN, R.B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. Administrative Science Quarterly, 17, 313-327.

DURKHEIM, E. (1963 Version originale de 1893). Division of labor. Free Press, New York.

DURKHEIM, E. (1958). Professional Ethics and Civic Morals. traduit par C. Brookfield, Glencoe, III, Free Press, New York.

DWYER, F.R., SCHURR, P.H. ET OH, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. Journal of Marketing, 51, 11-27.

DYER, J.F. ET OUCHI, W.G. (1993). Japanese-style partnerships: Giving companies a competitive edge. Sloan Management Review, 32, 51-63.

ECCLES, R.G. (1981). The quasi-firm in the construction industry. Journal of Economic Behavior and Organization, 2, 335-357.

ECCLES, R.G. (1985). Transfer pricing problem: A theory for practice., Lexington Books, Lexington.

ECCLES, R.G. ET WHITE, H.C. (1988). Price and authority in inter-profit center transactions. American Journal of Sociology, 94, S17-S51.

EMIRBAYER, M. ET GOODWIN, G. (1994). Network Analysis, Culture, and the problem of Agency. American Journal of Sociology, 99,6, 1411-1454.

ENGLANDER, E.J. (1988). Technology and Oliver Williamson's Transaction Cost Economics. Journal of Economic Behavior and Organization, 10, 339-353.

ERIKSSON, A-K. ET HÄKANSSON, H. (1990). Getting Innovations out of Supplier Networks. Preliminary draft, Conference Manchester Business School.

ERRAMILLI, M.K. ET RAO, C.P. (1993). Service firms' international mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. Journal of Marketing, 57, 19-38.

ETZIONI, A. (1988). The Moral Dimension: Toward a New Economics. Free Press, New York.

ETZIONI, A. (1996). The community of communities. The Washington Quarterly, 19, 3, 127-138.

EVAN, W.M. (1966). The organization-set. Approaches to Organizational Design. J. D. Thompson (éd.), University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.

EVANS, D.S. ET GROSSMAN, S.J. (1983). Integration. Breaking Up Bell. D. S. Evans (éd.), Mc Millan, New York, 95-126.

EVANS, P.B. ET WURSTER T.S. (1997). Strategy and the new economics of information. Harvard Business Review, septembre-octobre, 71-82.

FAVELL, A. (1993). James Coleman: Social theorist and moral philosopher. American Journal of Sociology, 99, 3, 590-613.

FINE, G. ET KLEINMAN, S. (1979). Rethinking subculture: An interactionist analysis. American Journal of Sociology, 85, 3, 1-20.

FLORIDA, R. ET KENNEY, M. (1991). Transplanted organizations: The transfer of Japanese industrial organization to the US'. American Sociological Review, 56, 381-398.

FLYNN, M.S. (1987). The global automobile: Out-sourcing rediscovered. IEEE Spectrum, 24, 10, 47-49.

FOMBRUN, C. ET SHANLEY, M. (1990). What' s in a name ? Reputational building and corporate strategy. Academy of Management Journal, 33, 2, 233-258.

FORD, D. ET FARMER, D. (1986). Make or buy - A key strategic issue. Long Range Planning, 19, octobre, 54-62.

FRAZIER, G.L. (1983). Interorganizational exchange behavior in marketing channels: A broadened Perspective. Journal of Marketing, 47, 68-78.

FREEMAN, C. (1991). Networks of innovators: A synthesis of research issues. Research Policy, 20, 499-514.

FREEMAN, R.E. (1987). Review of the economics institutions of capitalism, par O. E. Williamson. Academy of Management Review, 12, 2, 385-387.

FREY, S.C. ET SCHLOSSER, M.M. (1993). ABB and Ford: Creating value through cooperation. Sloan Management Review, 32, 65-72.

FRIAR, J. ET HORWITCH, M. (1986). The emergence of technology strategy: A new dimension of strategic management. Technology in the Modern Corporation, M. Horwitch (éd.), Pergamon Press Inc., New York, 50-86.

FRIEDMAN, D. (1988). The Misunderstood Miracle: Industrial Change and Political Change in Japan, Cornell University Press, New York.

FUJITA, K. (1991). A world city and flexible specialization: Restructuring of the Tokyo metropolis. International Journal of Urban and Regional Research, 15, 269-284.

FUKUYAMA, F. (1995). « Social Capital and the Global Economy: A Redrawn map of the world », Foreign Affairs, Vol. 74, 5, septembre-octobre, 89-103.

FUKUYAMA, F. (1997). La confiance et la puissance: Vertus sociales et prospérité économique, Éditions Plon, Paris.

GADDE, L.E. ET HÄKANSSON, H. (1992). Analyzing change and stability in distribution channels - A network approach. Industrial Networks: A new view of reality, B. Axelsson et G. Easton (éd.), Routledge & Kegan Paul, London.

GALBRAITH, J.R. (1995). Designing Organizations: An executive briefing on strategy, structure, and process, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco.

GALT, J.D.A. ET DALE, B.G. (1991). Supplier development: A British case study. International Journal of Purchasing and Materials Management, 27, 1, 16-22.

GAMBETTA, D. (1988). Can we trust trust? Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, D. Gambetta (éd.), Basic Blackwell Ltd, Oxford, 213-237.

GERINGER, J.M. ET HEBERT, L. (1991). Measuring performance of international joint-ventures. Journal of International Business Studies, 22, 249-264.

GERLACH, M. (1987). Business alliances and the strategy of the Japanese firm. Organizational approaches to strategy, G.N. Carroll et D. Vogel (éd.), Ballinger Publishing, New York, 126-142.

GEYSKENS, I., STEEEKAMP, J.B. et KUMAR, N. (1998). Generalizations about trust in marketing channel relationships usin meta-analysis. International Jouranl of Research in Marketing, 15, 223-248.

GHEMAWAT, P. (1986). Sustainable advantage. Harvard Business Review, 64, 53-58.

GHEMAWAT, P. (1991). Commitment: The Dynamic of Strategy, Free Press, New York.

GIBBONS, R. (1992). Game theory for applied economists. Princeton University Press, Princeton.

GIBSON, D.V. ET ROGER E.M. (1994). The evolution of technology transfer at MCC. From Lab to Market: Commercialization of Public Sector Technology, S.K. Kassicieh & H.R. Radosevich, Plenum Press, New York, 257-273.

GLASER, B, G ET STRAUSS, A. L.(1967). Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. Adline, Chicago.

GOLDBERG, V.P. (1980). Relational exchange: Economics and complex contracts. American Behavioral Scientist, 23, 3, 337-352.

GORDON, R.W. (1985). Macaulay, Macneil, and the discovery of solidarity and power in contract law. Wisconsin Law Review, 565-579.

GOULDNER, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. American Sociological Review, 25, 2, 161-178.

GRANOVETTER, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. American Journal of Sociology, 91, 3, 481-510.

GRANOVETTER, M (1990). The old and the new economic sociology: A history and an agenda. Beyond the Market Place, R. Friedland et A.F. Robertson (éd.), Adelin de Gruyter, New York, 89-112.

GRANDORI, A. ET SODA, G. (1995). Inter-firm networks: Antecedents, mecanisms and forms. Organization Studies, 16.2, 183-214.

GRANT, R.M. (1990). The Competitive Process and the Basis of Competitive Advantage. Anderson, Graduate School of Management, UCLA.

GRIESINGER, D.W. (1990). The human side of economic organization. Academy of Management Review, 15, 3, 478-499.

GROSSMAN, S.J. ET HART, O.D. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. Journal of Political Economy, 94, 4, 691-719.

GROUPE DE LISBONNE (1995). Limites à la compétitivité: vers un nouveau contrat mondial, Éditions du Boréal

GUGLER, P. (1992). Building transnational alliances to create competitive advantage. Long Range Planning, 25, 1, 90-99.

GULATI, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. Academy of Management Journal, 38, 1, 85-112.

HAGEDOORN, J. (1990). Organizational modes of inter-firm co-operation and technology transfer. Technovation, 10, 1, 17-30.

HAIR, J.F. JR., ANDERSON, R.E. ET TATHAM, R.L. (1981). Multivariate Data Analysis. Macmillan Publishing Company, New-York.

HÄKANSSON, H. ET JOHANSON, J. (1988). Formal and informal cooperation strategies in international industrial network. Cooperative Strategies in International Business, F. Contractor et P. Lorange (éd.), Lexington Books, Lexington, 369-379.

HÄKANSSON. H. (1990). Technological collaboration in industrial networks. EMJ. 8. 371-379.

HÄKANSON, L. (1993). Managing Cooperative research and development: partner selection and contract design. R&D Management, 23, 4, 273-285.

HALL. R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. Strategic Management Journal, 143, 607-618.

HALLÉN. L.. JOHANSON. J. ET SEYED-MOHAMED, N. (1991). Inter-firm adaptation in business relationship. Journal of Marketing, 55, 29-37.

HAMILTON, G.G. ET BIGGART, N.W. (1988). Market, culture, and authority: A comparative analysis of management and organization in the Far East. American Journal of Sociology, 94, S52-S94.

HANNAN, M.T. ET FREEMAN, J. (1977). The population ecology of organizations. American Journal of Sociology, 82, 926-964.

HARRIGAN. K.R. (1983). A framework for looking at vertical integration. Journal of Business Strategy, 3, 30-37.

HARRIGAN, K.R. (1985). Vertical integration and corporate strategy. Academy of Management Journal, 28, 2, 397-425.

HARRIGAN, K.R. (1986). Matching vertical integration strategies to competitive conditions. Strategic Management Journal, 7, 6, 535-555.

HARRIGAN, K.R. (1988). Joint-venture and competitive strategy. Strategic Management Journal, 9, 141-158.

HARRIGAN, K.R., ET PARK, C. (1991). Innovation and Venturing: Using Vertical Strategic Alliances to cope with Demand Uncertainty. Conférence Hydro-Québec, Montréal, Québec, Canada.

HARRISON, B. (1994). Lean and Mean: The changing landscape of corporate power in the age of flexibility. Basic Books, New York.

HARRISON, J.S., HITT, M.A., HOSKISSON, R.E. ET IRELAND, R.D. (1991). Synergies and post-acquisition performance: Differences versus similarities in resource allocation. Journal of Management, 17, 173-190.

HAYES, R., WHEELWRIGHT, S. ET CLARK, C. (1988). Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization. Free Press, New York.

HECKSCHER, C. (1994). Defining the post-bureaucratic type. The Post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change, C. Heckscher et A. Donnelon (éd.), Sage, Thousand Oaks, 14-62.

HEIDE, J.B. ET JOHN, G. (1988). The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-specific Assets in Conventional Channels. Journal of Marketing, 52, 20-35.

HEIDE, J.B. ET JOHN, G. (1990). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. Journal of Marketing Research, 27, 24-36.

HEIDE, J.B. ET JOHN, G. (1992). Do norms matter in marketing relationships. Journal of Marketing, 56, 2, 32-44.

HEIDE, J.B. ET MINER, A.S. (1992). The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. Academy of Management Journal, 35, 2, 265-291.

HEIFETZ, R.A. ET LAURIE, D.L. (1997). The work of leadership. Harvard Business Review, janvier-février, 124-134.

HELPER, S. (1991). How much has really changed between U.S. auto-makers and their suppliers. Sloan Management Review, 30, 15-28.

HELPER, S. ET LEVINE, D.I. (1992). Long-term supplier relations and product-market structure. Journal of Law, Economics et Organizations, 8, 561-582.

HENDERSON, J.C. (1990). Plugging into strategic partnerships: The critical IS connection. Sloan Management Review, 29, 7-17.

HENNART, J.F. (1988). Upstream vertical integration in the aluminum and tin industries: A comparative study of the choice between market and intrafirm coordination. Journal of Economic Behavior et Organization, 9, 3, 281-299.

HENNART, J.F. (1994). The comparative institutional theory of the firm: Some implications for corporate strategy. Journal of Management Studies, 31, 2, 193-207.

HILL, C.W.L. (1990). Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory. Academy of Management Review, 15, 3, 500-513.

HIRSCHMAN, A. O. (1984). Against parsimony: Three easy ways of complicating some categories of economic discourse. American Economic Review Proceedings, 74, 88-96.

HOLMSTROM, B. (1979). Moral hazard and observability. Bell Journal of Economics, 10, 74-91.

HOSKISSON, R.E. ET HITT, M.A. (1988). Strategic control systems and relative R&D investment in large multi-product firms. Strategic Management Journal, 9, 605-621.

HOSMER, L.T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. Academy of Management Review, 20,2, 379-403.

HUDSON, R.L. ET RING, P.S. (1986). The Organization of Innovation: Designing Low Cost Governance Structure. Strategic Management Research Center. Université du Minnesota. Working paper 60.

IMAI. K., NONAKA, I. ET TAKEUCHI, H. (1985). Managing the new product development process: How Japanese companies learn and unlearn. The Uneasy Alliance. K.B. Clark. R.H. Hayes et C. Lorenz (éd.), Boston, Harvard Business School. 337-375.

IMAI, K. ET BABA, Y. (1996). Systemic innovation and cross-border networks: Transcending markets and hierarchies to create a new techno-economic system. Paper presented at the International Seminar on Science, Technology and Economic Growth. Paris.

INGHAM. H. ET THOMPSON, S. (1994). Wholly-owned vs. collaborative ventures for diversifying financial services. Strategic Management Journal, 15. 4, 325-334.

INZERILLI, G. (1990). The Italian alternative: Flexible organization and social management. International Studies of Management and Organization, 20. 4, 6-21.

ITAMI, H. (1987). Mobilizing Invisible Assets. Harvard University Press, Cambridge.

JARILLO, J.C. ET RICART, J.E. (1987). Sustaining networks. Interfaces, 17, 82-91.

JARILLO, J.C. (1988). On Strategic Networks. Strategic Management Journal, 9. 31-41.

JARILLO, J.C. (1990). Comments on transactions costs and networks. Strategic Management Journal, 11, 497-499.

JOHANSON, J. ET MATTSSON, L. (1987). Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction-cost approach. International Studies of Management and Organizations, 17, 1, 3-24.

JOHN, G. (1984). An empirical investigation of some antecedents of opportunism in a marketing channel. Journal of Marketing Research, 21, 278-289.

JOHN, G. ET WEITZ, B.A. (1988). Forward integration into distribution: An Empirical test of transaction cost Analysis. Journal of Laws, Economics and Organization, 4, 2, 337-355.

JOHNSON, C. (1982). MITI and the Japanese Miracle. Stanford University Press, Stanford.

JOHNSTON, R. ET LAWRENCE, P.R. (1988). Beyond vertical integration - The rise of the value-adding partnership. Harvard Business Review, 68, 94-101.

JONES, G.R. (1987). Organization-client transactions and organizational governance structures. Academy of Management Journal, 30, 2, 197-218.

JORDE, T.M. ET TEECE, D.J. (1989). Competition and cooperation: Striking the right balance. California Management Review, 31, 3, 25-37.

JOSKOW, P.L. (1985a). Long term vertical relationships and the study of industrial organization and government relations. Journal of Institutional and Theoretical Economics, 141, 586-593.

JOSKOW, P.L. (1985b). Vertical integration and long-term contract: The case of coal-burning electric generating plants. Journal of Law, Economics and Organization, 1, 1, 33-80.

JOSKOW, P.L. (1987). Contract duration and relationship-specific investments: Empirical evidence from coal markets. The American Economic Review, 17, 1, 168-185.

JOSKOW, P.L. (1988). Asset specificity and the structure of vertical relationships: Empirical evidence. Journal of Law, Economics, and Organization, 4, 1, 95-117.

KANTER, R.M. (1983). The Change Masters: Innovation and the Productivity in the American Corporation. Simon et Schuster, New York.

KASSICIEH, S.K. ET RADOSEVICH, H.R. (1994). From Lab to Market: Commercialization of Public Sector Technology. Plenum Press, New York, 9-28.

KAUFMANN, P.J. ET STERN, L.W. (1988). Relational exchange norms, perceptions of unfairness and retained hostility in commercial litigation. Journal of Conflict Resolution, 32, 3, 534-552.

KAY, N.M. (1992). Markets, false hierarchies and the evolution of the modern corporation. Journal of Economic Behavior and Organization, 17, 315-333.

KEATS, B.W. ET HITT, M.A. (1988). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. Academy of Management Journal, 31, 3, 570-598.

KIPNIS, D. (1996). Trust and Technology. Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, R.M. Kramer et T.R. Tyler (éd.), Sage Publications, Thousand Oaks, 39-50.

KLEIN, B. (1980). Transaction Costs Determinants of « Unfair » Contractual Arrangements. American Economic Review, 70, 2, 356-362.

KLEIN, B. (1988). Vertical Integration as Organizational Ownership: The Fisher Body-General Motors Relationship Revisited. Journal of Law, Economics, and Organizations, 4, 1, 199-213.

KLEIN, B., CRAWFORD, R.G. ET ALCHIAN, A.A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. The Journal of Law and Economics, 21, 297-326.

KLEIN, B. ET LEFFLER, K.B. (1981). The role of market forces in assuring contractual performance. Journal of Political Economy, 89, 4, 615-641.

KLEIN, B., FRAZIER, G.L. ET ROTH, V.J. (1990). A transaction cost analysis model of channel integration in international market. Journal of Marketing Research, 27, 196-208.

KLEIN, S. (1989). A transaction cost explanation of vertical control in international markets. Journal of the Academy of Marketing Science, 17, 253-260.

KNIGHT, F.H. (1941). Review of Melville J. Herskovits: Economic anthology. Journal of Political Economy, 49, 247-258.

KOGUT, B. (1985). A Critique of Transaction Cost Economics as a Theory of Organization Behavior. Université du Centre de Reginald H. Jones. Philadelphia. Working-paper 85-05

KOLLOCK, P. (1994). The emergence of exchange structures: An experimental study of uncertainty, Commitment, and trust. American Journal of Sociology, 100, 2, 313-345.

KOOPMANS, K. (1957). Three Essays on the State of Economic Science. McGraw Hill, New York.

KRAMER, R.M. ET GOLDMAN, L. (1995). Helping the group or helping yourself? Social motives and group identity in resource dilemmas. Social Dilemmas. D.A. Schroeder (éd.) Praeger, New York.

KREPS, D.M. (1990). Corporate culture and economic theory. Perspectives on positive political economy, J. Alt et K. Shepsle (éd.), Cambridge University Press. New York.

KUMAR, N. (1996). The power of trust in manufacturer-retailer relationships. Harvard-Business Review, novembre-décembre, 92-110.

LANDRY, J.T. (1998). Supply chain : The value of trust. Harvard Business. janvier-février, 18-19.

LARSON, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. Administrative Science Quarterly, 37, 76-104.

LAWRENCE, P.R. ET LORSCH, J.W (1967). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Harvard Business School Press, Boston.

LAZERSON, H.M. (1988). Organizational growth of small firms: An outcome of markets and hierarchies ?. American Sociological Review, 53, 330-342.

LAZERSON, H.M. (1993). Future alternatives of work reflected in the past: Putting-out production in Modena. Explorations in Economics Sociology, R. Swedberg (éd.), Russel Sage Foundations, New York, 403 -427.

LEBLEBICI, H. (1985). Transactions and organizational forms: A re-analysis. Organizations Studies, 6, 2, 97-115.

LEFEBVRE, L.A., MASON, R. ET LEFEBVRE, E. (1997). The influence prism in SMEs: The power of CEOs' perceptions on technology policy and its organizational impacts. Management Science, 43,6, 856-877.

LEONARD, D. ET RAYPORT, J.F. (1997). Spark innovation through empathic design. Harvard Business Review, novembre-décembre, 102- 113.

LEWICKI, R.J. ET BUNKER, B. M. (1996). Developing and maintaining trust in working relationships. Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research. R.M. Kramer et T.R. Tyler (éd.), Sage Publications, Thousand Oaks, 114-139.

LEWIS, J.D. ET WEIGERT, A.(1985). Trust as a social reality. Social Forces, 63. 4, 967-985.

LEWIS, J.D. (1990). Using alliances to build market power. Planning Review. septembre-octobre, 4-9.

LIEBER R.B. (1997). Storytelling: A New Way to Get Close to Your Customer. Fortune, 3 février, 102-108.

LINCOLN, J.R. (1990). Japanese organization and organization theory. Research in Organizational Behavior, B.M. Staw et L.L. Cummings (éd.), Jai Press Inc. Greenwich, 12, 255-294.

LINHART, D. ET LINHART, R. (1985). Naissance d'un consensus. Centre d'Études Prospectives d'Économie Appliquée à la Planification. Paris.

LORANGE, P., ROOS, J. ET BRONN, P.S. (1992). Building successful strategic alliances. Long Range Planning, 25, 6, 10-17.

LORENZ, E.H. (1988). Neither friends nor strangers: Informal networks of subcontracting in French industry. Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, D. Gambetta (éd.), Basic Blackwell Ltd, New York, 194-210.

LORENZONI, G. ET ORNATI, O.A. (1988). Constellations of firms and new ventures. Journal of Business Venturing, 3, 41-57.

LOTHIA, R., BROOKS, C.M. ET KRAPFEL, R.E. (1994). What constitutes a transaction-specific assets: An examination of the dimensions and types. Journal of Business Research, 30, 3, 261-270.

LUHMANN, N. (1979). Trust and Power. Chichester, Wiley.

LUHMANN, N. (1988). Familiarity. Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, D. Gambetta (éd.), Basic Blackwell Ltd, New York, 49-72.

LUKE, R.D., BEGUN, J.W. ET POINTER, D.D. (1989). Quasi firms: Strategic interorganizational forms in the health care industry. Academy of Management Review, 14, 1, 9-19.

LUNDQUIST, G. M. (1994). Tech transfer and the entrepreneurial team: The need for balance. From Lab to Market: Commercialization of Public Sector Technology, S.K. Kassicieh & H.R. Radosevich, Plenum Press, New York, 317-324.

LUNDVALL, B-A. (1992). National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. Pinter, London.

MACAULAY, S. (1963). Non-contractual relations in business: A preliminary study. American Sociological Review, 28, 55-67.

MACNEIL, I.R. (1974). The many futures of contract. Southern California Law Review, 47, 5, 691-816.

MACNEIL, I.R. (1978). Contracts: Adjustment of Long-term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law. Northwestern University Law Review, 72, 1, 854-905.

MACNEIL, I.R. (1980).The New Social Contract. Yale University Press, New Haven.

MACNEIL, I.R. (1981). Economic analysis of contractual relations, its shortfalls and the need for a rich classificatory apparatus. Northwestern University Law Review, 75, 1018-1063.

MACNEIL, I.R. (1983). Values in contract: Internal and external. Northwestern University Law Review, 72, 2, 340-418.

MACNEIL, I.R. (1986). Exchanged revisited: Individual utility and social solidarity. Ethics, 96, avril, 567-593.

MAHONEY, J.T. (1992). The choice of organizational form: Vertical financial ownership versus other methods of vertical integration. Strategic Management Journal, 13, 8, 559-634.

MAHONEY, J.T. ET PANDIAN, J.R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. Strategic Management Journal, 13, 363-380.

MAILLAT, D. (1990). Smes, innovation and territorial development. The Spatial Context of Technological Development, R. Cappelin et P. Nijkamp (éd.), 331-351.

MAITLAND, I., BRYSON, J. ET VAN DE VEN, A. (1985). Sociologists, economists, and opportunism. Academy of Management Review, 10, 1, 59-65.

MALONE, T.W. ET CROWSTON, K. AVRIL (1991). Toward an Interdisciplinary Theory of Coordination. Center for Coordination Science. Massachusetts Institute of Technology.

MARCH, J.G. ET SIMON, H.A. (1958). Organizations, John Wiley et Sons, New York.

MARIOTTI, S. ET CAINARCA, G.C. (1986). The evolution of transaction governance in the textile-clothing industry. Journal of Economic Behavior and Organization, 7, 351-374.

MARITI, P. ET SMILEY, R.H. (1983). Cooperative agreements and the organization of industry. The Journal of Industrial Economics, 31, 4, 437-452.

MARSHALL, A. (1919). Industry and Trade. Macmillan, London.

MASLOW, A. B. (1943). Theory of Human Motivation. Psychological Review, 193, 50, 370-396.

MASTEN, S.E. ET CROCKER, K.J. (1985). Efficient adaptation in long-term contracts: Take-or-pay provisions for natural gas . American Economic Review, 75, 5, 1083-1093.

MASTEN, S.E., MEEHAN, J.W. ET SNYDER, E.A.. (1989). Vertical integration in the U.S. auto industry: A note on the influence of transaction specific assets. Journal of Economic Behavior et Organization, 12, 2, 265-273.

MASTEN, S.E., MEEHAN, J.W. ET SNYDER, E.A. (1991). The costs of organization. Journal of Law, Economic, et Organization, 7, 1, 1-25.

MASTEN, S.E. (1984). The organization of production: Evidence from the aerospace industry. Journal of Law et Economics, 32, 403-417.

MATTHEWS, B.A., ET SHIMOFF, E. (1979). Expansion of exchange: Monitoring trust levels in ongoing exchange relations. Journal of Conflict Resolution, 23, 538-560.

MATTSSON, L.G. (1987). Management of strategic change in a markets-as-networks perspective. The Strategic Management of Change, A. Pettigrew (éd.), Basil Blackwell Ltd. London.

MCALLISTER, D.J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Journal, 38.1, 24-59.

MCMILLAN, J. (1990). Managing suppliers incentive systems in Japanese and U.S. industry. California Management Review, 30, 38-55.

MEAD, G.H. (1962). Mind, Self, and Society. University of Chicago Press, Chicago.

MEYERSON, D., WEICK, K.E. ET KRAMER R.M. (1996). Swift trust and temporary Groups. Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, R.M. Kramer et T.R. Tyler (éd.), Sage Publications, Thousand Oaks, 166-195.

MICHALET, C.A. (1988). Les accords inter-firmes internationaux: Un cadre pour l'analyse. Traité d'Économie Industrielle, R. Arena, L. Benzoni, J. De Bandt et P.M. Romani (éd.), Economica, Paris. 278-191.

MILES, R.E. ET CREED, W.E.D. (1995). Organizational forms and managerial philosophies : A descriptive and analytical review. Research in Organizational Behavior, B.M. Staw et L.L. Cummings (éd.), Jai Press Inc. Greenwich, 17, 333-372.

MILES, R.E. ET SNOW, C.C. (1984). Fit, failure and the hall of fame. California Management Review, 24, 3, 10-28.

MILES, R.E. ET SNOW, C.C. (1994). Fit, Failure, and the hall of fame: How companies succeed or fail. Free Press, New York.

MISHRA, A. N. (1996). Organizational responses to crisis: The centrality of trust. Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, R.M. Kramer et T.R. Tyler (éd.). Sage Publications, Thousand Oaks, 261-287.

MILES, R.E. ET SNOW, C.C. (1986). Organizations: New Concepts for new forms. California Management Review, 26, 3, 62-73.

MILL, J.S. (1859/1990). De la liberté. Éditions Agora les classiques, Presses Pocket. Paris.

MONTEVERDE, K. ET TEECE, D.J. (1982a). Appropriable rents and quasi-vertical integration. Journal of Law et Economics, 25, 321-328.

MONTEVERDE, K. ET TEECE, D.J. (1982b). Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. Bell Journal of Economics, 13, 206-213.

MOON, J.D. (1993). Constructing Community: Moral Pluralism and Tragic Conflicts. Princeton University Press, Princeton.

MOORMAN, C., ZALTMAN, G. ET DESHPANDÉ, R. (1992). Relationships between providers and users of marketing research: The dynamic of trust within and between organizations. Journal of Marketing Research, 29, 314-329.

MOORMAN, C., DESHPANDÉ, R. ET ZALTMAN, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationship. Journal of Marketing, 57, 81-101.

MORGAN, R.M. ET HUNT, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, 58, 20-38.

MOSAKOWSKI, E. (1993). A resource-based perspective on the dynamic strategy-performance relationship: An empirical examination of the focus and differentiation strategies in entrepreneurial firms. Journal of Management, 19, 4, 819-939.

MOSKAL, B.S. (1988). Doing it all yourself... and ensuring worldclass underperformance. Industry Week, 236, 1, 47-54.

MOWERY, D.C. ET ROSENBERG, N. (1989). Technology and the pursuit of economic growth. Cambridge University Press, New York.

MULHERIN, J.H. (1986). Complexity in long-term contracts: An analysis of natural gas contractual provisions. Journal of Law, Economics, and Organization, 2, 1, 105-117.

NELSON, R.R. ET WINTER, S.G. (1982). An Evolutionary Theory of Economic Behavior and Capabilities. Harvard Business Press, Cambridge.

NELSON, R.R. (1990). U.S. technological leadership: Where did it come from and where did it go? Research Policy, 19, 119-132.

NELSON, R.R. (1991). Why do firms differ, and how does it matter?. Strategic Management Journal, 12, 61-74.

NIOSI, J. (1993). Strategic partnerships in Canadian advanced materials. R&D Management, 23, 1, 17-27.

NOORDEWIER, T.G., JOHN, G. ET NEVIN, J.R. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. Journal of Marketing, 54, 80-93.

NOOTEBOOM, B. (1993). Research note: An analysis of specificity in transaction costs economics. Organization Studies, 14, 3, 443-451.

NOOTEBOOM, B. (1994). Architecture of a Learning Based Model of Transactions for Supplier-User relations. Papier, Conférence Internationale Joseph A. Schumpeter Society, Munster, Allemagne.

NUNALLY, J. C. (1967). Psychometric Theory. McGraw-Hill, New York.

OBERSCHALL, A. et LEIFER, E. (1986). Efficiency and social institutions: Uses and minuses of economic reasoning in sociology. Annual Review of Sociology, 12, 233-253.

OKUN, A. (1981). Prices and Quantities. Basil Blackwell, Oxford.

OLIVER, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: Integration and future directions. Academy of Management Review, 15, 2, 241-265.

OLSEN, C.P. (1991). The determinants of Credible Commitments in Interorganizational Transactions: Transaction Cost and Strategic Perspectives. Ph.D. Dissertation, Northwestern University.

ORBELL, J.M.,.VAN DE KRAGT, A.J.C. et DAWES, R.M. (1988). Explaining discussion-induced cooperation. Journal of Personality and Social Psychology, 54, 811-819.

ORRÙ, M., HAMILTON, G.G. et SUZUKI, M. (1989). Patterns of inter-firm control in Japanese business. Organization Studies, 10, 4, 549-574.

OSBORN, R.N. et BAUGHN, C.C. (1990). Forms of interorganizational governance for multinational alliances. Academy of Management Journal, 33, 3, 503-519.

OSTROM, E. (1990). Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge University Press Cambridge.

OUCHI, W.G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. Management Science, 25, 9, 833-848.

OUCHI, W.G (1980a). A framework for understanding organizational failure. The Organizational Life Cycle: Issues in the Creation, Transformation, and Decline of Organizations, J.R. Kimberly, R.H. Miles et Associates (éd.), Jossey-Bass Publishers. San Francisco, 395-429.

OUCHI, W.G (1980b). Markets, bureaucracies, and clans. Administrative Science Quarterly, 25, 129-140.

OUCHI, W.G (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese Challenge. Addison-Wesley Press, Reading.

OUCHI, W.G (1984). The M-form Society. Addison-Wesley Publishing Co. Reading, Massachusetts.

PALAY, T.M. (1985). Avoiding regulatory constraints: Contracting safeguards and the role of informal agreements. Journal of Law, Economics, and Organization, 1, 1, 155-175.

PARKHE, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of inter-firm cooperation. Academy of Management Journal, 36, 4, 794-829.

PASCALE, R. (1990). Managing on the edge: How the smartest companies use conflict to stay ahead, Simon & Schuster, New York.

PETERAF, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. Strategic Management Journal, 14, 179-191.

PERROW, C. (1981). Markets, hierarchies and hegemony. Perspectives on Organization Design and Behavior, A.H. Van de Ven et W.F. Joyce (éd.), Wiley, New York, 371-389.

PERROW, C. (1986). Complex Organizations: A Critical Essay. Random House, New York.

PERROW, C. (1993). Small firm networks. Explorations in Economics Sociology, R. Swedberg (éd.), Russel Sage Foundations, New York, 377-402.

PERRY, M.K. (1989). Vertical integration: Determinants and effects. The Handbook of Industrial Organization, R. Schmalensee et R.D. Willing (éd.), Elsevier Science Publishers, Amsterdam, 183 -255.

PEYREFITTE, A. (1995). La Société de Confiance. Éditions Odile Jacob, Paris.

PHILLIPS, A. (1960). An theory of inter-firm organization. Quarterly Journal of Economics, 74, 602-613.

PHILIPPS, L.W. (1981). Construct validity: A review of basic issues and marketing practices. Journal of Marketing Research, 18, 133-145.

PILLING, B.K., CROSBY, L.A. et JACKSON, D.W. JR. (1994). Relational bonds in industrial exchange: An experimental test of the transaction cost economic framework. Journal Business Research, 30, 3, 237-251.

PIORE, M. et SABEL, C. (1984). The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity. Basic Books, New York.

PISANO, G.P. (1989). Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry. Journal of Law, Economics, and Organization, 5, 1, 109-126.

POPPO, L.H. (1991). Reputation and Supplier Opportunism in Markets and Firms. Ph.D. Dissertation, Université de Pennsylvania.

PORTER, M.E. (1980). Competitive Strategy. Free Press, New York.

PORTER, M.E. (1985). Competitive Advantage. Free Press, New York.

PORTER, M.E. et FULLER, M.B. (1986). Coalitions and global strategy. Competition in Global Industries, M.E. Porter (éd.), Harvard Business School Press. Boston, 315-343.

PORTER, M.E. (1990). The Competitive advantage of Nations. New York, the Free Press.

POULIN, D., MONTREUIL, B. et GAUVIN, S. (1994). L'entreprise réseau - Bâtir aujourd'hui l'organisation de demain. Publi-Relais, Montréal, Québec.

POWELL, W.W. (1987). Hybrid organizational arrangements: News forms or transitional development?. California Management Review, 30, 1, 67-87.

POWELL, W.W. (1990a). Neither market nor hierarchies: Network forms or organization. Research in Organizational Behavior, B.M. Staw et L.L. Cummings (éd.). Jai Press Inc., Greenwich, 12, 295-336.

POWELL, W.W. (1990b). The transformation of organizational forms: How useful is organization theory in accounting for social change?. Beyond the Market Place, R. Friedland et A.F. Robertson (éd.), Adelin de Gruyter, New York, 301-330.

POWELL, W.W. (1996). Trust-based forms of governance. Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, R.M. Kramer et T.R. Tyler (éd.). Sage Publications. Thousand Oaks, 51-67.

POWELL, W.W., et BRANTLEY, P. (1992). Competitive cooperation in biotechnology: Learning through networks. Networks and organizations structure, form and action, N. Nohria et R. G. Eccles (éd.), Harvard Business School Press, Boston, 366-394.

PRAHALAD, C.K. et HAMEL, G. (1990). The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68, 79-91.

PRATT, J.W. et ZECKHAUSER, R.J. (1985). Principals and Agents: The Structure of Business. Boston, Harvard Business School Press.

PROVAN, K.G. et SKINNER, S.J. (1989). Interorganizational dependence and control as predictors of opportunism. Academy of Management Journal, 32, 1, 202-212.

PROVAN, K.G. (1993). Embeddedness, Interdependence, and opportunism in organizational supplier-buyer networks. Journal of Management, 19, 4, 841-856.

PUTNAM, R.D. (1993). Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton University Press, Princeton.

PUTNAM, R.D. (1995). « Bowling alone ». Journal of democracy, janvier, p. 65-78.

PYKE, F., BECATTINI, G. et SENGENBERGER, W. (1990). Industrials Districts and Inter-firm cooperation in Italy. International Institute for Labor Studies of the International Labor Organization, Genèvre.

RADOSEVICH, H.R. et KASSICIEH, S.K. (1994). The king Solomon role in public-sector technology commercialization. From Lab to Market: Commercialization of Public Sector Technology, S.K. Kassicieh & H.R. Radosevich, Plenum Press, New York, 9-28.

RAWLS, J. (1971). A theory of Justice. Harvard University Press, Cambridge.

RAWLS, J. (1980). Kantian constructivism in moral theory, rational, and full autonomy. The Journal of Philosophy, LXXVII, 9, 515-574.

RAWLS, J. (1985). Justice as fairness: Political not metaphysical. Philosophy and Publics Affairs, 14, 3, 223-251.

REDDY, N.M. et RAO, M.V.H. (1990). The industrial market as an inter-firm organization. Journal of Management Studies, 27, 1, 43-59.

REED, R. et DEPHILLIPPI, R. (1990). Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. Academy of Management Review, 15, 88-102.

RICHARDSON, G.B. (1972). The organization of industry. The Economic Journal, 327, 883-896.

RICHARDSON, J. (1993). Parallel sourcing and supplier performance in the Japanese automobile industry. Strategic Management Journal, 14, 339-350.

RIFKIN, J. (1996). La fin du travail. Éditions de la Découverte, Paris. 425 pages.

RING, P.S. et VAN DE VEN, A.H. (1989). Formal and informal dimensions of transactions. Research on the Management Innovation, A.H. Van de Ven, H.L. Angle et M.S. Poole (éd.), Ballinger Publishing, New York.

RING, P.S. et VAN DE VEN, A.H. (1992). Structuring cooperative relationships between organization. Strategic Management Journal, 13, 483-498.

RING, P.S. et VAN DE VEN, A.H. (1994). Development processes of cooperative interorganizational relationships. Academy of Management Review, 19, 1, 90-108.

RIORDAN M.H. et WILLIAMSON, O.E. (1985). Asset specificity and economic organization. International Journal of Industrial Organization, 3, 365-378.

ROBERT, M. et DEVAUX, M. (1995). Penser la stratégie : Une vision cohérente pour distancer ses concurrents. Éditions Dunod, Paris.

ROBINS, J.A. (1987). Organizational economics: Notes on the use of transaction-cost theory in the study of organization. Administrative Science Quarterly, 32, 68-86.

ROMANELLI, E. (1991). The evolutions of new organizational forms. Annual Review of Sociology, 17, 79-109.

ROSEGGER, G. (1991). Diffusion through inter-firm cooperation: A case study. Technological Forecasting and Social Change, 39, 81-101.

ROTEMBERG, J.J. (1991). A theory of inefficient intrafirm transactions . The American Economic Review, Mars, 190-209.

ROTTER, J.B. (1967). A new scale for the measurement of trust. Journal of Personality, 35. 651-665.

ROUSSEAU, D.M., et PARKS, J.M. (1993). The contracts of individuals ands organizations. Research in Organizational Behavior, B.M. Staw et L.L. Cummings (éd.), Jai Press Inc. Greenwich, 15, 1-43.

RUBIN, J. Z. (1985). Editor's introduction. Negotiation Journal 1, 1.

RUMELT, R.P. (1984). Toward a strategic theory of the firm. Competitive Strategic Management, R.B. Lamb (éd.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, 556-570.

RUMELT, R.P. (1987). Theory, strategy, and entrepreneurship. The competitive Challenge, D. Teece (éd.), Ballinger Publishing, Cambridge, 137-158.

RUMELT, R.P. (1991). How much does industry matter?. Strategic Management Journal, 12, 167-185.

SABEL, C.F., HERRIGEL, G., KAZIS, R. et DEEG, R. (1987). How to keep mature industries Innovative. Technology Review, 90, 3, 26-35.

SABEL, C.F. (1993). Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy. Explorations in Economics Sociology, R. Swedberg (éd.), Russel Sage Foundations, New York, 104-144.

SAKO, M. (1992). Prices, Quality, and Trust: Inter-firm relations in Britain & Japan. Cambridge University Press, New York.

SALHINS, M.D. (1992). Stone age economics. Aldine-Atherton, Chicago.

SAUL, J. (1996). Le citoyen dans un cul de sac?: anatomie d'une société en crise. Edtions Fides, Montréal, Québec.

SAXENIAN, A.L. (1991). The origins and dynamics of production networks in Silicon Valley. Research Policy, 10, 423-437.

SCHELLING, T.C. (1960). The strategy of conflict. Harvard University Press, Cambridge.

SCHENDEL, D.E. et HOFER, C.W. (1979). Strategic Management, A New View of Business Policy and Planning. Little, Brown et Co. Inc., Boston.

SCHLENKER, B.R., HELM, B. et TEDESCHI, J.T. (1973). The effects of personality and situational variables on behavioral trust. Journal of Personality and Social Psychology, 25, 419-427.

SEABRIGHT, M.A., LEVINTHAL, D.A. et FICHMAN, M. (1992). Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships. Academy of Management Journal, 35, 1, 122-160.

SELZNICK, P. (1957). Leadership in Administration. Harper & Row, New-York.

SEMLINGER, K. (1991). New developments in subcontracting – Mixing market and hierarchy. Towards a New Europe: Structural Change in the European Economy, A. Amin et M. Dietrich (éd.), Edward Elgar, Aldershot, U.K.

SEMLINGER, K. (1993). Small firms and outsourcing as flexibility reservoirs of large firms. The Embedded firm L On the socioeconomic of industrial networks, F. Grabber (éd.), Routledge and Paul, London, 161-178.

SEN, A.K. (1977). Rational fools: A critique of the behavioral foundation in economic theory. Philosophy and Publics Affaires, 6, 317-344.

SERIEYX, H. (1994). Repenser le métier de gestionnaire. Revue Organisation, automne, 81-89.

SHAPIRO, S.P. (1987). The social control of impersonal trust. American Journal of Sociology, 93, 3, 623-658.

SHAW, R.B. (1997). Trust in the balance, Building successful organizations on results, integrity, and concern. Jossey-Bass Inc. Publishers, San Francisco.

SHEPPARD, B.H. et TUCHINSKY, M. (1996). Micro-OB and the network organizations. Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, R.M. Kramer et T.R. Tyler (éd.), Sage Publications, Thousand Oaks, 140-165.

SIMON, H. (1976). Administrative Behavior, (3ème éd.). The Free Press. New York.

SMITH, A. et ALDRICH, H.E. (1991). The role of trust in the transaction cost economics framework. papier présenté au meeting annuel, Academy of Management. Miami.

SMITH, H.L., DICKSON, K. et SMITH, S.L. (1991). There are two sides to every story: Innovation and collaboration within networks of large and small firms. Research Policy, 20, 457-468.

SMITH, K.G., CARROLL, S.J. et ASHFORD, S.J. (1995). Intra- and interorganizational cooperation: Toward a research agenda. Academy of Management Journal, 38, 1, 7-23.

SNOW, C.C., MILES, R.E. et COLEMAN, H.J. (1992). Managing 21 St. century network organizations. Organizational Dynamics, 20, 3, 5-19.

SPEKMAN, R.E. (1988). Strategic suppliers selection: Understanding long-term buyer relationships. Business Horizons, juillet-août, 75-81.

SRIRAM, V. (1987). Bilateral Integration as a Way of Managing Buyer-Supplier Relations. Ph.D. Dissertation, Université de Maryland.

STINCHCOMBE, A.L. (1986). Norms of exchange, in stratification and organizations. Cambridge University Press, Cambridge.

STINCHCOMBE, A.L. (1990). Organization information outside the firm: Contracts as hierarchical documents. Information and Organizations, A.L. Stinchcombe (éd.). University of California Press, Berkeley, 194-239.

STORPER, M. et WALKER, R. (1989). The Capitalism Imperative. Basil Blackwell, Oxford.

SULLIVAN, J., PETERSON, R.B., KAMEDA, N. et SHIMADA, J. (1981). The relationship between conflict resolution: Approaches and trust - A cross cultural study. Academy of Management Journal, 24, 4, 803-815.

SULLIVAN, J. ET PETERSON, R.B. (1982). Factors associated with trust in Japanese-American joint ventures. Management International Review, 22, 30-40.

TEAL, T. (1996). Thinking about... The human side of management. Harvard Business Review, novembre-décembre, 35-44.

TEECE, D.J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. Research Policy, 15, 285-305.

TEECE, D.J. (1992). Competition, cooperation, and innovation: Organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. Journal of Economic Behavior and Organization, 18, 1-25.

TEECE, D.J., PISANO, G. ET SHUEN, A. (1990). Firms Capabilities and The Concept of Strategy. Centre de recherche sur le management, Université de Californie, Berkeley, CCC Working paper 90-8.

TELSER, L.G. (1980). A Theory of self-reinforcing agreements. Journal of Business, 53, 1, 27-44.

TEUBAL, M., YINNON, T. ET ZUSCOVITCH, E. (1991). Networks and market creation. Research Policy, 20, 381-392.

THE ECONOMIST, (16.11.1995) Trust in me.

THOMPSON, J.D. (1967). Organizations in Action, McGraw-hill, New-York.

THORELLI, H.B. (1986). Networks: Between markets and hierarchies. Strategic Management Journal, 7, 37-51.

TICHY, N. M. (1993). Revolutionizing your company. Fortune, 128, 15, 114-118.

TICHY N. ET CHARAN R. (1989). Speed, simplicity, Self-confidence: An interview with Jack Welch. Harvard Business Review, septembre-octobre, 112-120.

TOCQUEVILLE, A. C. H. CLÉREL DE. (1981). De la démocratie en Amérique. Garnier-Flammarion, Paris.

TOURAINE, A. (1994). Qu'est-ce que la démocratie? Éditions Arthème Fayard, Paris.

TURNBULL, P., OLIVER, N. ET WILKINSON, B. (1992). Buyer-supplier relations in the UK automotive industry: strategic implications of the Japanese manufacturing model. Strategic Management Journal, 13, 159-168.

TYLER, T.R., ET KRAMER, R.M. (1996). Whither Trust ? Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research, R.M. Kramer et T.R. Tyler (éd.). Sage Publications, Thousand Oaks, 1-15.

VAN DE VEN, A.H. (1976). On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. Academy of Management Review, 1, 4, 24-36.

VAN DE VEN, A.H. (1993). The institutional theory of John R. Commons: A review and commentary. Academy of Management Review, 18, 1, 139-152.

VAN DE VEN, A.H. ET WALKER, G. (1984). The dynamics of interorganizational coordination. Administrative Science Quarterly, 29, 598-621.

VAN DE VEN, A.H. ET GARUD, R. (1989). A conceptual framework for understanding the emergence of new industries. Research on Technological Innovation, R.S. Rosenbloom et R.A. Burgelman (éd.), Jai Press, Greenwich, 195-225.

VON HIPPEL, E. (1988). Sources of innovation. Oxford University Press. New York

WALKER, G. (1988). Network analysis for cooperative inter-firm relationships. Cooperative Strategies in International Business, F. Contractor et P. Lorange (éd.), Lexington. Lexington Books, 227-240.

WALKER, G. ET WEBER, D. (1984). A transaction cost approach to make-or-buy decision. Administrative Science Quarterly, 29, 373-391.

WALKER, G. ET WEBER, D. (1987). Supplier competition, uncertainty, and make or buy decisions. Academy of Management Journal, 30, 3, 589-596.

WALKER, G. ET POPPO, L. (1991). Profit centers, single-source suppliers, and transaction costs. Administrative Science Quarterly, 36, 66-87.

WALLIS, J. ET NORTH, D. (1986). Measuring the transaction sector in the American economy, 1870-1870. Long Term Factors in American Economic Growth, S. Ergerman et R. Galleman (éd.), Chicago University Press, Chicago.

WEICK, W. (1979). The Social Psychology of Organizing. Reading, Addison-Wesley.

WEIGELT, K. ET CAMERER, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. Strategic Management Journal, 9, 443-454.

WELCH, J.A. ET NAYAK, P.R. (1992). Strategic sourcing: A progressive approach to the make-or-buy decision. Academy of Management Review, 6, 1, 23-31.

WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5, 171-180.

WHITE, H. (1992). Identity and Control. Princeton University, Press. Princeton.

WICKS, A.C., GILBERT, D.R. ET FREEMAN, R.E. (1994). A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. Business Ethics Quarterly, 36, 269-296.

WILHELM, J. P. (1994). Comments about the impact of federal technology transfer on the commercialization process. From Lab to Market: Commercialization of Public Sector Technology, S.K. Kassicieh & H.R. Radosevich, Plenum Press, New York, 253-286.

WILLIAMSON, O.E. (1975). Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. The Free Press, New York.

WILLIAMSON, O.E. (1979). Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. The Journal of Law and Economics, 22, 233-267.

WILLIAMSON, O.E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. American Journal of Sociology, 87, 3, 548-577.

WILLIAMSON, O.E. (1983). Credible commitments: Using hostages to support exchange. American Economic Review, 73, 519-540.

WILLIAMSON, O.E. (1984). The economics of governance: Framework and implications. Journal of Institutional and Theoretical Economics, 140, 195-223.

WILLIAMSON, O.E. (1985). The Economic Institutions of Capitalism. The Free Press, New York.

WILLIAMSON, O.E. (1991a). Strategizing, economizing, and economic organization. Strategic Management Journal, 12, 75-94.

WILLIAMSON, O.E. (1991b). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. Administrative Science Quarterly, 36, 269-296.

WILLIAMSON, O.E. (1992). Markets, hierarchies, and the modern corporation: An unfolding perspective. Journal of Economic Behavior and Organization, 17, 335-352.

WILLIAMSON, O.E. (1993). Calculativeness, trust, and economic organizations. Journal of Law & Economics, 36, 453-486.

WILLIAMSON, O.E. ET. OUCHI, W.G. (1981). The markets and hierarchies and visible hand perspectives. The markets and hierarchies program of research: Origins, implications, prospects. Perspectives on Organization design and Behavior, A.H. Van de Ven et W.F. Joyce (éd.), 347-370.

WILLIAMSON, O.E. ET WINTER, D. (1991). The Nature of the firm: origins, evolution and development. Oxford University Press, New York.

WINTER, S.G. (1988). On Coase, competence, and the corporation. Journal of Law, Economics, and Organization, 4, 163-180.

YAO, D. (1988). Beyond the reach of the invisible hand: Impediments to economic activity, market failure, and profitability. Strategic Management Journal, 9, 59-70.

YOFFIE, D.B. (1994). Strategic Management in information technology. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

YOSHIBA, K. (1992). New economic principals in American-competition and cooperation: A comparative study of the U.S. and Japan. The Columbia World Journal of Business, 26, 4, 30-44.

ZAJAC, E.J. ET OLSEN, C.P. (1993). From transaction cost to transaction value analysis. Journal of Management Studies, 30, 1, 131-145.

ZAND, D.E. (1972). Trust and managerial problem solving. Administrative Science Quarterly, 17, 229-239.

ZUCKER, L.G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1940-1920. Research in Organizational Behavior, B.M. Staw et L.L. Cummings (éd.). Jai Press Inc. Greenwich, 8, 53-111.

ANNEXE 1

Répartition des entreprises de l'échantillon par secteurs d'activités

Répartition des entreprises selon le nombre d'employés et le secteur d'activités

Nombre d'employés	Électronique	Plastique	Total
• 5 à 49	31 (36.05 %)	27 (31.39 %)	58 (67.44 %)
• 50 à 99	1 (1.16 %)	10 (11.63 %)	11 (12.79 %)
• 100 à 249	3 (3.49 %)	8 (9.30 %)	11 (12.79 %)
• 250 à 499	2 (2.32 %)	4 (4.66 %)	6 (6.98 %)
TOTAL	**37** **(43.02%)**	**49** **(56.98 %)**	**86** **(100 %)**

Répartition des entreprises selon le chiffre d'affaires et le secteur d'activités

Chiffre d'affaires	Électronique	Plastique	Total
- 0 à 499 999$	3 (3.49 %)	0	3 (3.49 %)
- 500 000 à 999 999	2 (2.32 %)	2 (2.33 %)	4 (4.65 %)
- 1 000 000 à 1 999 999	11 (12.79 %)	6 (6.98 %)	17 (19.77 %)
- 2 000 000 à 4 999 999	13 (15.12%)	17 (19.77 %)	30 (34.89 %)
- 5 000 000 à 9 999 999	2 (2.32 %)	8 (9.30 %)	10 (11.62 %)
- plus de 10 000 000	6 (6.98 %)	14 (16.28 %)	20 (23.26 %)
- Non répondu (confidentialité)	-	2 (2.32 %)	2 (2.32 %)
Total	37 (43.02 %)	49 (56.98 %)	86 (100 %)

ANNEXE 2

Exemplaire du questionnaire utilisé

QUESTIONNAIRE DE RECHERCHE

IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

- **Fonction occupée par le répondant** _____
- **Chiffre d'affaires annuel brut :** _____
- **Nombre moyen d'employés à temps plein dans la dernière année** _____
- **Nombre de ligne/famille de produits** _____
- **Nombre approximatif de clients** _____
- **Nombre de fournisseurs stratégiques** _____
- **Pourcentage moyen du chiffre d'affaires en sous-traitance** _____
- **Entreprise filiale/succursale d'un groupe ?** **OUI / NON**

. Si oui :
- **La localisation du siège social :** _____

IDENTIFICATION DU CLIENT- PARTENAIRE

- **Localisation du client :** _____
- **L'entreprise est-elle filiale/succursale d'un groupe ?** **OUI / NON**

. Si oui :
- **La localisation de son siège social est :** _____
- **Chiffres d'affaires annuel brut du client** _____ **Ne sait pas** ___
- **Nombre moyen d'employés à temps plein en 1995** _____ **Ne sait pas** ___

LE CONTEXTE DE LA RELATION

- **A quelle occasion ou dans quelles circonstances avez-vous rencontré ce client ?**

_____
_____
_____

- **En moyenne, quel pourcentage de votre chiffre d'affaires annuel représente ce client ?** _____ %
- **À quand remonte l'obtention de ce contrat avec ce client ?** _____**mois** **19**___**année**
- **Quelle est la durée prévue de ce contrat ?** _____**mois** **N/A**_____
- **Votre entreprise avait-elle travaillé au préalable avec ce client ?** **OUI ./ NON**

Si oui :

- Quel est le nombre de contrats obtenus ? _____

- A quand remonte le 1er contrat? _____mois 19__ année

- Ces contrats ont-ils été renouvelés
  - . Systématiquement ? OUI / NON
  - . Tacitement (sans accord écrit) ? OUI / NON

- Êtes-vous actuellement l'unique fournisseur de votre client pour le type de produits que vous lui fournissez ? OUI / NON Ne sait pas ___

Si Non :

- Quel pourcentage des achats totaux de votre client votre entreprise assume-t-elle ?_____ NSP

A. LES CARACTÉRISTIQUES DES INVESTISSEMENTS OU ENGAGEMENTS

- Selon vous, combien de temps, en équivalant temps plein, votre entreprise a-t-elle consacré à la compréhension de la philosophie de gestion, de la mission, des objectifs et attentes de ce client :_____ jours/personnes

- Vous considérez que cet investissement a été :
  Très faible 1 2 3 4 5 6 7 Très important

- Considérez-vous que cet investissement a été réalisé de manière continue :
  Tout à fait en désaccord 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait en accord

- Selon vous, l'investissement de votre client pour comprendre votre philosophie de gestion, votre mission, vos objectifs et attentes a été :
  Beaucoup plus bas que celui de votre entreprise 1 2 3 4 5 6 7 Beaucoup plus élevé que celui de votre entreprise

- Considérez-vous que cet investissement a été réalisé de manière continue :
  Tout à fait en désaccord 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait en accord

- Jusqu'à présent, avez-vous fourni de l'assistance technique à votre client ?
  Tout à fait en désaccord 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait en accord

- Approximativement, combien de temps, en équivalant temps plein, votre entreprise a-t-elle consacré en assistance technique à ce client ? _____ Jours/Personnes

- Avez-vous dû former ou embaucher du personnel technique et/ou de production pour répondre aux exigences/attentes de votre client ?
  Tout à fait en désaccord 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait en accord

- Quel est le pourcentage du temps de travail (de ce personnel embauché ou formé) qui est affecté aux produits destinés à ce client ? _____% N/A

- **Votre client a-t-il embauché/formé du personnel technique et/ou de production pour mieux utiliser votre produit?**
  Tout à fait en désaccord **Tout à fait en accord**
  1 2 3 4 5 6 7

- **Votre client vous a-t-il fourni de l'assistance technique?** **Tout à fait en désaccord** **Tout à fait en accord**
  1 2 3 4 5 6 7

- **Approximativement, combien de temps, en équivalant temps plein, votre client vous a-t-il fourni en matière d'assistance technique?** _____ **Jours/Personnes** _____ **N/A**

- **Jusqu'à présent avez-vous, afin de communiquer et d'échanger de l'information avec votre client, investi dans des technologies de l'information (ex : E.D.I.)?** **Tout à fait en désaccord** **Tout à fait en accord**
  1 2 3 4 5 6 7

- **Approximativement, ces investissements en technologies d'information représentent:**
  _____**% de la valeur annuelle du contrat**_____ **N/A**

- ***Ces technologies de l'information sont utilisées?***
  Uniquement pour ce client **Pour l'ensemble des clients**
  1 2 3 4 5 6 7

- **Votre client a-t-il investi dans de telles technologies de l'info. ?** **Tout à fait en désaccord** **Tout à fait en accord** **NSP**
  1 2 3 4 5 6 7 **9**

- **Dans quelle mesure ces technologies de l'info. sont-elles utilisées** **Uniquement Avec vous** **Avec l'ensemble de ses fourniss.** **NSP**
  1 2 3 4 5 6 7 **9**

- **Jusqu'à présent, avez-vous investi dans du matériel (nouveaux équipements/machines/procédés/systèmes de contrôle numérique, etc.) afin d'adapter vos procédés et/ou produits aux standards et normes de votre client ?** **Tout à fait en désaccord** **Tout à fait en accord**
  1 2 3 4 5 6 7

- **Approximativement, ces investissements représentent en % de la valeur annuel du contrat** _____%

- **Ces investissements en matériels/équipements sont utilisés ?**
  Uniquement pour ce client/ partenaires **Pour l'ensemble de vos clients/ partenaire**
  1 2 3 4 5 6 7

- **Votre client a-t-il investi dans de tels matériels/équipements afin de mieux utiliser ou intégrer votre produit?** **Tout à fait en désaccord** **Tout à fait en accord** **NSP**
  1 2 3 4 5 6 7 **9**

- **Vous considérez que ces investissements ont été :** **Très faibles** **Très importants**
  1 2 3 4 5 6 7

- Ces investissements en matériels/équipements sont utilisés ? **Uniquement Avec vous** **Avec l'ensemble de ses fournis.** **NSP 9**

1 2 3 4 5 6 7

- Si votre relation d'échanges s'interrompait demain, quelle est la proportion des investissements effectués qui pourrait être exploitée au travers d'autres contrats/relations en ce qui a trait :

	Très faibles	Très importants
. Au personnel embauché et formé	1 2 3 4 5 6 7	
. Aux technologies de l'information	1 2 3 4 5 6 7	
. Aux matériels/équipements/méthodes reliés aux procédés/produits	1 2 3 4 5 6 7	

- Si votre relation d'échanges s'interrompait demain, quelle proportion des investissements effectués par votre client pourrait être exploitée au travers d'autres contrats/relations en ce qui a trait :

	Très faibles	Très importants	Ne sait pas
. Au personnel embauché et formé	1 2 3 4 5 6 7		9
. Aux technologies de l'information	1 2 3 4 5 6 7		9
. Aux matériels/équipements/méthodes reliés aux procédés/produits	1 2 3 4 5 6 7		9

- Dans le futur, vous estimez que les investissements à consentir pour ce client, seront, pour les éléments suivants :

	Très faibles	Très importants	Ne sait pas
. Maintien et/ou amélioration de la compréhension	1 2 3 4 5 6 7		9
des besoins, attentes et objectifs de votre client	1 2 3 4 5 6 7		9
. Assistance technique	1 2 3 4 5 6 7		9
. Embauche et de formation de personnel technique	1 2 3 4 5 6 7		9
. Technologies de l'information	1 2 3 4 5 6 7		9
. Matériels/équipements/méthodes reliés aux procédés/produits	1 2 3 4 5 6 7		9

- Dans le futur, vous estimez que les investissements à consentir par votre client, seront, pour les éléments suivants :

	Très faibles	Très importants	Ne sait pas
. Maintien et/ou amélioration de la compréhension	1 2 3 4 5 6 7		9
des besoins, attentes et objectifs concernant votre entreprise	1 2 3 4 5 6 7		9
. Assistance technique	1 2 3 4 5 6 7		9
. Embauche et de formation de personnel technique	1 2 3 4 5 6 7		9
. Technologies de l'information	1 2 3 4 5 6 7		9
. Matériels/équipements/méthodes reliés aux procédés/produits	1 2 3 4 5 6 7		9

B. LE NIVEAU DE CONFIANCE

- Vous estimez que le niveau de confiance entre votre client et votre entreprise est :

Très faible	Très Important
1 2 3 4 5 6 7	

- Jusqu'à quel point vous sentez-vous à l'aise de partager des informations « sensibles » avec votre client ?

Pas du tout à l'aise	Très à l'aise
1 2 3 4 5 6 7	

C. LES CARACTÉRISTIQUES DE LA RELATION

- **Indiquez, dans quelle mesure les énoncés qui suivent décrivent la relation qui existe entre vous et votre client ?**

	Tout à fait en désaccord						Tout à fait en accord
La flexibilité, en réponse à une demande de changement, est une caractéristique de cette relation	1	2	3	4	5	6	7
Quand des événements inattendus se manifestent les parties préféreront travailler sur un nouvel accord plutôt que de s'enfermer dans les termes de l'accord original	1	2	3	4	5	6	7
On s'attend à ce que les parties soient prêtes à modifier leur accord si des changements inattendus surviennent	1	2	3	4	5	6	7
Des changements dans des prix fixés ne sont pas exclus par les parties s'ils sont considérés comme nécessaires	1	2	3	4	5	6	7
On s'attend à ce que toute information susceptible d'être utile à l'autre partie lui soit transmise	1	2	3	4	5	6	7
Les échanges d'informations se font fréquemment et de façon informelle et non pas seulement en fonction d'un accord préétabli	1	2	3	4	5	6	7
On s'attend à ce que les parties fournissent l'information confidentielle si cela peut aider l'autre partie	1	2	3	4	5	6	7
On s'attend à ce que chacun tienne l'autre informé à propos d'événements ou de changements susceptibles de l'affecter	1	2	3	4	5	6	7
Les parties sont conjointement responsables de l'exécution du mandat	1	2	3	4	5	6	7
Les problèmes qui se présentent sont traités comme étant une responsabilité commune plutôt que comme une responsabilité individuelle	1	2	3	4	5	6	7
Dans cette relation, le fait de nous « devoir des faveurs » ne nous gène pas	1	2	3	4	5	6	7
La responsabilité de s'assurer que cette relation fonctionne est partagée par chacun	1	2	3	4	5	6	7
Les parties s'attendent à ce que cette relation dure longtemps	1	2	3	4	5	6	7
Il est entendu que le renouvellement des accords dans cette relation sera reconduit	1	2	3	4	5	6	7
Les parties font des plans non seulement jusqu'au terme de ce contrat, mais également dans la perspective d'une relation qui se poursuivra dans le futur	1	2	3	4	5	6	7
La relation entre les parties est *toujours constructive*	1	2	3	4	5	6	7
Les parties considèrent qu'il ne faut pas utiliser une information confidentielle au détriment de l'autre	1	2	3	4	5	6	7
Nous nous attendons à ce que l'autre partie ne fasse pas une demande qui pourrait être dommageable pour l'autre	1	2	3	4	5	6	7
Il est entendu que la partie la plus puissante de la relation restreigne l'usage de son pouvoir dans la satisfaction de ses propres objectifs	1	2	3	4	5	6	7
Il existe entre nos deux entreprises un partage équitable des risques	1	2	3	4	5	6	7
Il existe entre nos deux entreprises un partage équitable des coûts	1	2	3	4	5	6	7
Il existe entre nos deux entreprises un partage équitable des bénéfices	1	2	3	4	5	6	7

D. LA PERFORMANCE

- **Comparativement à d'autres relations de ce type que vous avez vécues, comment évalueriez-vous en termes de réalisation, ce que vous avez obtenu au niveau de :**

	Très faible						Très important
La réduction des coûts	1	2	3	4	5	6	7
L'accroissement de revenues	1	2	3	4	5	6	7
L'augmentation du nombre d'innovations de produit	1	2	3	4	5	6	7
L'amélioration de vos procédés de fabrication	1	2	3	4	5	6	7
La réduction de votre risque	1	2	3	4	5	6	7
La volonté et/ou la capacité à prendre des risques	1	2	3	4	5	6	7
L'amélioration de la qualité de l'environnement de travail des employés	1	2	3	4	5	6	7

- *Selon vous, comment évalueriez-vous, en termes de réalisation, ce que votre partenaire a obtenu au niveau de :*

	Très faible						Très important	Ne sait pas
La réduction de ses coûts	1	2	3	4	5	6	7	9
L'accroissement de ses revenues	1	2	3	4	5	6	7	9
L'augmentation du nombre d'innovations de produit	1	2	3	4	5	6	7	9
L'amélioration de ses procédés de fabrication	1	2	3	4	5	6	7	9
La réduction de son risque	1	2	3	4	5	6	7	9
La volonté et/ou la capacité à prendre des risques	1	2	3	4	5	6	7	9
L'amélioration de la qualité de l'environnement de travail De ses employés	1	2	3	4	5	6	7	9

- **Pouvez-vous indiquer dans quelle mesure les énoncés suivants s'appliquent à votre relation :**

	Tout à fait en désaccord						Tout à fait en accord
Votre client peut évaluer facilement que le travail que vous faites est bien fait	1	2	3	4	5	6	7
Il est difficile pour votre client d'estimer le temps et les ressources nécessaires pour maintenir les termes de cette relation et réaliser les objectifs fixés	1	2	3	4	5	6	7
Votre client peut facilement dire « sans risque d'erreur importante » qu'il a reçu un bon produit/service de la part de votre entreprise	1	2	3	4	5	6	7
Il est difficile pour votre client d'estimer, à court terme, la qualité des produits/services que vous lui rendez	1	2	3	4	5	6	7
Votre client doit présumer qu'il a obtenu un bon produit/service puisqu'il n'a pas de moyen d'évaluer la performance à court terme	1	2	3	4	5	6	7
Il serait très coûteux pour le client de vérifier si le travail que votre entreprise réalise est correcte	1	2	3	4	5	6	7

- **Comment qualifieriez-vous votre environnement par rapport aux dimensions qui suivent ?**

Complexe	1	2	3	4	6	5	7 **Simple**
Parts de marché stable	1	2	3	4	6	5	7 **Part de marché volatile**
Tendances faciles à suive	1	2	3	4	6	5	7 **Tendances difficiles à suivre**
Peu de nouveaux produits	1	2	3	4	6	5	7 **Beaucoup de nouveaux produits**
Volume de l'industrie stable	1	2	3	4	6	5	7 **Volume de l'industrie volatile**
Prévisions des ventes précise	1	2	3	4	6	5	7 **Prévisions des ventes imprécises**
Imprévisible	1	2	3	4	6	5	7 **Prévisible**
Peu de nouveaux compétiteurs	1	2	3	4	6	5	7 **Beaucoup de nouveaux compétiteurs**