

**FORMALISATION DES RELATIONS INTERENTREPRISES ET  
CONFIANCE ENTRE LES PARTENAIRES : UNE ETUDE EMPIRIQUE  
AUPRES DES PME CAMEROUNAISES EN COOPERATION**

**FORMALIZING INTER-COMPANY RELATIONSHIPS AND TRUST  
BETWEEN PARTNERS: AN EMPIRICAL STUDY OF CAMEROONIAN  
SMEs IN COOPERATION**

**TCHEUBEU NANA Tyéri Basilide**

PhD. Enseignant chercheur

Département : Techniques de Commercialisation, de Gestion Comptable et Financière

IUTFV de Bandjoun

Université de Dschang

Cameroun

**Date de soumission** : 25/04/2026

**Date d'acceptation** : 14/06/2026

**Pour citer cet article** :

TCHEUBEU NANA T. (2026), « FORMALISATION DES RELATIONS INTERENTREPRISES ET CONFIANCE ENTRE LES PARTENAIRES : UNE ETUDE EMPIRIQUE AUPRES DES PME CAMEROUNAISES EN COOPERATION » Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 10 : numéro 2 » pp : 321- 347.

## Résumé

Cette recherche a pour objectifs de comprendre et d'expliquer dans quelle mesure un lien pourrait exister entre la formalisation des relations interentreprises et la confiance entre les membres de la relation. Ces deux concepts décrits dans la littérature comme étant complémentaire compte tenu de leur insuffisance pris de façon isolé. Pour mener à bien cette recherche, nous présentons d'abord la littérature sur les deux concepts ; par la suite, une formulation des hypothèses par une approche hypothético déductive ; et enfin le recueil des informations auprès de 54 PME en coopération. Après analyse des résultats avec le logiciel SPSS (V10) : tri à plat, analyse en composante principale et test de khi2 sur les différentes variables de la recherche nous observons les résultats qui valides partiellement nos hypothèses. D'une part une relation positive entre la formalisation du contrat sur la confiance et d'autre part pas de relation entre les dispositions de suivi et de contrôle et la confiance.

**Mots clés :** Contrôle formel ; Contrat ; Contrôle informel ; Confiance ; PME en coopération

## Abstract

This research aims to understand and explain the extent to which a link might exist between the formalization of inter-firm relationships and trust between the partners. These two concepts are described in the literature as complementary, given their inadequacy when considered in isolation. To conduct this research, we first present the literature on the two concepts; then, we formulate hypotheses using a hypothetico-deductive approach; and finally, we gather information from 54 SMEs in cooperative relationships. After analyzing the results using SPSS software, we performed frequency distributions, principal component analysis, and chi-square tests on the different research variables, yielding results that partially validate our hypotheses. Specifically, we found a positive relationship between contract formalization and trust, and conversely, no relationship between monitoring and control mechanisms and trust between partners.

**Keywords:** Formal control; Contract; Informal control; Trust; cooperative SMEs

## INTRODUCTION

L'entreprise en coopération représente une forme d'organisations interentreprises qui pour certains économistes pallie aux insuffisances des modèles marchands et intégrateurs (Fulconis, 2003). Ceci permet aux entreprises membres de la relation de se doter d'une certaine flexibilité tout en contrôlant les étapes de la chaîne de valeur à travers des relations plus ou moins récurrentes (Poulin, et al., 1994) ; (Julien, et al., 2003), de gérer la complexité en répartissant les rôles stratégiques complémentaires, et en favorisant les adaptations rapides et innovantes (Miles et Snow, 1986) ; (Aoki, 1986), et de réaliser les avantages compétitifs (Thorelli, 1986). Ces relations restent mal maîtriser par son taux de mortalité élevé. Ce cycle de vie pas satisfaisant peut être dû à la non maîtrise des mécanismes permettant de créer, maîtriser et faire évoluer la relation.

La formalisation de la relation peut être faite à travers les différents types de contrats. (Yoshini et Rangan, 1995) distinguent le contrat règlementé (franchise licence) et les contrats libres ou non règlementés (contrat cadre, contrats élémentaires et consortium). Ces contrats étant de natures incomplets dans un environnement incertains doivent être renforcé par les supports informels (rapports interpersonnels) et faire naître la confiance pour maîtriser la relation. Les recherches en sciences de gestion soutiennent que l'incertitude, le risque, la vulnérabilité et les échanges positives sont au centre des relations fondées sur la confiance en raison de la rationalité limitée des acteurs (Kakleu, et al., 2021). La confiance est ainsi considérée comme la pierre angulaire, le socle sur lequel s'appuie et se développe toute relation de partenariat s'établissant entre deux firmes distinctes (Lorentz, 1988) ; (Baudry, 1992) ; (Nootboom, 1996) ; (Ring et Van DE Ven, 1994). Selon ce courant théorique, la relation inter firme, qui se caractérise par la durabilité et la sélectivité des liens établis entre les partenaires, ainsi que par la nature informelle et interactive de ces relations, s'appuie en grande partie, aussi bien dans sa constitution que dans son développement, sur le capital confiance qui s'instaure entre les acteurs. Mais dans la littérature, certains auteurs opposent le contrôle formel au contrôle informel. D'où le problème de cette recherche : savoir dans quelle mesure il peut exister un lien entre la formalisation des accords sur la confiance. Il ressort de ce problème la question suivante : est-ce que la formalisation de la coopération peut avoir une influence sur la confiance des partenaires ? L'objectif principal de cette recherche consiste à comprendre et à expliquer le lien qui pourrait existe entre la formalisation des relations interentreprises et la confiance entre les membres de la relation. Pour mener à bien cette recherche, nous présentons d'abord la littérature sur la relation entre ces deux concepts, par la suite, une formulation des hypothèses

par une approche hypothético déductive, et le recueil des informations auprès de 54 pme en coopération et enfin les résultats et les discussions.

## **1. COOPERATION INTERENTREPRISES COMME REPOSE AUX CONTRAINTES DE L'ENVIRONNEMENT**

L'intérêt de la communauté académique pour les relations inter organisationnelles montre à quel point l'étude de ces formes organisationnelles peut être riche d'enseignements. Dans la littérature en gestion, le réseau est considéré par certains auteurs tels que (Williamson, 1985) ; (Thorelli, 1986) comme un mode d'organisation intermédiaire à la sous-traitance et à l'intégration, qui combine la souplesse du marché et la stabilité hiérarchique. Cette conception mérite quelques précisions. Dans une entreprise intégrée, le centre de décision est unique même si la structure est décentralisée (Goold et Campbell, 1987). Les relations entre les unités sont confortées par l'assise du pouvoir qui détient le droit de propriété. Dans une logique de sous-traitance sur un marché, il existe autant de centres de décisions que de participants. Ceux-ci entretiennent des relations épisodiques qui font l'objet de négociations et d'ajustements permanents. Dans un réseau, il existe autant de centres de décisions que de participants dont les comportements réciproques sont interdépendants. Les relations sont durables, car les membres partagent un dénominateur commun qui les rend solidaires. En même temps, chacun conserve une grande liberté d'action. Pour (Butera, 1991), l'organisation en réseau permet alors le partage réciproque d'expériences entre entités indépendantes. Ce faisant, elle se différencie du marché, où les transferts de connaissances sont quasi-inexistants. Elle diffère également de l'entreprise intégrée, où les transferts de ressources empruntent une voie systématique, privant les unités de leur libre arbitrage. D'après cette conception diffusée par (Bakis, 1993), le réseau offre un cadre structurel suffisamment stable pour fédérer les connexions entre les membres, et suffisamment flexible pour que ces relations ne soient pas figées à l'avance par la hiérarchie. Dans ce contexte, la difficulté majeure consiste à coordonner efficacement les relations entre les entités sans les priver de leur entière autonomie, source de créativité et d'innovation. Malgré ces difficultés d'articulation entre les enjeux individuels et collectifs, la coopération apparaît souvent, en théorie, comme une organisation souple et malléable qui favorise les alliances stratégiques, en réduisant les coûts de transaction par l'identification rapide des partenaires, en évitant l'opportunisme des parties en présence, et en diminuant les coûts administratifs de structure.

## 2. FORMALISATION DES RELATIONS INTERENTREPRISES : LE CONTRAT COMME UN OUTIL DE CONTROLE

Le caractère multifonctionnel des contrats apparaît tendu vers deux finalités essentielles : permettre aux parties d'assurer la compatibilité de leurs comportements et assurer le respect des engagements qu'elles souscrivent en ce sens. Pour le faire, elles aménagent des mécanismes : (1) de « coordinations techniques » permettant de spécifier les modalités d'intervention des co-contractants afin qu'elles soient compatibles et optimales ; ces mécanismes reposent soit sur la définition préalable de règles de comportement, soit sur la mise au point d'un mécanisme d'autorité, soit sur la combinaison des deux ; (2) d'incitation et de garantie qui conduisent les agents à observer les prescriptions du premier mécanisme. Ces mécanismes reposent également sur la mise au point de dispositifs d'incitation, de supervision et de coercition ainsi que sur l'échange de garanties assurant la crédibilité des engagements. Ces mécanismes sont présents au sein des marchés comme au sein de l'entreprise.

Ramené au cas des relations interentreprises, et en nous inspirant du modèle de Lambert et al. (1999), le contrôle peut être défini autour de deux pôles principaux : (1) l'évaluation, le suivi et l'audit ; (2) le contrat de partenariat. Le contrat est généralement considéré comme l'élément central des procédures de contrôle formel des partenaires. Ainsi que le démontre (Rouette, 1999), l'importance des différentes composantes du contrôle varie selon le stade du cycle de vie du réseau. La formalisation du contrat a généralement lieu lors des phases de négociations et d'ententes et a pour objet la définition des conditions générales de coopérations ainsi que les obligations de chacune des parties. Le degré de complexité du contrat varie selon le nombre et la nature des obligations considérées (obligations en termes de résultats, de performance, de contrôle, contraintes en termes de pénalités et de responsabilités) (Poppo et Zenger, 2002).

Selon (Rouette, 1999), tout contrat de partenariat doit au minimum comprendre un énoncé clair des buts recherchés et des moyens de les atteindre ainsi qu'une spécification des processus et des dispositifs de résolution de conflits. Les dispositions de suivi et d'audit s'insèrent quant à eux plus en aval lors de la phase de mise en œuvre et de gestion du partenariat. Selon (Roy et Bygras, 2001), ils regroupent l'ensemble des activités et de processus d'évaluations permettant de gérer et de contrôler les relations inter organisationnelles tout au long de leur évolution. Toujours selon les auteurs, ce sont principalement ces types d'activités qui vont conférer au réseau son caractère opérationnel.

La théorie des coûts de transaction est généralement mobilisée pour justifier la mise en place de mécanismes de contrôle formels. L'une des premières raisons invoquées est liée à la trop

forte dépendance du donneur d'ordre vis-à-vis de son fournisseur lors du développement d'une relation interentreprises. En effet, en sélectionnant un nombre restreint de fournisseurs et en établissant des relations privilégiées avec ceux-ci l'entreprise accroît sa dépendance vis-à-vis de ses sous-traitants. Cette situation accroît la probabilité d'apparition de comportements opportunistes chez les fournisseurs et ceci pour deux raisons. Premièrement parce que la réduction du degré de concurrence (et donc de substitution) entre fournisseurs rend leur éviction plus complexe. Deuxièmement, parce que chaque sous-traitant percevant le fait que la relation avec le client se bâtit sur de nouvelles bases relativement plus solides qu'auparavant réalise que celle-ci devient dès lors plus difficile et coûteuse à rompre pour le donneur d'ordre (Correge, 2001). L'un des mécanismes de protection contre l'opportunisme disparaissant dans une relation interentreprise, l'entreprise n'a dès lors d'autre choix que d'avoir recours au contrat formel afin d'anticiper, de prévoir et de sanctionner ces comportements<sup>1</sup>.

D'une manière générale, et selon (Poppo et Zender, 2002) l'accroissement des risques et des aléas liés aux échanges inter organisationnels constituent l'une des principale sources de formalisation et de complexification des contrats. Ces risques seront d'autant plus importants que seront fortes : la spécification des biens et des actifs échangés, l'incertitude environnementale et la difficulté de mesurer la performance. Des contrats relativement complexes et complets sont ainsi présentés par les auteurs comme l'un des moyens de limiter les biais et les comportements nuisant à la performance des relations clients-fournisseurs (Brulhart et Favoreu, 2003).

### **3. LA CONFIANCE ENTRE LES PARTENAIRES DES ENTREPRISES EN COOPERATION**

Le concept de confiance est d'autant plus difficile à saisir qu'il renvoie à des représentations et des définitions multiples et qu'une très grande diversité de disciplines (l'économie, le management, la sociologie) et de courants théoriques se l'approprient.

Dans la littérature économique, le concept de confiance a progressivement émergé pour occuper une place centrale chez un certain nombre d'économistes (Brousseau, 2000). En agissant en

---

<sup>1</sup> Il est intéressant de remarquer que le même type d'argument peut être utilisé dans le sens contraire pour justifier la confiance et démontrer les limites du contrôle formel. En effet, étant donnée la rationalité limitée des acteurs, la multiplicité des informations à traiter l'incertitude environnementale inhérente, tout contrat est, de par nature, incomplet. Il est en effet impossible de prévoir l'ensemble des comportements des partenaires et de leur évolution. L'incomplétude des contrats rendant l'opportunisme inévitable, seule la confiance peut être considérée comme solution efficace.

tant que « lubrifiant » des rapports économiques (Lorentz, 1988) ou bien à un niveau plus global, en facilitant l'atteinte d'un optimum social collectif, la confiance peut être considérée comme un élément central dans les transactions marchandes et les relations entre agents économiques.

Dans la littérature managériale, la confiance joue un rôle primordial. En la plaçant au sommet de la hiérarchie des facteurs clés de succès des relations interentreprises, et en la situant plus généralement au cœur des transactions économiques et marchandes actuelles.

Dans la littérature sociologique, La confiance est ainsi considérée comme la pierre angulaire, le socle sur lequel s'appuie et se développe toute relation de partenariat s'établissant entre deux firmes distinctes (Lorentz, 1988) ; (Baudry, 1992) ; (Nootboom, 1996) ; (Ring et Van DE Ven, 1994). Selon ce courant théorique, la relation interentreprises, qui se caractérise par la durabilité et la sélectivité des liens établis entre les partenaires, ainsi que par la nature informelle et interactive de ces relations, s'appuie en grande partie, aussi bien dans sa constitution que dans son développement, sur le capital de confiance qui s'instaure entre les acteurs. La notion de gouvernance sociale, de normes relationnelles (Uzzi, 1997), de transactions informelles, de contrats et d'arrangements relationnels (Williamson, 1991), qui expriment ces nouvelles formes de gestion des échanges inter organisationnels, renvoient tous au concept de confiance (Brulhart et Favoreu, 2003).

La confiance peut se définir comme une croyance vis-à-vis d'autrui (Nogatchewsky, 2009). Pour (Van de ven, 1992), il y a deux manières complémentaires de définir la confiance : d'une part la crédibilité ou la prédictibilité qui traduit la possibilité de prévoir le comportement de l'autre ; et d'autre part la bienveillance, c'est-à-dire la possibilité d'anticiper raisonnablement que le partenaire se comportera de manière honnête et qu'il ne se livrera pas à des comportements malhonnêtes même si cela est de son intérêt.

Ainsi que le soulignent (Brousseau, et al., 1997), la confiance signifie : la croyance dans un certain degré de bonne volonté du partenaire, la conviction qu'il tiendra compte dans ses actes des intérêts de l'autre partie. (Sako, 1992) distingue trois types de confiances : la confiance contractuelle, la confiance de compétence, et la confiance de bonne volonté. La confiance contractuelle repose sur des normes d'honnêteté et de respect de la parole donnée. La confiance de compétence est liée à l'assurance que le partenaire aura les compétences données pour assurer la prestation demandée. La confiance de bonne volonté implique une croyance que l'autre n'entreprendra rien de négatif à l'encontre de son partenaire même s'il en a l'occasion

et l'intérêt. Le contrôle par la confiance est la résultante de la combinaison de ces trois types de confiances qui se construisent dans le temps.

#### **4. RELATION CONTRAT/CONFIANCE COMME GAGE DE REUSSITE DES RELATIONS INTERENTREPRISES**

Le contrat et la confiance sont les gages d'une bonne relation de coopération entre les entreprises et particulièrement les PME.

##### **4.1. LA CONFIANCE ELEMENT CENTRAL DANS LA COOPERATION INTERENTREPRISES**

Nous présentons ici les différents aspects de la confiance dans les relations de coopération.

##### **4.1.1. LA CONFIANCE COMME ALTERNATIVE DU CONTRAT DANS LES RELATIONS DE COOPERATION**

La littérature tend seulement à différencier et à hiérarchiser ces deux modes de coordinations que sont la confiance et le contrat, mais cherche aussi à les opposer en affirmant l'impact négatif du second sur le premier. L'affirmation de cet antagonisme se retrouve notamment dans les courants et approches théoriques traitant des déterminants de la confiance dans les relations de réseau d'entreprises. S'il n'est pas réellement présent dans le courant qui pose la confiance comme une donnée ou un pré requis à toute collaboration<sup>2</sup> bien qu'implicitement suggéré, il est en revanche plus spécifiquement affirmé dans les travaux privilégiant une approche endogène ou relationnelle de la confiance. Selon (Brousseau, et al., 1997) certaines analyses tendent à démontrer que si la confiance ne peut être créée par décret ou contrat, il est possible de construire et d'entretenir délibérément des relations de confiance<sup>3</sup>. La confiance émerge alors de manière endogène de certains rapports économiques et d'interactions et apparaît ainsi comme la résultante des interactions et des échanges qui se développent entre les partenaires dont les comportements et les représentations vont progressivement se transformer au cours de la relation. Les partisans des théories relationnelles soulignent l'importance de la socialisation dans les relations coopératives (Granovetter, 1985) ; (Ring et Van der ven, 1992, 1994). Selon

---

<sup>2</sup> Bien que ce courant ne se penche pas réellement sur les déterminants de la confiance, il est généralement supposé qu'une forte proximité stratégique, culturelle et organisationnelle ainsi qu'une convergence d'objectifs entre les partenaires favorise l'instauration d'un climat de confiance. La confiance est ainsi perçue comme résultat d'une volonté de coopérer résultant d'une convergence d'intérêts et de besoins.

<sup>3</sup> Ce qui revient à créer et développer des liens et des interactions sociales qui vont, à terme produire de la confiance entre les partenaires.

cette logique, la confiance dans les relations inter-firmes se développe par le biais d'un processus d'apprentissages réciproques. La pratique d'une action coopérative et concertée, la connaissance de l'autre (de son comportement et de ses valeurs) constituent les principaux facteurs de construction de la confiance. La confiance s'apparente dès lors à un mécanisme informel de contrôle aussi appelé mécanismes sociaux (Das et Teng, 1998). Ainsi que l'affirme (Lorentz, 1998), c'est bien le déroulement de la relation elle-même qui crée la confiance. Toute relation de coopération doit être analysée comme un processus dont le déroulement peut créer, renforcer ou détruire la confiance (Brulhart et Favoreu, 2003).

Cette approche est d'autant plus intéressante qu'elle considère que la confiance ne peut être délibérément construite. Elle n'émerge en fait que comme un sous-produit non intentionnel des relations sociales. Elle constitue à la fois un résultat du processus de coopération et une condition fondamentale de son renforcement et de son développement.

#### **4.1.2. LA CONFIANCE COMME SUBSTITUT DU CONTRAT DANS LES RELATIONS DE COOPERATION**

Selon ce courant, ce sont véritablement les contacts transorganisationnels et interpersonnels qui constituent de véritables mécanismes de coordination et de socialisation. En favorisant l'intégration et le rapprochement des partenaires, ces relations réduisent l'incertitude concernant les comportements potentiellement adverses des co-contractants, permettant in fine le développement de la confiance. Il existerait en outre une relation inverse entre d'un côté la diversité et l'intensité des contacts et d'un autre, le niveau de contractualisation <sup>4</sup>(Lassar et Zin 1995).

Non seulement le contrôle formel avec ses ambitions de planification, d'organisation et d'orientation est inutile mais il peut aussi devenir très rapidement néfaste pour les processus d'émergence de la confiance, et ceci pour trois raisons. Premièrement parce qu'il peut être générateur de défiance et de suspicion chez les partenaires. Cette idée a notamment été développée par (Argyris, 1952) qui considère les mécanismes formels de contrôle comme un puissant obstacle au développement d'une confiance mutuelle entre les partenaires. Le recours aux mécanismes de contrôle par le contrat par l'une des parties est en effet souvent perçu par les autres comme un manque de confiance, ce qui réduit à leur tour leur confiance envers leurs partenaires. L'enclenchement d'un processus cumulatif et auto-entretenu conduit à une

---

<sup>4</sup> La réduction ou la faiblesse des contrats inter organisationnels amenant à recourir à un plus haut niveau de contractualisation.

disparition totale du degré de confiance entre l'ensemble des partenaires. On retrouve cette idée chez (Ghosal et Moran, 1996) qui soulignent qu'une recherche de contractualisation des rapports par l'une des parties « visibilise » l'existence d'appréhensions des inquiétudes. Cette mise en lumière affecte le climat de confiance préexistant et favorise les comportements opportunistes des co-contractants. Deuxièmement, parce qu'en créant un cadre rigide ou un carcan organisationnel, le contrôle formel peut limiter la liberté d'échanges des acteurs et leurs interactions, empêchant, par la même, la transformation des comportements et des représentations individuelles et collectives décrites précédemment<sup>5</sup>. Le processus de socialisation et d'intégration se trouve bloqué par la mise en place de dispositifs de contrôle. La troisième raison a trait, lors de la formalisation des responsabilités de chacune des parties à la mise en lumière des comportements et des actions non couverts par les contrats. Cet éclairage sur les manquements du contrat peut déclencher chez l'une des parties l'apparition de comportements opportunistes (Poppo et Zenger, 2002).

En somme nous pouvons dire que le contrôle formel détruit la confiance, au moins à partir d'un certain niveau de proximité relationnelle car il entraîne la suspicion et le contrôle se développe le long d'un continuum qui oppose contrôle total (par spécification des tâches) et confiance. Plus le niveau de confiance entre les partenaires est élevé, moins le contrôle est utilisé. La substitution du contrôle par la confiance au contrôle formel s'impose plus qu'elle n'est un choix que lorsque le client ne peut évaluer la prestation de son fournisseur. La conclusion commune à l'ensemble de ces arguments est celle d'une nécessaire et inévitable substitution de la confiance par rapport au contrôle formel (contrat) en tant que mécanismes de coordinations des échanges inter organisationnels. Plus efficace et moins coûteuse, la confiance est généralement considérée comme mécanisme le plus apte à gérer les arrangements organisationnels complexes de type réseau, partenariats ou alliances stratégiques (Brulhart et Favoreu, 2003).

## **4.2. LE CONTRAT COMME COMPLEMENT ET MECANISME DE RENFORCEMENT DE LA CONFIANCE**

### **4.2.1. CONTRAT COMME ELEMENT ANTERIEUR LA CONFIANCE DANS LES RELATIONS DE COOPERATION INTERENTREPRISES**

A l'opposé des courants cités plus haut se situent les théories contractuelles qui insistent au contraire sur l'importance des mécanismes formels, des règles et des procédures standardisées

---

<sup>5</sup> Le phénomène d'apprentissage

dans la construction d'engagements basés sur la réciprocité des rapports (Joly et Mangematin, 1995). Le contrat, ainsi que les différentes modalités de contrôle qui l'accompagnent, vont fournir à l'ensemble des parties un certain nombre de points de repère qui vont guider leurs comportements coopératifs et permettre un certain nombre de réajustements. Cette approche se retrouve plus particulièrement dans le concept de « confiance système ». Ce terme traduit l'idée d'une confiance reposant en grande partie sur la conviction que les différentes parties respecteront les règles et les accords qui régissent la coopération.

Les garanties offertes par les dispositifs de contrôle formels en des termes : de résultat à atteindre ; d'évaluations (et donc de rémunération) objectives de performance ; de délimitation des responsabilités et des contributions de chaque partie ; d'existence de méthodes de résolution des conflits réduisent les réticences et poussent les différents acteurs à s'impliquer pleinement dans le réseau.

(Becheikh et Su, 2001) affirment ainsi que par l'assurance qu'ils créent chez les partenaires, les mécanismes de contrôle formels peuvent donc renforcer la confiance entre eux. Ainsi que le souligne (Poppo et Zenger, 2002), la spécification et la définition de « sécurités contractuelles » confortent chaque partie dans l'idée que le partenaire adoptera un comportement coopératif. Ce comportement présent, qui est en quelque sorte forcé et contraint, est un gage de coopération future et de pérennisation de la relation de coopération. Le contrôle protège et renforce le partenaire dans les phases préliminaires de sa construction, considérées comme les plus délicates, et permettent ainsi d'enclencher le processus d'interactions sociales qui conduit à la construction d'un capital de confiance entre co-contractants.

#### **4.2.2. CONTRAT L'UN DES PRINCIPAUX PROPULSEUR DE LA CONFIANCE DANS LES RELATIONS DE COOPERATION INTERENTREPRISES**

La confiance que l'on place dans un partenariat est ainsi indissociable de celle que l'on place dans le système normatif et procédural qui encadre les relations de coopérations inter-firmes (Brousseau, 1994). Cette approche est d'autant plus intéressante que non seulement elle réhabilite le contrôle dans le processus de formation et de gestion des partenariats, mais plus encore elle considère celui-ci comme l'un des principaux déterminants de la confiance. Ainsi selon (Sitkin, 1995), l'utilisation de règles formelles et de procédures standardisées, peuvent faciliter le développement, la diffusion de l'institutionnalisation de la confiance dans les organisations. Le contrôle formel n'est plus perçu comme un obstacle et facteur d'inefficacité

organisationnelle mais acquière au contraire un caractère et un rôle stratégique dans l'instauration de relations coopératives inter-firmes.

#### **4.2.3. CONTRAT ET CONFIANCE, MECANISMES DE COORDINATION COMPLEMENTAIRES**

Un autre courant, que l'on pourrait qualifier d'intégrateur, relativement proche de la théorie contractuelle, ne considère pas le contrôle formel et la confiance comme des mécanismes d'intégrations opposés ou exclusifs mais au contraire comme des dispositifs de coordination qui sont à la fois complémentaires mais, aussi et surtout, qui s'influencent mutuellement. Les interactions et les complémentarités entre les mécanismes formels et les dispositifs sociaux de coordination sont ainsi mises en avant. Cette approche, défendue notamment par (Goold et Campbell, 1987), insiste sur le fait que les mécanismes formels de contrôle ne sont pas toujours incompatibles avec le développement de la confiance et réciproquement. Ainsi, face aux incertitudes environnementales qui viennent affecter l'évolution de la coopération et qui sont difficilement prévisibles et face aux multiples dimensions de l'échange qu'il est difficile de contractualiser, la confiance peut servir de support et de soutien aux dispositifs formels (le contrat) et jouer un rôle déterminant dans le maintien et la stabilité de la relation de coopération au cours du temps.

L'influence du contrat sur la confiance peut au cours de la relation s'inverser. Le partage de l'information, l'apprentissage individuel et/ou collectif des partenaires, l'expérience et les leçons tirées de la coopération peuvent conduire à une redéfinition des dispositifs du contrat, notamment dans le sens d'une complexification et d'une adaptation plus précise et plus personnalisée des termes du contrat.

Que l'on retienne l'idée de complémentarité ou bien celle d'interactivité, la confiance et le contrat apparaissent ici comme deux éléments fondamentaux dont la combinaison permet d'assurer un plus haut niveau de performance du réseau (Brulhart et Favoreu, 2003).

#### **4.2. 3. LES TRAVAUX ANTERIEURS AYANT TRAITES LA RELATION CONTRAT/CONFIANCE DANS LES RELATIONS INTERENTREPRISES ET FORMALISATION DES HYPOTHESES**

(Fiol, 1991) avait été l'un des premiers à affirmer qu'il n'est pas rare que coexistent plusieurs modes de contrôle dans les organisations. Cette remarque peut être prolongée aux organisations réticulées. Par analogie à la question du « comment contrôler autrement » (dans l'organisation)

soulevée par (Oriot, 1999), certains chercheurs ont proposé de substituer à la logique du « ou » une logique du « et » qui permet d'écarter le compromis et met à l'honneur l'intégration. En conclusion de leurs recherches sur la complémentarité entre contrôle formel et informel, (Guibert et Dupuy, 1997) en tirent deux implications managériales : quelle combinaison optimale y a-t-il entre les deux aspects et comment cette complémentarité évolue dans le temps? En étudiant la supply chain dans l'entreprise virtuelle, (Naro, 1999), comme Dupuy et Guibert prend comme hypothèse une complémentarité entre confiance et contrôle. Il conclut que les stratégies d'externalisation et les coopérations interentreprises qui s'ensuivent conduisent à repenser la notion de chaîne de valeur au-delà des frontières de l'entreprise. Il met en évidence des mécanismes temporels et des phénomènes d'apprentissages mutuels au cours desquels contrôle et confiance semblent interagir en invitant les chercheurs à prendre tous les mécanismes qui président à la dialogique confiance/contrôle. Dans une logique de performance et de succès des partenariats logistiques inter firmes, (Brulhart et Favoreu, 2006) étudient la dynamique contrat-contrôle-confiance. Ils valident l'hypothèse que les dispositifs de suivi et d'audit ont une influence positive sur la confiance mais pas l'impact de la formalisation des accords sur la confiance, qu'ils expliquent par une insuffisance de l'outil de mesure. (Barthélemy, 2006) étudie à partir d'opérations d'externalisation l'impact de la confiance sur la renégociation des contrats et tend à aller vers la thèse de la complémentarité de celle-ci sur les mécanismes contractuels même si ses résultats sont mitigés.

(Philippart, 2005) montre à partir de l'étude de plusieurs alliances conclues par une même grande firme que le contrat favorise la confiance grâce « au processus de contractualisation et à l'intégration par les acteurs d'un référentiel partagé ». L'auteur distingue deux niveaux de confiances : interpersonnel et interinstitutionnel ; « le premier semble nourrir le second, « réifié » par le contrat, véritable référentiel dialogué et partagé » p. 197). Il rejoint les conclusions de (Koenig, 1999) qui avait montré les interactions contrat/confiance dans les alliances en phases de formation et de déploiement de l'un et de l'autre alors que la littérature sur la gestion des alliances les avait longtemps opposés (Thiétart et Vandangeon, 1990). Il montre que la formalisation génère à son tour des rapports de confiance interpersonnelle car donne les règles du jeu coopératif et les outils pour y jouer, qui peuvent être modifiés s'ils sont partagés. Cependant la problématique reste alors où mettre le curseur entre contrat et confiance comme l'avaient souligné (Guibert et Dupuy, 1997). La réponse se trouverait dans le maintien d'un équilibre dynamique dans le processus de coopération.

Ainsi selon (Petit jean, 2002), un certain nombre d'auteurs remettent en cause l'approche taxinomique dominante et plaident pour une hybridation/intégration des formes de contrôle. Il ne souligne qu'aucun des mécanismes de contrôle n'est à même de garantir à lui seul la coordination d'une relation inter-firme caractérisée par l'indépendance juridique des membres participants. Ce dernier met en exergue, à partir d'une enquête lourde mais statique auprès de 74 réseaux contractuels de distribution, une tendance à l'hybridation des mécanismes de coordination et au démembrement sur l'objet et la structure du système de contrôle. L'enquête révèle une quasi-généralisation de la mise en œuvre d'un système de contrôle reposant sur une combinaison de trois logiques de coordination : contractualo-marchande, bureaucratique et culturelle. Il constate que la relative fragilité de la dimension contractualo-marchande du contrôle est en partie compensée par la mise en œuvre simultanée d'un contrôle à dominante bureaucratique mais également à vocation culturelle et intégratrice. Il y a donc bien ici coexistence de plusieurs logiques de contrôle souvent présentées comme alternatives voire antinomiques (un contrôle culturel fort et une dimension bureaucratique importante). Cet apport est très intéressant car il précise le sens de la complémentarité entre les modes de contrôle qui a été peu exploré par la littérature. Or, il montre que c'est par la complémentarité des modes de contrôle que celui-ci devient efficace.

Déjà, Bradach et Eccles (1989) avaient estimé que la vision dominante des mécanismes de contrôle habituellement distinguée (marché, autorité, confiance) mutuellement exclusif, obscurcit plus qu'elle ne clarifie notre compréhension des réseaux inter organisationnels. (Baronchelli et Froehlicher, 1998) affirmaient qu'il fallait se garder de toute velléité de description univoque selon un mode de coordination unique (...) les relations interentreprises semblent caractérisées par un enchevêtrement de transactions marchandes et de relations institutionnelles. (N'gazo et Wegman, 2004) montrent dans leurs études que les relations partenariales (combinaison de relations bureaucratiques et intersubjectives) où l'interdépendance est très élevée combinent contrôle bureaucratique et informel. (Nogatchewsky, 2006), dans son étude militaire (inspirée de l'art de la guerre de Sun Tsu) des relations client-fournisseur dans une logique d'externalisation montre que la conduite de la guerre s'appuie sur un enchevêtrement de dispositifs qui se retrouvent dans les trois modes de contrôle proposés dans la littérature comme alternatifs (marché, bureaucratie et contrôle par la confiance). Toutefois le sens de la complémentarité ainsi que les tensions entre les trois modes de contrôle restent peu explicités.

(Petit jean, 2002) ne conteste pas l'applicabilité des mécanismes habituels de la théorie du contrôle aux réseaux, ils ne le peuvent que dans le cadre d'une implémentation conjointe. Cependant l'analyse de la coordination des réseaux inter organisationnels ne peut s'aligner purement et simplement sur des conclusions relatives à la coordination intra-firme et faire l'économie de la complexité générée par les spécificités et l'hétérogénéité inhérentes à ce type de configuration.

Cette littérature nous permet de formuler l'hypothèse de la recherche.

**Hypothèse :** plus une PME en réseau met en place les dispositifs du contrôle formel, plus la confiance entre les membres est renforcée.

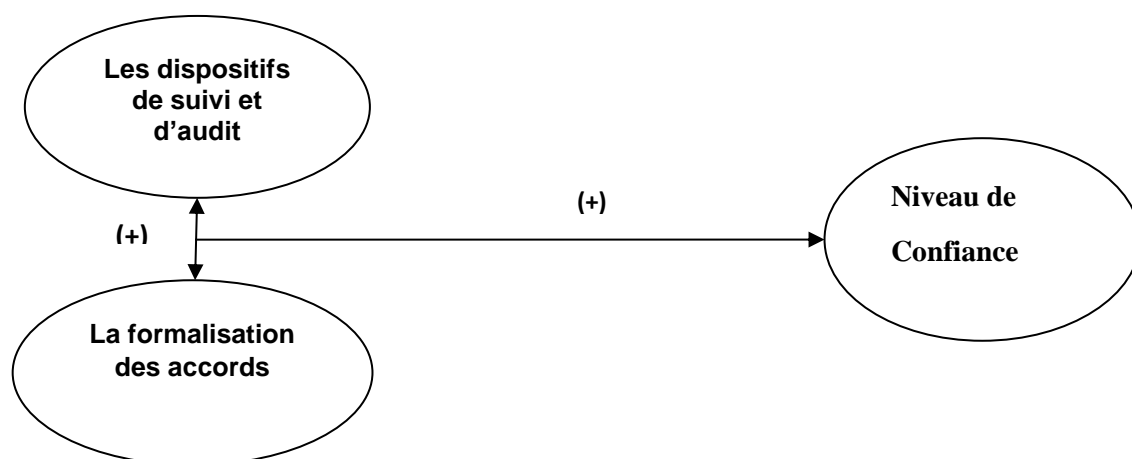
Cette hypothèse principale peut être subdivisée en deux sous hypothèses :

**hypothèse 1 a :** les dispositifs de suivi et d'audit ont une influence positive sur la confiance des partenaires des PME en coopération.

**hypothèse 1 b :** la formalisation des accords a une influence positive sur la confiance des partenaires des PME en coopération.

La littérature relève sur les thèmes de la confiance et du contrôle dans les relations interentreprises un certain nombre de contradictions théoriques et d'oppositions fondamentales. La thèse que nous défendons et testons est celle de l'existence d'une complémentarité entre ces deux modes de coordination et plus spécifiquement d'une influence positive du contrôle sur la confiance. Ce qui nous permet de présenter le modèle ci-dessous.

**Figure 1 : Le modèle de la complémentarité du contrat et la confiance**



Source : auteur

## 5. MATERIEL ET METHODES

Pour tester ces hypothèses les informations sont collectées auprès d'un échantillon de 54 PME camerounaises<sup>6</sup> en réseau. La méthode non probabiliste est retenue pour la constitution de l'échantillon. Parmi les approches non probabilistes nous avons adopté celle qui procède par quota, elle nous a semblé plus adaptée à cette recherche. Nous nous sommes intéressés aux PME des secteurs manufacturiers et logistiques. Le secteur manufacturier est constitué des branches R-02 à R-24 de la nomenclature de la Direction de la Statistique et de la comptabilité Nationale du Cameroun (DSCN). **Notre échantillon est constitué des PME implantées dans les villes de Douala, Yaoundé, les régions de l'Ouest, Sud-Ouest et Nord-Ouest car ces villes et régions regroupent environ 79 % des PME du territoire camerounais. Par souci de précision statistique et de crédibilité d'une part, des politiques des entreprises et des contraintes financières qui peuvent influencer la taille de l'échantillon d'autre part, nous avons choisi d'interroger 100 PME.** Le tableaux 1 ci-dessous nous indiquent la répartition par régions et les activités de ces PME. La répartition par ville ou régions se présentent comme suit :

**Tableau 1 : retour des questionnaires et répartition de l'échantillon**

Information sur les 100 questionnaires administrés		Répartition des questionnaires par régions ou villes	
Retour des questionnaires	Nombre	Villes ou régions	Effectifs
Questionnaires administrés :	100	Douala	30
Nombre d'enquêtés ayant refusé de répondre au questionnaire sans raison :	15	Yaoundé	15
Nombre d'enquêtés ayant refusé de répondre à cause des « questions gênantes » :	14	Ouest	7
Questionnaires à moitiés remplis :	9	Sud-ouest	1
Questionnaires abandonnés par nous-même suite aux Rendez-vous manqués :	8	Nord-ouest	1
Questionnaires exploités :	54	Total	54
<b>Taux de réponse : 54 %.</b>			

Source : obtenu à partir de notre collecte de données

<sup>6</sup> Les partenaires pouvant être les fournisseurs, des clients, des concurrents avec qui l'entreprise entretient des relations stratégiques à long terme ou depuis au moins deux ans.

Les données sont récoltées à partir d'un questionnaire que nous avons adopté après une étude exploratoire auprès des dirigeants des PME<sup>7</sup>. Le questionnaire comporte une variable expliquée la confiance : pour sa mesure, nous avons repris la mesure développée par (Morgan et Hunt, 1994), enrichi par l'ajout d'un item rendant compte du caractère mutuel de la confiance souligné à plusieurs reprises par les experts interrogés lors de la phase de l'étude exploratoire, obtenant ainsi un construit de 10 items. Ces échelles ont été adaptées dans le contexte français par (Guibert, 1996). Pour les variables explicatives nous avons d'une part la formalisation des accords ; pour sa mesure nous avons adopté celle de (Frankel, et al., 1996) ; (Brulhart et Favoreu, 2003) par les résultats de l'analyse exploratoire préalable pour proposer un construit en trois items. Et d'autre part les procédures de suivis et d'audits, elle est mesurée par les échelles proposées par (Klause et Ellram, 1997) ; (Stank, et al., 1996) et (Noordewier, et al., 1990) qui sont à la fois partiellement redondants et complémentaires. Elle intègre les différentes dimensions initiées par l'étude exploratoire pour obtenir un construit en 8 items.

Pour le traitement des données nous avons utilisé le logiciel SPSS (V10). L'analyse factorielle et l'analyse factorielle de correspondance nous a permis de vérifier les échelles de mesure des variables de la confiance, les dispositifs de suivi et d'audit, la formalisation des accords. La régression et le calcul du coefficient de corrélation nous permettent d'apprécier l'existence ou non d'une relation entre les variables explicatives et la variable expliquée.

Notre positionnement est positiviste et notre démarche est empirique par le test d'hypothèses formulées à partir de la littérature existante et d'une étude exploratoire nous situant dans une démarche hypothético-déductive.

## 6. Résultats

### Le concept : formalisation des accords

Pour mesurer ce concept, nous avons trois items, nous avons réalisé le test de pertinence de l'analyse en composantes principales dit « test de KMO » : qui donne la valeur 0,653 considérée comme bonne ainsi que le test de Bartlett qui est de 34,278 avec un seuil de signification très faible (0,000) permettent d'accepter les résultats de cette analyse factorielle. La matrice de composante après rotation se trouve dans le tableau ci-après :

**Tableau 2 : Le facteur retenu pour le concept formalisation des accords**

	F1	Communalités

<sup>7</sup> Le questionnaire a été administré entre le mois de février et le mois de mai 2023

Les accords passés avec les partenaires passent toujours par un cahier de charge formalisé.	0,844	0,712
Les contrats passés avec nos partenaires sont toujours très précis et très complets.	0,840	0,706
Les contrats passés avec nos partenaires font toujours l'objet d'un contrat écrit.	0,728	0,529
<b>Valeurs propres</b>	<b>1,796</b>	
<b>% de variance expliquée</b>	<b>64,898</b>	
<b>Coefficient d'alpha de crombach</b>	<b>0,72</b>	

Source : logiciel de traitement des données SPSS (V10).

Cette dernière solution unidimensionnelle permet d'expliquer 64, 898 % de la variance ; les communalités et les composantes de chaque item sont respectivement supérieures à 0,50. La matrice des composantes indique que tous les items ont un coefficient structurel ou supérieur à 0,65. Ces trois items sont donc conservés pour la suite de l'analyse. Pour mesurer la cohérence interne de ces items, nous avons recherché son coefficient d'alpha de crombach qui est de 0,72 qui doit être considéré comme satisfaisant parce qu'il est supérieur à la valeur minimale recommandée (0,60). Nos résultats se rapprochent de ceux de (Brulhart et Favoreu, 2003) qui ont retenu tous les trois items pour la suite de l'analyse pour communalités fortes, et ils obtiennent un coefficient d'alpha de crombach qui est de 0,81.

Nous avons ajouté les dispositifs de suivi et d'audit comme étant un outil de contrôle formel.

**Tableau 3 : Les dispositifs de suivi et d'audit comme mode de contrôle**

Les différents types de contrôle	Fréquences		%	Moyennes	Ecart types
Dispositifs de Suivi et audit	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>0</b>	0	3,13	1,27
	<b>Pas d'accord</b>	<b>25</b>	46,3		
	<b>Neutre</b>	<b>12</b>	22,2		
	<b>d'accord</b>	<b>2</b>	3,7		
	<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>15</b>	27,8		
	<b>Total</b>	<b>54</b>	100		

Source : logiciel de traitement des données SPSS (V10).

A parti de ce tableau, nous constatons que 46.3/100 ne l'apprécient pas comme outil de contrôle contre 31/100 qui sont d'accord et tout à fait d'accord.

### Le concept de confiance

Ce concept est mesuré avec dix items, parmi lesquels, nous avons deux items renversé (les questions qui expriment la même chose dans le sens contraire et qui nous permettent de nous rassurer que le répondant ne coche pas quelque chose et son contraire), il s'agit des questions 1 et 9. Nous avons réalisé le test de pertinence de l'analyse en composantes principales dit « test de KMO » qui donne la valeur 0,702 considérée comme bonne ainsi que le test de Bartlett qui est de 300,262 avec un seuil de signification très faible (0,000) et permettent d'accepter les résultats de cette analyse factorielle. La matrice de composante après rotation se trouve dans le tableau ci-après :

**Tableau 4 : L'analyse des items relatifs à la confiance**

	Composantes		
	1	2	3
Nous ne pouvons pas toujours faire confiance à ces partenaires.			0,88
Ces partenaires sont parfaitement honnêtes.	0,668		
Nous pouvons parfaitement faire confiance à ces partenaires.	0,784		
Ces partenaires font toujours leurs travaux correctement.	0,822		
Ces partenaires sont vraiment dignes de foi.	0,811		
Nous avons personnellement une grande confiance en ces partenaires.	0,760		
Ces partenaires sont toujours intègres.	0,715		
Ces partenaires font toujours ce qui doit être fait.	0,713		
Ces partenaires ne sont pas toujours fiables.		-0,958	
Ces partenaires avec notre entreprise ont un degré élevé de confiance mutuelle.	0,763		

Méthode d'extraction : analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : varimax avec normalisation de Kaiser.

**Source : logiciel de traitement des données SPSS (V10).**

Nous constatons trois facteurs et le premier représente 47,8 % des variances, le deuxième et le troisième facteur représentent respectivement 13, 16 % et 11,0% des variances : ce qui est

faible. Nous constatons que ce sont les questions renversées qui se trouvent sur le deuxième et troisième facteur. Nous les avons supprimés ce qui nous a donné cette fois un KMO de 0,755 et le test de Bartlett de 263,628 et une signification de (0,000), nous permet une fois de plus d'accepter les résultats de l'analyse factorielle. La matrice des composantes devient :

**Tableau 5 : Le facteur retenu pour le concept de confiance**

	F1	Communalités
Ces partenaires sont parfaitement honnêtes.	0,751	0,564
Nous pouvons parfaitement faire confiance à ces partenaires.	0,796	0,634
Nous pouvons parfaitement faire confiance à ces partenaires.	0,796	0,634
Ces partenaires font toujours leurs travaux correctement.	0,813	0,662
Ces partenaires sont vraiment dignes de foi.	0,865	0,748
Nous avons personnellement une grande confiance en ces partenaires.	0,699	0,448
Ces partenaires sont toujours intègres.	0,730	0,533
Ces partenaires font toujours ce qui doit être fait.	0,746	0,556
Ces partenaires avec notre entreprise ont un degré élevé de confiance mutuelle.	0,736	0,522
<b>Valeurs propres</b>	<b>4,727</b>	
<b>% de variance expliquée</b>	<b>59,08</b>	
<b>Coefficient d'alpha de cronbach</b>	<b>0,89</b>	

Source : logiciel de traitement des données SPSS (V10).

Cette dernière solution unidimensionnelle permet d'expliquer 59,081 % de la variance ; les communalités et les composantes de chaque item sont respectivement supérieures à 0,40. La matrice des composantes indique que tous les items ont un coefficient structurel ou supérieur à 0,65. Les items ci-dessus sont ainsi conservés pour la suite de l'analyse. Pour mesurer la cohérence interne de ces items, nous avons recherché son coefficient d'alpha de cronbach qui est de 0,89, considéré comme très satisfaisant, parce qu'il est supérieur à la valeur minimale recommandée (0,60). Un rapprochement des résultats avec ceux de (Brulhart et Favoreu, 2003) qui sur les dix items retenus pour mesurer le concept de la confiance retiennent à la fin neuf items pour communalités fortes. Par contre les items 1 et 9 n'ont pas été retenus pour des raisons évoquées plus haut. Les deux recherches ont un coefficient d'alpha de cronbach qui est de 0,89 ce qui montre que tous les items sont expliqués par un seul facteur.

**Le test de l'hypothèse : plus une entreprise met en place les dispositifs du contrôle formel, plus la confiance entre les membres de la coopération est renforcée.**

Cette hypothèse est divisée en deux sous-hypothèses :

**Hypothèse 1 a : les dispositifs de suivi et d'audit ont une influence positive sur la confiance entre les partenaires des PME en coopération.**

Cette hypothèse stipule que la mise en place des dispositifs de suivi et d'évaluations influence positivement la confiance dans les relations de coopération interentreprises.

**Hypothèse 1 b : la formalisation des contrats a une influence positive sur la confiance entre les partenaires des PME en coopération.**

Cette hypothèse stipule que la formalisation des contrats influence positivement la confiance dans les relations de coopération interentreprises.

Pour vérifier ces deux sous-hypothèses, nous avons réalisé un test de corrélation et une régression linéaire.

**Tableau 6 : La corrélation Pearson des hypothèses 1a et 1b**

		Confiance
Dispositifs de suivi et d'audit	corrélation Pearson	-151 (NS)
	Sig (bilatérale)	0,276
	N	54
Formalisation des contrats	corrélation Pearson	0,292*
	Sig (bilatérale)	0,032
	N	54

*\*la corrélation est significative au seuil de 0,05 (bilatérale)*

*(NS) Non significatif*

**Source : obtenu à partir de notre collecte de données SPSS (V10).**

Le tableau 5 nous montre une corrélation significative entre la formalisation des contrats et la confiance à un seuil de 5 %. Mais cependant le coefficient de corrélation reste faible 0,292 ; ce qui nous indique qu'il y a une liaison entre les deux variables, mais cette liaison n'est pas forte. Par contre les dispositifs de suivi et d'audit n'ont pas de corrélations significatives avec la confiance ce qui montre que les deux variables ne sont pas liées. A ce stade nous ne pouvons pas dire si c'est la formation des contrats qui a une influence sur la confiance ou le contraire. La régression nous permettra de nous situer (voir annexe).

Le premier tableau en annexe récapitule les variables explicatives prises en compte dans le modèle. Ici, il n'y a qu'une seule variable puisque nous travaillons sur une régression simple.

Le troisième tableau indique si le modèle est significatif ou non. Dans ce cas-ci, le modèle obtenu est significatif ( $p < 0,05$ ), le lien entre la formalisation des accords et la confiance est significatif ( $t = 2,200 > 2$ ) et positif ( $R^2$  ou coefficient standardisé de 0,068).

## 7. DISCUSSION

Ceci nous permet de dire que la formalisation des accords influence positivement la confiance, mais pas les dispositifs de suivi et d'audit.

Les dispositions de contrôle formel ont une influence sur la confiance dans une relation de réseau. Nous avons ici deux sous hypothèses 1 a et 1 b ; l'hypothèse 1b est validée et 1a non validée. Pour certains auteurs, la confiance ne peut être construite délibérément et elle émerge d'un processus d'interaction et de socialisation (Lorentz, 1993) ; (Das et Teng, 1998). D'autres auteurs soulignent même un rôle négatif des tentatives du contrôle sur l'établissement de la confiance ; le contrôle serait en ce sens non seulement inutile mais néfaste (Argyris, 1952) ; (Goshal et Moran, 1996). A l'opposé de ces positions, le contrôle est parfois considéré comme un outil permettant de sécuriser les partenaires et de développer la confiance ; l'assurance offerte par le contrat permet de renforcer la confiance entre les partenaires (Baudry, 1992) ; (Poppo et Zenger, 2002). Un dernier courant que nous avons qualifié d'intégrateur rejoint la théorie des coûts de transaction tout en reconnaissant l'existence de mécanismes de coordinations interpersonnels et sociaux qui peuvent être complémentaires au contrôle dans la construction d'une relation de confiance (Goold et Campbell, 1987) ; (Frankel, et al., 1996).

## CONCLUSION

Les résultats obtenus à l'issue de cette recherche quantitative permettent précisément d'éclairer ces divergences ou ces hésitations concernant le rôle de la formalisation des accords et des procédures de contrôle. Pour le rôle des procédures de contrôle, il semble bien qu'il ne soit pas perçu par les parties comme un outil de motivation et de progrès. Le contrôle permet d'établir un niveau de confiance qui facilite la relation. Dans ce sens, nos résultats corroborent pleinement l'idée que non seulement la confiance ne rend pas le contrôle (formalisation des contrats) inutile, mais que l'utilisation des règles et des procédures standardisées de suivi et d'évaluation ne facilite pas le développement, la diffusion et l'institutionnalisation de la confiance dans les relations interfirmes (Puthod, 1995) ; (Joly et Mangematin, 1995) ; (Poppo et Zenger, 2002). Ces résultats se rapprochent en partie avec ceux de (Brulhart et Favoreu, (2003) où les deux hypothèses sont validées. Cette recherche peut présenter quelques limites : sa première limite est liée au choix deux secteurs d'activités pour tester notre modèle. En effet,

les recherches fondées sur deux secteurs présentent souvent une capacité de généralisation bien moindre. Cependant, nous avons privilégié la validité interne aux dépens de la validité externe. De plus, les résultats sont propres au cadre spécifique des organisations en coopération dans les secteurs manufacturiers et logistiques et le caractère généralisable à d'autres types de partenariats stratégiques est sujet à caution. Comme perspectives futures, les concepts tels que : la durée de la relation, la réputation, la dépendance mutuelle, la communication et les performances antérieures peuvent être mises en relation dans les recherches futures.

## ANNEXES

### Récapitulatif du modèle

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,292 <sup>a</sup>	,085	,068	,9656379

a. Valeurs prédites : (constantes), Formalisation des accords

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Signification
1	Régression	4,512	1	4,512	4,839	,032 <sup>a</sup>
	Résidu	48,488	52	,932		
	Total	53,000	53			

a. Valeurs prédites : (constantes), Formalisation des accords

b. Variable dépendante : Confiance

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Signification
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	1,781E-17	,131		,000	1,000
	Formalisation des accords	,292	,133	,292	2,200	,032

a. Variable dépendante : Confiance

## BIBLIOGRAPHIE

- Aoki M. (1986), "The Co-operative Game Theory of the Firm". Oxford University Press. New York.
- Argyris C. (1952), « The impact of budgets on people ». NY: Controllershship Foundation.
- Bakis H. (1993), « Les réseaux et leur enjeux sociaux » Que sais-je ? Presses universitaires de France, Paris.
- Baroncelli A. et Assens C. (2002), « Réseau – Hiérarchie – Marché ». AIMS.
  - Baroncelli A. et Froelicher T. (1998), « L'enchevêtrement des formes organisationnelles ». CONGRES AIMS. Louvain La Neuve
- Bathelemy J. (2006), « La renégociation des contrats d'externalisation : une analyse empirique ». *Revue finance contrôle comptabilité*, Vol. 8, N° 4.
- Baudry B. (1992), « Contrat, autorité et confiance : la relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ». *Revue Economique*, Vol. 43, n°5.
- Becheikh N. et Su Z. (2001), « L'exercice du contrôle dans le cadre de Joint-ventures internationales : Etat de l'art et perspectives ». Actes de la XI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Québec, 13-14-15 Juin.
- Bradach J. et Eccles R. (1989), « Price, Authority and Trust: from ideal type to plural forms ». *Annual review of sociology*.
- Brousseau E. (1994), « Contrat et comportement coopératif : le cas des relations inter firme ». À paraître dans Ravix J.L. (sld), GDR d'Économie Industrielle, Coopération entre les entreprises et organisation industrielle, Editions du CNRS, Collection Recherche et Entreprise, Paris, 1995.
- Brousseau E. (2000), « Confiance ou contrat, confiance et contrat » in AUBERT F., SYLVESTRE J-P. Confiance et Rationalité INRA.
- Brousseau E. Geoffron et Weinstein O. (1997), « Confiance, connaissances et relations inter firmes ». In P. Guilhon B., Huard P., Orillard M., Zimmerman J.B., (eds), *Economie de la connaissance et Organisation ; Entreprises, territoires, réseaux*, L'Harmattan, Paris, pp. 402-433.
- Brulhart F. et Favoreu C. (2003), « Les modes de coordination et d'organisation des partenariats inter-firmes : exploration du rôle et de l'impact respectifs du contrôle et de la confiance au travers du courant « intégratif ». XIIème conférence de l'association internationale de management stratégique. Les Côtes de Carthage du 3, 4, 5 et 6 juin 2003.
- Brulhart F. et Favoreu C. (2006), « Le lien contrôle-confiance-performance dans les relations de partenariat logistique inter firmes ». *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 9, N° 5, pp. 59-96.
- Butera F. (1991), « La métaphore de l'organisation : du château au réseau ». Les éditions d'organisation, Paris.
- Correge N. (2001), *Evaluation de la relation client-fournisseur : mise en œuvre d'un système d'évaluation globale des fournisseurs et sous-traitants d'Aerospatiale*, Thèse de Doctorat, Université de Toulouse I.

- Das T. K. et Teng B. S. (1998), "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation". In *Alliances Academy of Management Review*, Vol. 23, n°3.
- Fiol M. (1991), *La convergence des buts dans l'entreprise*, Thèse de Doctorat d'Etat, Université de Paris Dauphine.
- Frankel R. Whipple J. S. et Frayer D. J. (1996), « Formal versus Informal Contracts : Achieving Alliance Success ». *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 26, n°3, pp. 47-63.
- Fulconis F. (2003), « les structures en réseau : archétype de design organisationnel pour de nouvelles formes de coordination interentreprises ». Site Internet: [www.univ-nancy2.fr/metamorphose/communication02/fulconis.pdf](http://www.univ-nancy2.fr/metamorphose/communication02/fulconis.pdf). Chapitre, in Th. FROELICHER et B. WALLISER (Coordonné par), *Design et Métamorphose des Organisations*, Economica, Paris.
- Ghoshal S. et Moran P. (1996), ' "Bad for Practice: a critique of the transaction cost theory". *Academy of Management Review*, Vol. 21.
- Goold M. et Campbell A. (1987), "Strategies and Styles: the role of the center in managing diversified corporations", England: Basil Blackwell. Oxford.
- Granovetter M. (1985), "Economic Action and Social Structure: the problem of embeddedness". *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n°3.
- Guibert N. (1996), *La relation client-fournisseur et les nouvelles technologies de l'information. Le rôle des concepts de confiance et d'engagement*, Thèse de Doctorat Sciences de Gestion, Université Montpellier II.
- Guibert N. et Dupuy Y. (1997), « La complémentarité entre contrôle formel et contrôle « informel » : le cas de la relation client-fournisseur ». ***Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 3, Vol. 1, pp. 39-52.**
- Joly P-B. et Mangematin V. (1995), ' « Les acteurs sont-ils solubles dans les réseaux ». *Economies et sociétés*, Vol.9, n°2.
- Julien P. A. et Ramangalahy C. (2003), « L'entreprise-réseau », Québec: Presses Universitaires du Québec.
- Klause D. R. et Ellram L. M. (1997) « Success Factors in Suppliers Development ». *International Journal of physical distribution and logistics management*, Vol. 27, n°1 pp. 39-52.
- Koenig G. (1999), «Les ressources au principe de la stratégie », in Koenig G. sous la coordination de, *Des Nouvelles Théories pour gérer l'Entreprise du 21ème siècle*, Economica, PP.199-239, Paris.
- Lambert D. M. Emmelhainz M.A. et Gardner J. T. (1999), « Building Successful Logistics Partnerships". *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, n°1.
- Lassar W. et Zin W. (1995), "Informal Channel Relationships in Logistics". *Journal of Business Logistics*, Vol. 16, n°1.
- Lorentz E. H. (1988), "Neither Fiends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry", in GAMBETTA D. *Trust Making and Breaking Cooperative Relations*, Blackwell, Basil, Oxford.
- Lorentz E. H. (1993), "Flexive production systems and the construction of trust" *politics and society vol. 21, n° 3. Septembre pp. 304-321*
- Miles R. E. et Snow C. C. (1986), "Organizations: New Forms for New Concepts". *California Management Review*, vol. 28, n°1.

- Morgan R. M. et Hunt S. D. (1994), « The commitment-trust theory of relationship marketing ». *Journal of Marketing*, Vol. 58, July pp. 20-38.
- Naro G. (1999) « Contrôle de gestion : objectifs, dispositifs et systèmes de gestion » Note de recherche Université de Montpellier 1.
- Kakleu R. Tchankam J.P. et Biboum A. D. (2021), “La construction de la confiance dans les relations d’alliance entre TPE dans une économie en développement. Une étude contextualiste et ancrée ». *Management international*, vol. 25 n° 6 Pp 43-60.
- N’gazo B. et Wegmann G. (2004), « Quels outils et méthodes pour calculer les coûts et les performances des partenaires », Norme et Mondialisation. Paris.
- Nogatchewsky G. (2006), « La rupture du contrôle par la confiance dans les relations clients-fournisseurs ». ***Revue comptabilité contrôle audit, tome 11 Vol. 2.***
- Nogatchewsky G. (2009), « Contrôle inter organisationnel », encyclopédie de **comptabilité contrôle et audit pp. 625-633.**
- Noordewier T. G. John G. et Nevin J. R. (1990), « Performance Outcomes of Industrial Channels Dyads », *Marketing Science*, vol. 8, Fall, pp. 310-323.
- Nooteboom B. (1996), ‘ “Trust, Opportunism and Governance: a Process and Control Model”. *Organization Studies*, Vol.17, n°6.
- Oriot F. (1999), « Construire des maillages pertinents et cohérents des organisations ». Chap. 5 de l’ouvrage collectif *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, pp. 61-76 (sous la dir. Dupuy Y.), Vuibert.
- Petit Jean J. L. (2002), « Démembrement et hybridation du contrôle dans les réseaux contractuels de distribution : une étude empirique ». Actes du colloque Réseaux (PESOR).
- Philippart P. (2005), « La dialogique contrat-confiance dans la gestion des alliances interentreprises : une illustration dans l’industrie automobile ». *Revue finance contrôle comptabilité*, Vol 8, n° 4.
- Poppo L. et Zenger T. (2002), ‘ “Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements”. *Strategic Management Journal*, Vol. 23.
- Poulin D., Montreuil B. et Gauvin S. (1994), « L’entreprise réseau. Bâtir aujourd’hui l’organisation de demain ». Publi Relais Montréal.
- Puthod D. (1995), « Une typologie des alliances de PME : un outil de diagnostic ». *Revue française de gestion*, n° 110, septembre-octobre, pp. 30-45.
- Ring P. S. et Van de Ven A. H. (1992), ‘ “Structuring Cooperative Relationships Between Organizations”. *Strategic Management Journal*, Vol.13, n°7.
- Ring P. S. et Van de Ven A. H. (1994), “Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships”. *Academy of management Review*, Vol. 19, n° 1.
- Rouette F. (1999), « Le contrat de partenariat : là où les parallèles se rencontrent », Colloque de l’Institut de Formation en Gestion du Transport et de la Logistique, Montréal, 18 novembre.
- Roy J. et Bygras Y. (2001), ‘ « Le partenariat : un élément clé de la chaîne logistique », Les Troisièmes Rencontres Internationales de la recherche en Logistique, RIRL, Trois-Rivières, 9-10-11 mai.

- Sako M. (1992), "Price, Quality and Trust. Interfirm Relations" in Britain and Japan, Cambridge University Press, Cambridge.
- Sitkin S. B. (1995), "On the positive effect of legislation on trust", in BIES R., SHEPPARD B., LEWICKI R. (Eds), *Research on Negotiation in Organizations*, vol. 5 Greenwich, CT, JAI PRESS.
- Stank T. P. Daugherty P. J. et Ellinger A. E (1996), "Information Exchange, Responsiveness and Logistics Provider performance". *The international journal of logistics management*, Vol. 7, n° 2, pp.43-57.
- Thietart R. A. et Vandangeon I. (1990), « Direction et contrôle des alliances stratégiques ». *Encyclopédie de Gestion*.
- Thorelli H. (1986), "Networks: Between Markets and Hierarchies". *Strategic Management Journal*, vol. 7.
- Uzzi B. (1997), "Social Structure and Competition in Interfirm Networks", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39.
- Van de ven A. (1992), "Suggestions for Studying Strategy process: a Research Note". *Strategic Management Journal*, Vol.13.
- Williamson O. E (1991) "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives". *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 269-296.
- Williamson O. E. (1985) "The Economic Institutions of Capitalism Firms, Markets, Relational Contracting", The free Press, New York.
- Yoshini M. Y. et Rangan U.S. (1995). "Strategic Alliances, an Entrepreneurial Approach to Globalization", Ma. : MIT Press, Cambridge.