



ISSN: 1286-4892

Editors:

Martin Evans, *U. of Toronto*

Bernard Forgues, *U. of Lille I*

Franck Brulhart 2005

Expérience du partenariat, expérience
du partenaire, connivence interpersonnelle : quel
impact sur la réussite du partenariat vertical ?

M@n@gement, 8: 4, 167-191.

M@n@gement is a double-blind reviewed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

For a free subscription to *M@n@gement* and more information:
<http://www.dmsp.dauphine.fr/Management/>

© 2005 *M@n@gement* and the author(s).

Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ?

Franck Brulhart

Université de la Méditerranée
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
eMail: franck.brulhart@univmed.fr

Les pratiques partenariales, via le recours à la coopération et à la coordination de plusieurs partenaires, doivent permettre d'optimiser le processus de création de valeur de l'entreprise. Pourtant, malgré leur popularité et les avantages nombreux qui leur sont traditionnellement reconnus, elles amènent des niveaux de performance hétérogènes. Pour mieux comprendre ce phénomène, je me focalise dans cet article sur l'impact de l'expérience sur le fonctionnement des relations de partenariat logistiques et in fine sur leur réussite. En mobilisant la théorie de l'apprentissage organisationnel, j'explore plus précisément trois composantes de cette expérience: l'expérience des partenariats passés ou simultanés, la succession d'expériences de coopération menées avec un même partenaire, et la connaissance approfondie de ce partenaire. Sur la base de 219 questionnaires adressés à des entreprises de l'industrie agro-alimentaire, on observe l'impact positif de l'expérience de la gestion des partenariats, de l'expérience du travail en commun et de la connivence interpersonnelle. En revanche, l'ancienneté et la profondeur des relations semblent influencer négativement sur la réussite du partenariat.

INTRODUCTION

On peut constater, depuis plusieurs années, une popularité croissante des pratiques partenariales tant dans la littérature académique que dans la pratique des organisations. En effet, depuis vingt ans environ, les observateurs de l'industrie rendent compte d'un développement considérable des organisations dites "hybrides" (Powell, 1987). L'intérêt qui touche les relations coopératives de même que le constat de leur développement continu est indiscutable (Contractor et Lorange, 1988 ; Ring et Van de Ven, 1994 ; Gulati, 1998 ; Kale, Dyer et Singh, 2002). Aujourd'hui, la firme ne peut faire l'économie d'une réflexion générale visant à optimiser les liens verticaux et horizontaux existant entre sa chaîne de valeur et celle de ses partenaires (Porter, 1985). Elle a alors recours à des compétences extérieures —industrielles, commerciales, logistiques— afin de construire ou de conforter l'offre destinée au client final (Chaduteau, Descarpentries et Muller, 2002). Dans cette perspective, on peut souligner plus particulièrement l'intérêt porté aux relations coopératives verticales (Dwyer, Schurr et Oh,

1987 ; Heide et John, 1988 ; Johnston et Lawrence, 1988 ; Anderson et Narus, 1990 ; Ellram et Cooper, 1990 ; Holm et Eriksson, 1999 ; Ruyter, Moorman et Lemmink, 2001). Les entreprises sont de plus en plus intéressées par la possibilité de construire des relations partenariales avec leurs fournisseurs ou leurs clients (Kistner, Di Benedetto et Bhoovaraghanvan, 1994 ; Leahy et Murphy, 1995 ; Jeffries et Reed, 2000 ; Calvi, Le Dain et Harbi, 2000).

Le cas des opérations logistiques semble à ce titre exemplaire. Si les compétences logistiques constituent une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise qui les maîtrise, en revanche, devant la difficulté, le coût et l'incertitude attachés au développement de telles compétences, de nombreux industriels privilégient la coopération avec des prestataires logistiques pour atteindre une certaine excellence dans ce domaine, notamment dans une optique de *Supply Chain Management* —SCM— (Paché et Sauvage, 1999). En fait, la mise en place du SCM repose sur une coordination élevée des multiples acteurs du système de valeur et plus particulièrement du prestataire logistique et de son client, ce qui conduit naturellement les entreprises à privilégier le choix d'une relation de partenariat (Bhatnagar et Viswanathan, 2000 ; Tang Taye et Picard, 2001 ; Hillion, 2002). Le partenariat logistique¹ présente en ce sens des bénéfices potentiels importants, à la fois économiques, managériaux et stratégiques, tant pour le chargeur que pour le prestataire (Ellram et Cooper, 1990 ; Bagchi et Virum, 1998 ; Halley, 1999).

1. Le partenariat logistique est défini ici comme une relation inter-firmes verticale, intervenant entre une entreprise et son prestataire logistique et qui se caractérise par une interpénétration des frontières organisationnelles (Brulhart, 2002).

Pourtant, malgré une popularité non démentie et les nombreux avantages traditionnellement reconnus aux pratiques coopératives, notamment verticales —réduction des coûts, réduction des risques, amélioration de la réactivité et de la flexibilité, transfert de compétences, accroissement du potentiel de développement—, les partenariats connaissent des fortunes diverses. Les niveaux de performance obtenus sont très hétérogènes et les taux de succès attachés à ces manœuvres restent faibles (Spekman, Forbes, Isabella et MacAvoy, 1998 ; Sagawa et Segal, 2000 ; Tuten et Urban, 2001). Or, si les motivations poussant les entreprises à former des partenariats et les problématiques de choix des partenaires ont été beaucoup traitées dans les littératures en marketing et en stratégie, il existe néanmoins encore peu d'éléments concernant les moyens de développer et de faire s'épanouir les partenariats (Gulati, 1998 ; Spekman et al., 1998), notamment dans le domaine de la prestation logistique. Dès lors, il apparaît légitime et nécessaire de s'interroger sur les éléments qui sont susceptibles d'augmenter la capacité du partenariat à atteindre les objectifs qu'il s'est fixés. Sur ce thème, une problématique plus précise retient mon attention : le rôle joué par l'expérience dans le fonctionnement des relations de partenariats logistiques et *in fine* dans leur réussite.

Par ailleurs, plusieurs raisons m'ont poussé à explorer cette problématique dans le contexte spécifique du partenariat vertical. Tout d'abord, même s'il existe un volume assez conséquent d'études empiriques visant à établir un lien entre l'expérience de la coopération et la performance de celle-ci, en revanche, ces études restent assez peu

concluantes (Meschi, à paraître). En effet, certains auteurs sont effectivement parvenus à montrer une relation entre l'accumulation d'expériences de coopération et la création de valeur boursière (Anand et Khanna, 2000). Cependant, ces résultats ne sont pas confirmés dans un nombre important d'autres cas (Gupta et Misra, 2000 ; Meschi et Hubler, 2002 ; Meschi, 2004). Meschi (à paraître) souligne également que dans le cas des études empiriques ayant utilisé une mesure de survie pour évaluer le succès ou l'échec de la coopération, l'expérience n'apparaît pas comme un facteur établi de la performance de l'alliance. Selon les cas, les études montrent une relation partielle entre expérience et succès (Barkema, Shenkar, Vermeulen et Bell, 1997) ou même une absence de relation (Pangarkar, 2003). Des résultats équivalents sont d'ailleurs présents lorsque l'on étudie la même relation dans le contexte des acquisitions (Haleblian et Finkelstein, 1999 ; Hayward, 2002). Ces résultats non concordants appellent à poursuivre les investigations sur le thème de l'apprentissage par l'expérience de coopérations. En outre, les différentes études citées ci-dessus ne concernent quasi exclusivement que le cas d'alliances horizontales ayant donné lieu à la création d'une co-entreprise ou *joint venture* (JV). Or, il existe, selon moi, une différence de structure majeure entre le cas du partenariat vertical qui ne donne quasiment jamais lieu à la création d'une entité commune indépendante et celui de la co-entreprise. En effet, dans le cas des JV, les études portent sur le rôle de l'expérience accumulée au sein de cette entité commune qui lui permet potentiellement de développer des capacités partenariales (Barkema et al., 1997 ; Meschi, à paraître), compétences spécifiques de gestion de la JV. En un sens, et en poussant le raisonnement à l'extrême, il s'agit alors d'un apprentissage intra-organisationnel propre à la co-entreprise. A l'inverse, le cas des partenariats verticaux génère une relation plus directe entre les deux partenaires —puisque sans l'intermédiaire de la JV, plus informelle— puisque sans création d'une structure indépendante commune— et plus inter-organisationnelle —puisque les frontières des deux organisations perdurent et ne disparaissent pas au profit d'une enveloppe commune. Les relations entre les partenaires peuvent donc être interprétées comme d'une nature différente de celles existant dans le cadre d'une JV. De ce fait, les capacités partenariales à développer sont également de nature différente. Ces spécificités du partenariat vertical me conduisent à refuser le transfert direct des résultats portant sur ces coopérations verticales et me semblent justifier la mise en œuvre d'une étude spécifique. Enfin, si la littérature centrée sur la coopération verticale met l'accent sur le rôle de l'apprentissage, celui-ci renvoie très fréquemment à la notion de transfert de compétences entre les partenaires permettant de dynamiser la performance de l'un ou l'autre des acteurs voire de la relation elle-même (Clark et Fujimoto, 1991 ; Simonin, 1997 ; Kotabe, Martin et Domoto, 2003). En revanche, les travaux s'interrogeant sur le rôle de l'expérience du partenariat que pourraient développer les entreprises sont quasi inexistantes. Ces raisons me conduisent à me poser les deux questions suivantes dans le cadre des partenariats verticaux logistiques.

Premièrement, les entreprises peuvent-elles apprendre de leurs partenariats passés ou présents, et l'expérience ainsi développée leur permet-elle d'améliorer la performance de la relation coopérative ? D'un côté, l'expérience peut permettre aux entreprises d'apprendre à être plus efficaces dans l'appréhension et le traitement des situations (Hayward, 2002). D'un autre côté, cet apprentissage ne se manifeste pas nécessairement de manière systématique ; il peut être perdu ou mal transmis (Huber, 1991) ; de même, les résultats de l'expérience peuvent être incomplètement ou mal interprétés (Haleblian et Finkelstein, 1999). Ce constat me conduit tout naturellement à m'interroger sur les phénomènes de contingences qui touchent cet apprentissage : dans quelles conditions particulières l'accumulation d'expériences permet-elle d'améliorer la performance de la coopération ?

Deuxièmement, la succession d'expériences de coopération menées avec un même partenaire, et la connaissance approfondie de celui-ci sont-elles favorables à l'amélioration de la performance du partenariat ? Pour répondre à ces questions, une analyse empirique a été réalisée en deux temps. De septembre à décembre 2001, une première phase qualitative, à base d'entretiens d'experts, a été menée auprès de dix prestataires et industriels agro-alimentaires impliqués dans des relations de partenariats. Cette première étape a permis d'affiner et de préciser le modèle et la mesure des variables. Une seconde phase de recherche, quantitative, adoptant une démarche hypothético-déductive, a été mise en œuvre dans le but de confirmer ces premiers résultats et de valider un modèle explicatif. Ce modèle fait l'hypothèse d'une influence positive de l'expérience des partenaires sur le succès du partenariat. L'article présente les résultats issus de cette seconde phase de recherche qui s'appuie sur une enquête réalisée par questionnaire, de janvier à avril 2002, auprès d'une population de 1516 entreprises françaises des secteurs de l'agro-alimentaire et de la prestation logistique². L'apport attendu ressort de deux dimensions complémentaires. La première est empirique puisque l'article vise à proposer un éclairage global du rôle de l'expérience en prenant en compte trois composantes —expérience de la gestion des partenariats, expérience passée commune entre les partenaires, expérience de relations interpersonnelles entre les partenaires—, alors que les apports dans ce domaine restent encore insuffisants voire inexistant dans le cas du partenariat vertical logistique. La seconde est théorique puisque les hypothèses s'appuient sur un cadre fondé d'une part sur la théorie de l'apprentissage organisationnel —les entreprises ont-elles la possibilité de capitaliser sur leurs expériences de partenariat précédentes ou menées en parallèle ?— et d'autre part sur la notion de réseau social —la connivence personnelle ou organisationnelle développée avec un partenaire particulier est-elle favorable à l'amélioration de la performance du partenariat ?

L'article est organisé en quatre parties. La première aborde l'influence supposée de l'expérience dans le succès des partenariats verticaux, notamment logistiques. La seconde présente la méthodologie utilisée, la troisième décrit les résultats obtenus et le test d'un modèle de régression. Enfin, la quatrième commente les résultats obtenus.

2. Les résultats portent sur 219 questionnaires exploitables, soit un taux de retour global de 14,45%.

ANALYSE DE LA LITTÉRATURE ET ELABORATION DES HYPOTHESES

Dans cette partie, je reviens sur le concept même de succès du partenariat avant de me pencher sur le rôle de l'expérience dans le succès du partenariat vertical.

LE SUCCÈS DU PARTENARIAT

La mesure de la réussite des manœuvres de partenariat est sujette à débat et il n'existe pas véritablement de consensus sur la mesure de la performance du partenariat, ce qui explique en partie le moindre volume de recherche portant sur ce domaine (Shamdasani et Sheth, 1995 ; Gulati, 1998 ; Kale et al. 2002).

A cet égard, et à l'exception du cas des co-entreprises, de nombreuses critiques ont pu être formulées à l'encontre des mesures objectives, notamment financières. En effet, lorsque l'on aborde le partenariat pour lequel il n'y a pas création d'une entité indépendante, comme c'est le cas dans la quasi-totalité des partenariats verticaux logistiques, il n'existe pas de base commune sur laquelle on puisse faire reposer le calcul des indicateurs —croissance des ventes, rentabilité des actifs, etc. Pour cette raison, l'observateur se trouve face à des résultats potentiellement asymétriques et contradictoires (Gulati, 1998 ; Kale et al. 2002). En outre, de tels indicateurs ne peuvent souvent pas traduire le degré de réalisation des objectifs du partenariat qui ne sont pas forcément identifiés par des objectifs financiers à court terme —création d'un avantage concurrentiel, développement de compétences, etc. Ainsi, les critères financiers standards ne semblent pouvoir proposer qu'une vision partielle et partielle de la réalité du partenariat (Shamdasani et Sheth, 1995 ; Gulati, 1998). Devant les critiques formulées à l'encontre de cette conception, les chercheurs ont été amenés à développer d'autres types de mesures. L'une des approches très utilisée réside dans l'analyse de la survie ou de la continuité de la relation³ (Franko, 1971 ; Killing, 1983 ; Kogut, 1989, 1991 ; Biong et Selnes, 1994 ; Shamdasani et Sheth, 1995 ; Hennart, Kim et Zeng, 1998). Cependant, cette approche a également été critiquée en ce qu'elle ne parvenait pas à distinguer entre les alliances qui disparaissaient parce qu'elles échouaient et celles qui disparaissaient simplement parce que les partenaires avaient atteint leurs objectifs, l'alliance n'ayant alors plus de raison d'être. Dans cette perspective, la disparition d'une alliance n'est pas obligatoirement synonyme d'échec en ce qu'elle peut renvoyer à un apprentissage réussi, une volonté de recentrage, de désendettement ou même d'internalisation de l'activité par l'un des partenaires (Hamel, Doz et Prahalad, 1989 ; Hamel, 1991 ; Kale et al., 2002 ; Meschi, 2003). En outre, dans le cas du partenariat vertical, le critère de continuité de la relation ou de "non disparition" ne semble pas pertinent pour mesurer le succès. En fait, il peut résulter d'un choix sous contrainte de l'un des partenaires dont la dépendance est telle qu'il se trouve dans l'impossibilité de changer de partenaire même s'il ne considère pas sa relation comme performante (Brulhart, 2002).

3. Dans ce cadre, l'échec est mesuré en ayant recours à des modalités diverses selon les études : dissolution, acquisition, cession.

Face à ces conceptions alternatives du succès des relations coopératives, une troisième voie apparaît qui semble pouvoir pallier au moins partiellement les limites évoquées ci-dessus : il s'agit de l'évaluation de la satisfaction par rapport à la relation (Anderson et Narus, 1984, 1990 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Moore, 1998 ; Kale et al., 2002). On peut penser en effet que le degré de satisfaction de chaque partie par rapport à la relation est la mesure la plus pertinente pour évaluer le succès d'une relation de partenariat vertical logistique. Cette troisième voie a aussi le mérite de proposer un test supplémentaire des relations concernées et une triangulation de certains résultats obtenus par le biais d'autres modes de mesure. Dans ce travail, je m'appuie sur la définition de la satisfaction proposée par Geyskens, Steenkamp et Kumar (1999) selon laquelle elle est un état affectif résultant de l'appréciation de tous les aspects d'une relation de travail d'une entreprise avec une autre entreprise. Ainsi, la satisfaction peut être considérée comme l'évaluation affective globale portée sur la relation de partenariat et permet d'évaluer l'atteinte des objectifs ainsi que son caractère valable et productif (Kale et al., 2002). En outre, la satisfaction apparaît comme un concept plus riche que la continuité ou la survie de la relation. Il s'agit d'un concept multidimensionnel qui peut être décliné en plusieurs catégories portant respectivement sur les différents domaines de la relation —atteinte des objectifs en général, compétences du partenaire, profit dégagé par le partenariat, rapport coûts/bénéfices, etc. Enfin, les critiques qui ont été adressées à cette conception et portant sur les biais et la subjectivité de cette approche peuvent être surmontées grâce aux études présentées par Geringer et Hebert (1991) ou Kale et al. (2002). En effet, ces études montrent une forte corrélation entre les mesures perceptuelles de la performance et les mesures plus objectives fondées sur les éléments comptables et financiers (Geringer et Hebert, 1991) ou sur les données boursières (Kale et al., 2002).

LE RÔLE DE L'EXPÉRIENCE

L'étude qualitative préalable réalisée par le biais d'entretiens auprès de chargeurs et de prestataires a conduit à dissocier trois aspects de l'expérience dans le cadre du partenariat logistique. Les répondants ont tout d'abord souligné l'aspect bénéfique de l'expérience de la gestion de relations partenariales. Le fait d'avoir développé antérieurement des partenariats ou de mener en parallèle d'autres relations de ce type est considéré comme un facteur d'amélioration de la gestion des relations. Par ailleurs, selon eux, cette composante est à distinguer de l'expérience que l'on peut avoir d'un partenaire spécifique. La connaissance approfondie du partenaire permet de générer des routines et des réflexes qui fluidifient le fonctionnement de la coopération. Ces automatismes améliorent la réactivité et l'efficacité opérationnelle du partenariat. Enfin, parallèlement à l'aspect organisationnel de cette expérience particulière, les répondants soulignent le rôle des relations interpersonnelles dans la réussite des partenariats. L'expérience personnelle offre un référentiel qui facilite la coopération en offrant plus de flexibilité et plus de souplesse dans le traitement des événements.

On distingue donc trois sources potentielles d'apprentissage de la gestion des partenariats : celle issue de l'accumulation d'expériences de coopération avec de multiples partenaires —expérience de la gestion des partenariats—, celle issue de l'accumulation d'expériences avec un partenaire particulier —expérience d'un partenaire spécifique—, enfin celle issue de l'expérience inter-personnelle des membres des organisations impliquées dans le partenariat —connivence inter-personnelle.

L'EXPÉRIENCE DE LA GESTION DES PARTENARIATS

La notion d'expérience de la gestion des partenariats renvoie à l'existence de relations de coopération simultanées ou passées auxquelles l'entreprise participe ou a pu participer. A la suite de Kale et al. (2002), je m'appuie sur la théorie de l'apprentissage organisationnel et la théorie évolutionniste pour avancer l'idée que la variété et la multiplication des relations partenariales peuvent faire l'objet d'une accumulation d'expériences à l'origine du développement de compétences et de connaissances spécifiques à la gestion des partenariats. Les compétences organisationnelles à la base de l'avantage concurrentiel résultent de l'intégration ou de la combinaison de connaissances individuelles ou collectives réalisées par l'entreprise (Grant, 1996). Or, cet apprentissage se construit sur la base d'un modèle action-résultat-réaction. L'entreprise développe un processus itératif au cours duquel elle réalise des expériences puis, au vu des conséquences obtenues, en tire des inférences qu'elle va stocker pour les utiliser au cours de situations futures et améliorer ses comportements (Argyris et Schon, 1978 ; Fiol et Lyles, 1985 ; Levitt et March, 1988). De même, la théorie évolutionniste avance l'idée que compétences et capacités d'une firme sont produites sur la base d'une adaptation incrémentale et d'un apprentissage progressif (Kale et Singh, 1999 ; Kale et al., 2002). Les apprentissages en double boucle (Argyris et Schon, 1978), propices à la création de nouvelles connaissances renvoyant à des savoirs tacites ou explicites, comportent à la fois une dimension comportementale et une dimension cognitive, ce qui entraîne une modification des connaissances de l'organisation (Ingham et Mothe, 2003).

En ce sens, il apparaît un lien entre une relation de partenariat donnée et les autres relations similaires passées ou actuelles. L'expérience de relations autres facilite alors la compréhension et la coordination des partenaires, réduit les coûts liés à cette coordination et améliore la réactivité de l'entreprise. L'expérience de la coopération dans des contextes divers permet aux dirigeants d'être plus adaptables, plus créatifs et plus réactifs pour saisir les opportunités liées à la relation et gérer les conflits éventuels (Harrigan, 1988 ; Anand et Khanna, 2000). La multiplication de manœuvres de partenariat mises en place par une entreprise lui permet en fait de construire, d'affiner et de perfectionner des routines organisationnelles spécifiques à la gestion et à la coordination de la relation coopérative, à condition qu'elle ait la volonté d'accumuler, d'intégrer et de diffuser valablement ces connaissances au sein de l'organisation (Kale et al., 2002). Par ailleurs, il faut souligner que ces routines peuvent renvoyer à des compétences techniques

mais aussi relationnelles. L'expérience accumulée peut en effet agir sur l'attitude des employés et sur la manière d'envisager de nouvelles relations, leur permettant d'appréhender plus sereinement les changements dus au développement de relations partenariales (Harrigan, 1988).

Les résultats empiriques existants ne sont pas concluants et concernent, comme il a été vu précédemment, quasi exclusivement le cas d'alliances horizontales et de co-entreprises (Pekar et Allio, 1994 ; Anand et Khanna 2000 ; Meschi et Hubler, 2002). Dans le contexte spécifique de la relation verticale, les apports empiriques concernant le rôle de l'expérience de la gestion des partenariats restent excessivement limités et sont de nature descriptive. Il semble cependant que le fait d'avoir géré des partenariats logistiques antérieurs constitue un avantage dans la mise en œuvre d'une nouvelle relation en renforçant ses chances de succès (Lambert, Emmelhainz et Gardner, 1999 ; Langfield-Smith et Greenwood, 1998).

Ces éléments conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

H1 : L'expérience de la gestion des partenariats a un impact positif sur la réussite du partenariat vertical.

L'EXPÉRIENCE D'UN PARTENAIRE SPÉCIFIQUE

La notion d'expérience d'un partenaire particulier —ou expérience passée commune— renvoie à l'existence de relations d'affaires antérieures à la relation de partenariat concernée par l'analyse, en d'autres termes, à la présence d'une familiarité entre les organisations, que celle-ci soit issue de relations traditionnelles antérieures ou de partenariats passés (Gulati, 1995 ; Bigley et Pierce, 1998). Cette familiarité serait donc originaire de liens répétés antérieurs à la relation de partenariat (Gulati, 1995). En ce sens, l'expérience générée par une accumulation de relations mises en œuvre avec le même partenaire améliore la coordination, facilite le fonctionnement du partenariat et dynamise la performance de cette relation. Comme le souligne Granovetter (1985), l'action économique est étroitement liée aux relations sociales attachées aux acteurs en présence (Baker, 1994 ; Uzzi, 1996). La familiarité développée avec un partenaire particulier va ainsi contribuer à l'émergence d'un capital social commun aux acteurs impliqués dans la coopération (Chung, Singh et Lee, 2000). Celui-ci permet à chacune des deux parties d'avoir une meilleure compréhension de l'autre et de ses particularismes (Dwyer et al., 1987 ; Ganesan, 1994).

Par ailleurs, les interactions et les contacts répétés entre les partenaires vont également permettre de dynamiser la confiance (Gulati, 1995). S'il est difficile de caractériser la confiance tant ce concept renvoie à des représentations multiples et se situe à la frontière de plusieurs disciplines (Orléan, 2000), il est néanmoins possible d'en proposer une définition qui puisse recueillir un certain consensus (Barney et Hansen, 1994 ; Ring et Van de Ven, 1994 ; Bidault et Jarillo, 1997 ; Gulati, 1998). En effet, que l'on considère la confiance comme pur calcul d'agents rationnels (Williamson, 1993) ou comme découlant de l'appartenance à un réseau social (Granovetter, 1985), elle peut être considérée comme la conviction partagée par les parties qu'en situa-

tion d'incertitude ou face à des circonstances imprévues, aucun des partenaires n'adoptera un comportement opportuniste pour exploiter les faiblesses de l'autre, et chacun agira en fonction de règles de comportement jugées acceptables. En ce sens, la confiance correspond à la volonté de se fier à un partenaire en qui l'on croit (Moorman, Deshpande et Zaltman, 1993). En démontrant l'aptitude des partenaires à la réciprocité et à l'équité lors de contrats antérieurs répétés, les expériences directes passées vont influencer la vision de chacun des partenaires concernant les capacités et la bonne volonté de l'autre partie. Cette accumulation des expériences peut alors générer une réputation positive, favorable à l'épanouissement de la confiance. La réputation des partenaires constitue un gage crédibilisant l'engagement des parties. Ce qui est mis en gage, c'est l'ensemble des liens sociaux qu'ont accumulés les partenaires et qui constituent leur identité sociale (Granovetter, 1985 ; Orléan, 2000). En cas de trahison de l'un des partenaires, celui-ci prend alors le risque de voir sa réputation se ternir — ses liens sociaux se dégrader, son réseau social se fragiliser — et donc de perdre les opportunités de gains coopératifs futurs. L'expérience d'un partenaire spécifique, en ce qu'elle consolide sa réputation, permet donc de limiter le risque de trahison et constitue alors clairement un antécédent puissant de la confiance (Ganesan, 1994 ; Blois, 1999 ; Ariño, Torre et Ring, 2001). A partir du moment où les entreprises ont déjà été associées dans le passé, l'information concernant la fiabilité d'une entreprise en tant que partenaire suscite une confiance accrue (Ring et Van de Ven, 1992 ; Gulati, 1995) et encourage un engagement accentué dans la relation (Gulati, 1995, 1998 ; Saxton, 1997).

Or, la littérature théorique et les apports empiriques multiples concourent à montrer le rôle central de la confiance dans le succès des relations coopératives (Mohr et Spekman, 1994 ; Ring et Van de Ven, 1994 ; Nooteboom, 1996 ; Uzzi, 1997 ; Gulati, 1998 ; Tuten et Urban, 2001 ; Brulhart, 2002). La confiance en tant que mode de gestion des relations inter-organisationnelles permet en effet de combiner trois avantages majeurs. Elle conduit :

- à une réduction des coûts de transaction et d'adaptation en réduisant les risques de comportements opportunistes (Parkhe, 1993 ; Dyer, 1997) ;
- à un accroissement de la flexibilité et la réactivité en augmentant l'assurance qu'ont les partenaires de ce que les difficultés ou les inégalités intervenant à court terme seront résolues à long terme (Ganesan, 1994 ; Mohr et Spekman, 1994) ;
- à un renforcement de la cohérence interne du système d'action collectif et, plus généralement, à l'implantation d'une logique d'action collective et partenariale favorisant les initiatives à l'origine de la création de valeur (Dyer et Singh, 1998).

Au final, l'expérience passée commune favorise l'émergence de routines inter-organisationnelles spécifiques, la compréhension mutuelle, la résolution des difficultés et des conflits éventuels, le déploiement de la confiance, améliorant *in fine* les chances de réussite de la relation (Zollo, Reuer et Singh, 2002).

Concernant l'influence de l'expérience commune, si des résultats empiriques existent notamment en matière d'alliance horizontale (Verna, 1989 ; Glaister et Buckley, 1999), ceux-ci ne sont guère concluants en ce qui concerne le partenariat vertical puisque les résultats sont, à ma connaissance, très limités de même qu'ils restent non convaincants (Ganesan, 1994).

Ces éléments conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

H2 : L'expérience passée commune a un impact positif sur la réussite du partenariat vertical.

LE RÔLE DE LA CONNIVENCE INTERPERSONNELLE

La notion de relations interpersonnelles renvoie à l'existence de liens développés entre les membres des organisations impliqués dans le partenariat. Le partenariat ne se limite alors plus à un simple lien organisationnel, il se prolonge par des relations qui trouvent leur fondement dans la personnalité des individus concernés (Ring et Van de Ven, 1992 ; Kale, Singh et Perlmutter, 2000). Ces liens peuvent être pré-existants à la relation ou se développer au cours de cette relation. Detchessahar (1998) souligne le rôle central, avant même l'entrée en relation, de la proximité socio-professionnelle des acteurs dans la stabilité et l'épanouissement du partenariat de même que dans le développement de la confiance. Cependant, dans le cas où cette proximité ne préexiste pas à la relation et lorsque les trajectoires professionnelles sont ouvertes⁴, il subsiste des possibilités d'adaptation et d'acquisition d'un langage commun (Detchessahar, 1998). Cela conduit à inscrire le partenariat dans un tissu social structurant, au sens de l'encastrement social de Granovetter (1985). Le succès des relations transactionnelles peut alors être facilité par des éléments autres que le marché, la hiérarchie et le prix. Le contexte social prévalant peut notamment permettre une coordination plus efficace entre les partenaires. Les liens sociaux facilitent la mise en œuvre des mécanismes de coordination inter-entreprises et déterminent ainsi en partie l'efficacité de la relation (Froehlicher, 1998).

Sur la base de cette idée de réseau social, Jones, Hesterly et Borgatti (1997) de même que Gulati (1998) insistent sur l'impact des relations personnelles sur la pérennité du partenariat. La structure sociale dans laquelle s'insèrent les deux parties, et qui inclut notamment les liens personnels développés entre les médiateurs des deux firmes au fil du temps et au fil des interactions (Gulati, 1995) contribue à former un contexte favorable à l'épanouissement de la relation coopérative. Les connections interpersonnelles, les liens d'amitié, l'estime ou le respect entre individus appartenant à des organisations entretenant des rapports de coopération, de même que leur proximité sociale et professionnelle, apparaissent déterminants dans l'efficacité de la relation⁵ (Ring et Van de Ven, 1992, 1994 ; Detchessahar, 1998). Par ailleurs, l'existence de cette connivence interpersonnelle permet également de dynamiser le développement d'une composante inter-personnelle de la confiance qui peut alors se diffuser du niveau individuel au niveau inter-organisationnel par l'appartenance à la même communauté ou au même réseau social (Ingham et Mothe, 2003). En réduisant le

4. C'est-à-dire lorsque les expériences socio-professionnelles des acteurs sont multiples et hétérogènes.

5. Ils constituent alors un capital relationnel (Kale et al., 2000).

risque de comportement opportuniste (Gulati, 1995), en augmentant la confiance (Ingham et Mothe, 2003), les relations interpersonnelles permettent de faciliter la coordination et la compréhension mutuelle (Lei et Slocum, 1991 ; Ring et Van de Ven, 1992 ; 1994 ; Gulati et Khanna, 1994). La connivence interpersonnelle permet également de protéger la relation notamment lorsqu'elle traverse des difficultés, que les résultats ne sont pas conformes aux attentes ou que les objectifs ne sont pas atteints (Spekman, 1988 ; Detchessahar, 1998).

Concernant le rôle des relations interpersonnelles dans le succès du partenariat vertical, les apports empiriques restent là encore quasi inexistant à ma connaissance. Ils se limitent en effet à des études descriptives qualitatives visant à connaître les facteurs considérés comme déterminants par les managers dans le succès du partenariat (Ellram, 1995). Quant aux études à visées explicatives, elles restent très peu nombreuses (Dion, Easterling et Miller, 1995).

Ces éléments conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

H3 : L'intensité des relations interpersonnelles a un impact positif sur la réussite du partenariat vertical.

VARIABLES DE CONTRÔLE

Pour tester les hypothèses, il était important de contrôler certaines variables qui auraient pu constituer une explication alternative au succès de la relation de partenariat. Traditionnellement ces variables de contrôle incluent par exemple la nationalité des partenaires, la taille de l'entreprise ou le type de prestation faisant l'objet du partenariat... Ici, les variables de nationalité, de type de prestation et de secteur sont neutralisées par le choix du terrain d'investigation. En revanche, quatre variables ont été intégrées dans le modèle de recherche pour éviter les interprétations abusives liées à la présence de ces facteurs actifs non contrôlés et pour tester leur pouvoir explicatif :

- l'importance du partenariat pour l'entreprise, mesurée par la part du chiffre d'affaires de l'entreprise constituée par la relation de partenariat⁶ ;
- le type d'entreprise répondante, prestataire ou chargeur, mesurée par une variable muette⁷ ;
- la taille de l'entreprise, mesurée par le chiffre d'affaires réalisé ;
- l'origine des opérations concernées par le partenariat, c'est-à-dire le fait que les opérations concernées soient issues de l'externalisation d'opérations réalisées auparavant en interne par le chargeur ou pas (variable muette)⁸.

METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

POPULATION ET COLLECTE DES DONNÉES

La population de recherche a été constituée par les 766 entreprises les plus importantes du secteur de l'agro-alimentaire, et par 750 sites logistiques dépendant des 75 plus grands prestataires. Le choix de la personne cible s'est porté sur le responsable logistique des entre-

6. La part du chiffre d'affaires constituée par le partenariat induit un engagement plus important pour les entreprises. Cet engagement génère à la fois un risque et un coût supérieurs attachés à la relation susceptibles d'influencer directement la rentabilité et le succès. Elle crée en outre des barrières à la sortie de cette relation (Porter, 1982). En ce sens, les partenaires peuvent se trouver dans une situation sous contrainte et considérer la relation comme réussie ou satisfaisante parce qu'ils ne perçoivent pas d'autre alternative.

7. Devant les relations parfois polémiques entre acheteurs et fournisseurs et qui ont pu être considérées comme des rapports de domination ou de pouvoir (Kalwani et Narayandas, 1995 ; Donada, 1997), il était capital de vérifier si la réussite du partenariat était bien une conception partagée par les clients et les prestataires. Les prestataires sont codés 0, les chargeurs sont codés 1.

8. Le fait que les partenariats se soient construits sur la base d'opérations détenues auparavant en propre par le client génère une situation spécifique notamment en termes de compétences détenues par le client et de possibilités de contrôle (Fabbe-Costes et Colin, 1995). Le codage 1 correspond à la préexistence de l'opération chez le chargeur.

prises agro-alimentaires et sur le directeur de site pour le secteur logistique. Le choix d'adresser ce questionnaire au responsable logistique des entreprises agro-alimentaires s'est imposé naturellement. En ce qui concerne les prestataires logistiques, la gestion de la relation est assurée par le responsable de site qui est donc le plus à même de se prononcer sur l'interaction entre les deux organisations. Une lettre d'accompagnement a été adressée avec le questionnaire à ces personnes cibles rappelant la définition retenue pour le partenariat vertical (« relation inter-firmes verticale, bilatérale, intervenant entre une entreprise et son prestataire logistique et qui se caractérise par une interpénétration des frontières organisationnelles ») et précisant que ce dernier se caractérise par deux éléments principaux : une relation verticale entre un chargeur et un prestataire logistique indépendant (Bowersox, 1990 ; Gardner et Cooper, 1994) et le caractère co-conçu de la prestation (Gardner et Cooper, 1994). Par la suite, il a été demandé aux répondants de faire référence dans leurs réponses au partenariat déjà établi le plus récent.

Le choix de l'industrie agro-alimentaire (IAA) est dû au fait que ce secteur doit aujourd'hui prendre en considération de nouvelles contraintes —exigences croissantes des consommateurs, relations avec la distribution, mondialisation des marchés, renouvellement permanent des produits, nouveaux modes de production sans stock, sans délai et sans panne— et doit relever des défis de plus en plus présents —flexibilité, réactivité, traçabilité. Par ailleurs, la tendance à l'intégration qui avait accompagné l'essor de l'industrie, particulièrement dans la chaîne agro-alimentaire, s'inverse dans une tendance à l'externalisation (Lambert, 2001 ; Saives et Schieb-Bienfait, 2001). En effet, l'IAA est le premier client du transport routier et de la prestation logistique (Livolsi, 2001). Ce mouvement d'externalisation et les enjeux évoqués conduisent les entreprises de l'IAA à préférer les relations coopératives avec les prestataires (Lambert, 2001). En fait, la complexification du système de valeur, de même que l'interdépendance entre chargeur et prestataire qui résulte de la mise en œuvre des processus destinés à assurer la traçabilité et à dynamiser la flexibilité et la réactivité, conduisent les entreprises à privilégier des relations coopératives stables (Livolsi, 2001). Ce secteur semble donc un terrain d'investigation particulièrement intéressant dans le cadre de cette recherche et un contexte favorable à l'objet de l'étude. Sur les 1516 questionnaires envoyés, 219 questionnaires exploitables ont pu être traités, soit un taux de retour global de 14,45 %. L'**Annexe 1** reprend les principaux éléments descriptifs de la population ainsi obtenue.

MESURES DES VARIABLES ET ANALYSES

Concernant les mesures des variables, je me suis appuyé d'une part sur des mesures préexistantes issues de la littérature et d'autre part sur la série d'entretiens d'experts auprès de responsables logistiques et de responsables de sites, menés au cours du second semestre 2001, et qui m'ont conduit à proposer le cas échéant des mesures exploratoires (**Annexe 2**). Ces mesures ont ensuite fait l'objet d'une

traduction, si cela était nécessaire, et d'un pré-test. Au final, toutes les variables du modèle ont fait l'objet d'une mesure multi-items évaluée par une échelle bipolaire en 7 points allant de "tout à fait d'accord" à "pas du tout d'accord".

MESURES DES VARIABLES

J'ai dans un premier temps réalisé une analyse factorielle en composantes principales (ACP) sur l'ensemble des items constitutifs de la variable expliquée, le succès. De la même façon, et pour éviter tout risque de multicollinéarité, j'ai réalisé une ACP sur les variables explicatives du modèle : expérience de la gestion du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle. A chaque fois, j'ai observé la répartition des items sur les facteurs avant et après une rotation Varimax. J'ai testé l'unidimensionnalité des facteurs ainsi identifiés en renouvelant sur chacun d'entre eux une nouvelle ACP. La faisabilité de l'analyse factorielle a été vérifiée par deux tests : le test de sphéricité de Bartlett et le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) complété par les mesures d'adéquation de l'échantillon (Measure of Sampling Adequacy, MSA)⁹. Les résultats sont très satisfaisants puisque pour les deux analyses factorielles, le test de Bartlett est très significatif ($p < 0,0001$), le KMO est très largement supérieur à 0,5 (respectivement 0,854 et 0,771) de même que les mesures de MSA pour tous les items impliqués (respectivement 0,829 et 0,702).

Dans un deuxième temps, l'analyse factorielle a conduit à purifier et à reconfigurer certaines échelles. J'ai retenu le critère proposé par Evrard, Pras et Roux (1997) pour purifier les échelles puisque j'ai éliminé les items n'ayant aucune contribution factorielle supérieure ou égale à 0,5 sur l'une des composantes principales identifiées (validité convergente). En outre, j'ai systématiquement éliminé les items présentant une contribution factorielle supérieure à 0,300 sur un second axe (validité discriminante). Après avoir étudié la validité des échelles, je me suis penché sur la fiabilité des facteurs issus de l'analyse factorielle en utilisant la mesure de l'alpha de Cronbach.

Ainsi, en ce qui concerne les variables explicatives du modèle, j'ai été conduit à faire émerger de nouveaux construits. L'ACP m'a guidé vers un regroupement des items en 4 facteurs¹⁰ et m'a contraint à éliminer un item qui ne satisfaisait pas les contraintes de validité convergente et discriminante (item 3.2 dans l'Annexe 2). Une fois la purification réalisée, l'analyse de la matrice des composantes après rotation a conduit à un nouveau regroupement des items, faisant émerger des construits partiellement différents des variables initiales (**Annexe 3**) : 1/ expérience de la gestion des partenariats (inchangé) ; 2/ ancienneté et profondeur des relations avec le partenaire ; 3/ expérience du travail en commun (développement de routines et de réflexes communs avec le partenaire, habitudes de travail) ; 3/ connivence interpersonnelle (connaissance personnelle, respect et estime de son interlocuteur chez le partenaire). En revanche, en ce qui concerne la variable de succès du partenariat, l'analyse factorielle a conduit à maintenir la mesure initiale de ce construit en confirmant le regroupement en un seul axe des six items, rendant compte de plus de 71 % de la variance.

9. Le test de sphéricité de Bartlett permet de déterminer si les corrélations entre variables initiales sont toutes nulles. Le test KMO et les mesures de MSA donnent une indication sur la capacité des données à être factorisées.

10. Le test du coude (ou *scree test*) présentait ici un point d'inflexion au niveau de la quatrième valeur propre. En outre, cette solution en quatre facteurs permettait de rendre compte d'une variance cumulée de 79,94 %. Enfin la quatrième valeur propre présentait un score de 0,894 très proche du critère de Kaiser, à savoir 1.

Enfin, dans un troisième temps, j'ai testé la fiabilité des nouveaux construits apparus à l'issue de l'analyse factorielle à l'aide du coefficient alpha, permettant de tester la partie aléatoire de l'erreur et contribuant à assurer la validité de construit en parallèle avec les tests de validité convergente et discriminante. Il n'existe pas véritablement de norme établie en ce qui concerne le niveau d'acceptabilité du coefficient alpha, mais la plupart des auteurs font référence à Nunnally (1978). Les résultats sont très satisfaisants (Annexe 3) puisque les valeurs d'alpha obtenues sont supérieures aux normes les plus strictes en ce qui concerne les mesures confirmatoires (le succès et l'expérience de la gestion des relations de partenariat) ; en outre, pour les mesures plus exploratoires les valeurs obtenues sont supérieures à la norme standard de 0,7, hormis pour la mesure de "connivence interpersonnelle" qui en est relativement proche (0,678).

Cette étape d'élaboration et de test du modèle de mesure a conduit à modifier le corps d'hypothèses de la manière suivante :

H1 : L'expérience de la gestion des relations de partenariat a un impact positif sur la réussite du partenariat vertical.

H2 : L'expérience du travail en commun a un impact positif sur la réussite du partenariat vertical.

H3 : L'ancienneté et la profondeur des relations ont un impact positif sur la réussite du partenariat vertical.

H4 : La connivence interpersonnelle a un impact positif sur la réussite du partenariat vertical.

RESULTATS ET TEST DES HYPOTHESES

Une fois le modèle de mesure établi et stabilisé, il est nécessaire de se pencher sur la validation des hypothèses de la recherche. Pour cela, j'ai eu recours à une analyse de régression. J'avais initialement le projet d'utiliser un modèle d'équations structurelles mais la purification des échelles m'a conduit à une recomposition des variables dont certaines ne comportaient plus que deux items, ce qui rendait impossible le recours aux équations structurelles (Aurifeille, 1996).

ANALYSE DE RÉGRESSION

Plusieurs étapes ont été mises en œuvre. Tout d'abord et afin d'utiliser de façon valide des analyses de régression, j'ai considéré le risque de multicollinéarité. Même si toutes les variables explicatives sont issues d'une ACP, ce qui écarte a priori ce risque, j'ai procédé à une analyse des corrélations entre la totalité des variables indépendantes et des variables de contrôle pour le modèle de régression testé (Mason et Perreault, 1991 ; Mohr et Spekman, 1994). Les corrélations entre les variables explicatives s'échelonnent entre 0,184 et 0,289, ce qui est satisfaisant. De plus, j'ai réalisé l'analyse de régression successivement sur 100 %, 85 % et 90 % de l'échantillon. En effet, en cas de multicollinéarité, les coefficients sont instables à la suite d'une modification de la taille de l'échantillon de cette nature. Or, les coefficients sont

restés stables —en valeur et en signe—, ce qui permet de penser que le phénomène de multicollinéarité n'a pas influencé les résultats obtenus (Kohli, 1989). En outre, pour évaluer l'ajustement du modèle, je me suis appuyés sur le test F de Fisher-Snedecor ainsi que sur le coefficient de détermination (R^2). Je rends également compte de la significativité des coefficients (t de Student) pour chacune des variables indépendantes de l'analyse.

Enfin, j'ai testé le caractère aléatoire de la distribution des termes d'erreurs (diagramme des résidus) ainsi que l'homoscédasticité des résidus (diagramme de dispersion) et le caractère non autocorrélé des termes d'erreur par le biais d'un test de Durbin Watson (Evrard et al., 1997)¹¹.

Les principaux résultats de l'analyse de régression sont repris dans le **Tableau 1**. Le R^2 ajusté est de 0,228 ce qui indique que les quatre variables intégrées dans l'équation de régression (expérience de la gestion des relations de partenariat, ancienneté et profondeur des relations, expérience du travail en commun, connivence interpersonnelle) expliquent plus de 22 % de la variance du succès¹². En outre, le test F est significatif à 0,001, ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle d'une absence de relation.

Ces résultats permettent de valider trois hypothèses de la recherche. En effet, on constate une relation positive et significative entre l'expérience de la gestion des partenariats et le succès (H1), de même qu'entre l'expérience du travail en commun et le succès (H2) et enfin entre la connivence interpersonnelle et la réussite de la relation (H4). De plus, il faut remarquer le fort coefficient de la variable "connivence interpersonnelle". En revanche, les résultats font apparaître une relation inattendue entre l'ancienneté et la profondeur des relations et la réussite du partenariat. Non seulement l'hypothèse H3 d'un lien positif n'est pas validée mais à l'inverse, les résultats démontrent une relation négative entre ces deux variables. En ce sens, l'ancienneté et la profondeur des relations entre deux organisations seraient susceptibles de dégrader la performance du partenariat.

11. Le graphique de répartition des résidus par rapport à une répartition normale montre que la majorité des résidus est alignée (la distribution des résidus prédits est donc globalement confondue avec celle des résidus observés). Celui de la répartition des résidus par rapport à la variable dépendante permet d'établir que seul un individu sort de l'intervalle [-3 ; +3] et seuls cinq individus sortent de l'intervalle [-2 ; +2] soit moins de 3 %, ce qui satisfait l'exigence d'homoscédasticité. Enfin, le test de Durbin Watson est significatif au seuil d'erreur de 1 %, ce qui permet de rejeter l'hypothèse d'autocorrélation des termes d'erreur.

12. Considérant l'ampleur du phénomène couvert par la variable dépendante (satisfaction des partenaires par rapport au partenariat) et le caractère multidimensionnel qui y est attaché, les résultats qui expliquent près de 23 % de la variance de la variable Succès apparaissent très satisfaisants et correspondent aux exigences retenues habituellement (Mohr et Spekman, 1994 ; Kotabe et al., 2003 ; Raver et Gelfand, 2005).

Tableau 1. Résultats de l'analyse de régression

Variables explicatives	Coefficients	t de Student
Variables de contrôle		
Chiffre d'affaires	0,025	0,317
Part du chiffre d'affaires impliquée	- 0,005	- 0,065
Préexistence des opérations	0,059	0,787
Type de partenaire	0,094	0,891
Variables indépendantes		
Expérience de la gestion des relations de partenariat	0,240	3,129**
Expérience du travail en commun	0,120	1,775*
Ancienneté et profondeur des relations	- 0,180	- 2,898**
Connivence interpersonnelle	0,380	5,954****
R^2 ajusté : 0,228		
Test F : 17,102***		

* : $p < 0,1$; ** : $p < 0,05$; *** : $p < 0,01$; **** : $p < 0,001$

DISCUSSION ET CONCLUSION

Les résultats confirment ainsi le rôle positif de l'expérience de la gestion des partenariats. En revanche, l'influence de l'expérience spécifique à un partenaire est seulement partiellement validée.

EXPÉRIENCE DE LA GESTION DES PARTENARIATS ET PERFORMANCE

En ce qui concerne le rôle de l'expérience de la gestion du partenariat (hypothèse H1), les apports de la littérature centrée sur le partenariat vertical sont très limités, et les études empiriques sont très rares (Langfield-Smith et Greenwood, 1998). Or, les résultats démontrent une influence positive significative de l'expérience de la gestion du partenariat sur le succès. Cette étude enrichit donc très largement les recherches empiriques portant sur le partenariat logistique puisqu'aucune analyse n'était parvenue, à ma connaissance, à démontrer un impact direct ou indirect de l'expérience de la gestion du partenariat sur le succès. Ainsi, à l'appui de la théorie de l'apprentissage organisationnel et de la théorie évolutionniste, à partir du moment où les partenaires participent ou ont participé à des accords de coopération de même nature, et quelle qu'ait été l'issue de ces expériences, ces relations semblent pouvoir générer une accumulation de savoir-faire à la fois techniques et relationnels. Ceux-ci permettent alors aux partenaires d'appréhender plus sereinement les imprévus propres à la relation partenariale et d'améliorer leurs comportements de manière progressive et incrémentale (Kale et Singh, 1999 ; Kale et al., 2002).

EXPÉRIENCE DU TRAVAIL EN COMMUN, CONNIVENCE INTERPERSONNELLE ET PERFORMANCE

En ce qui concerne l'expérience des pratiques avec un partenaire spécifique, la littérature est là encore assez limitée, notamment dans le domaine du partenariat vertical entre industriel et prestataire logistique où les seuls apports sont, à ma connaissance, ceux de Lambert et al. (1999) pour qui le fait d'avoir eu dans le passé des interactions positives avec l'autre partie semble bien constituer un avantage dans la mise en œuvre d'un partenariat logistique. Les résultats obtenus ici contribuent à améliorer la compréhension de ces mécanismes en distinguant le rôle positif de l'expérience d'un partenaire spécifique (hypothèses H2 et H4) et l'impact négatif de l'ancienneté de la relation (hypothèse H3).

En effet, la validation de l'hypothèse H2 montre que l'expérience du travail en commun avec son partenaire permet de générer des routines et des réflexes qui fluidifient le fonctionnement de la coopération et facilitent la coordination. Ces résultats illustrent la notion de réseau social ; l'expérience partagée avec un partenaire spécifique permet à chacun d'avoir une meilleure compréhension de l'autre et de ses particularismes. C'est cette meilleure compréhension mutuelle qui est susceptible de jouer un rôle fondamental dans l'établissement et le

développement de la confiance, de même que dans la réussite de la relation de partenariat.

Par ailleurs, la validation de l'hypothèse H4 souligne le rôle central de l'intuitu personae dans la gestion de la relation partenariale. On peut en effet rapprocher les notions de connivence interpersonnelle et d'expérience du travail en commun dans la mesure où il apparaît difficile de dissocier clairement l'appréhension de l'entreprise partenaire de l'interlocuteur qui y est associé, notamment dans la perspective d'une vision socialisée de la relation (Ring et Van de Ven, 1992, 1994). En ce sens, la structure sociale (Granovetter, 1985) dans laquelle s'insèrent les deux parties, et qui inclut à la fois les liens personnels développés entre les médiateurs des deux firmes au fil du temps et l'expérience accumulée issue de liens répétés entre les entreprises, génère un contexte propice à une coordination plus efficace et une gestion plus profitable de la relation (Gulati, 1995, 1998; Jones et al., 1997).

ANCIENNETÉ, PROFONDEUR DE LA RELATION ET PERFORMANCE

A l'inverse, et de manière assez contre intuitive, l'ancienneté et la profondeur des relations semblent pénaliser la performance de la relation de partenariat. Plusieurs tentatives d'explications non mutuellement exclusives peuvent être avancées pour expliquer ce résultat.

La première a trait aux phénomènes d'inertie et de rigidité qui sont susceptibles d'être générés par une relation qui se prolonge. Au fur et à mesure que s'installe et se développe la relation, il est possible que les deux partenaires s'appuient sur des routines organisationnelles qui se solidifient et s'imposent comme des paradigmes incontestables. Les coûts de transferts (Porter, 1982) s'alourdiraient alors. Les partenaires se satisferaient des procédures mises en place alors même qu'elles ne seraient plus adaptées au contexte de l'environnement ou de la relation. Ils pourraient persister malgré les preuves de l'existence d'inefficacité ou de risques issus du surinvestissement des organisations, dégradant ainsi la capacité de réactivité et de flexibilité de la quasi-organisation et pénalisant de ce fait la performance.

La deuxième explication réside dans le risque lié à un développement excessif de la confiance. Le développement d'une relation durable avec un partenaire spécifique, l'approfondissement et l'institutionnalisation de cette relation, suscitent une confiance accrue (Ring et Van de Ven, 1992 ; Gulati, 1995) et encouragent un engagement accentué dans le partenariat (Gulati, 1995, 1998; Saxton, 1997). Cependant, si la confiance est un antécédent reconnu de la performance des partenariats, Ring et Van de Ven (1994) attirent l'attention sur les risques liés à son développement. En effet, la confiance réduit le besoin perçu par les entreprises de mettre en place des structures légales et des protections formelles. Se faisant, cette situation crée les conditions d'un abus de la confiance accordée par une organisation à ses partenaires car l'existence de la confiance n'est pas suffisante pour garantir un comportement loyal. Elle offre même la possibilité aux parties de profiter de l'occasion et de manifester un « comportement malfaisant

et inique » (Ring et Van de Ven, 1994: 110) à une plus grande échelle que si la confiance était absente, en multipliant les opportunités de déloyauté mais également en décuplant les gains qui en sont issus, la fraude étant plus efficace quand elle est menée par des équipes caractérisées par une forte confiance interne. En ce sens, l'exploitation opportuniste d'une confiance excessive peut constituer une source de contre-performance de la relation.

La troisième explication est liée au caractère potentiellement décroissant des gains marginaux issus de l'expérience du partenaire (Hoang et Rothaermel, 2005). En ce sens, les liens supplémentaires mis en place entre les partenaires contribueraient progressivement moins à l'efficacité de l'expérience accumulée. En fait, passé un certain seuil de développement, les opportunités d'apprentissage, de création de valeur ou de complémentarités se limiteraient. La relation entre l'ancienneté de l'expérience entre les partenaires et la performance de la coopération ne serait donc pas linéaire mais au contraire décroissante. La perception par les répondants de cette diminution de la croissance des gains ou de la création de valeur liée à la coopération pourrait alors expliquer leur vision négative de la relation. Certes, les gains marginaux décroissants ne sont pas synonymes de baisse de la performance, mais seulement d'une diminution de la progression des gains. Dans une optique purement rationnelle, cette baisse du taux de progression des bénéfices liés au partenariat ne devrait pas générer une vision négative de la performance de la relation. Cependant, considérant la mesure perceptuelle utilisée pour le succès de la relation, il semble possible d'expliquer un mécontentement des partenaires par cette diminution de la croissance des gains. En effet, si l'on s'appuie sur l'idée de la satisfaction comme fonction non seulement du résultat obtenu mais également des attentes préexistantes concernant ce résultat, alors une diminution de la croissance des bénéfices qui n'aurait pas été anticipée pourrait générer un mécontentement et donc une vision dégradée de la performance. Cette vision dégradée pourrait alors se traduire par un impact négatif de la profondeur de la relation sur la performance.

Enfin, la quatrième voie de réflexion est plus générale puisqu'elle avance l'idée que les gains liés à l'expérience ou à l'ancienneté d'une relation ne sont pas automatiques mais dépendent des mesures mises en œuvre par les organisations pour mobiliser, capitaliser et exploiter cet apprentissage (Hoang et Rothaermel, 2005). Les bénéfices issus de l'ancienneté de la relation seraient donc conditionnés par les capacités d'absorption, d'assimilation et de transformation des expériences en nouvelles compétences actionnables (Zahra et George, 2002).

LIMITES ET VOIES DE RECHERCHES FUTURES

Plusieurs limites sont attachées à cette recherche. La première est liée au choix d'un unique secteur d'activité pour tester le modèle de recherche. En effet, les études fondées sur une seule industrie pré-

sentent souvent une capacité de généralisation bien moindre. Cependant, en l'espèce, la validité interne a été privilégiée aux dépens de la validité externe. L'une des perspectives de recherche possibles serait d'étendre le modèle de l'étude à un ensemble d'autres secteurs d'activité ou d'autres zones géographiques. De plus, les résultats sont propres au contexte spécifique du partenariat vertical logistique et le caractère généralisable quant à d'autres types de partenariats stratégiques est sujet à caution. Si l'on a bien récolté les données en interrogeant des répondants issus des deux côtés de la dyade du partenariat, on ne l'a fait qu'en utilisant un seul répondant dans des organisations qui n'étaient pas directement liées deux à deux. Par ailleurs, une autre limite de l'étude porte sur l'utilisation de mesures perceptuelles pour tous les concepts entrant en jeu dans le travail, ce qui implique potentiellement un biais. Ainsi, en ce qui concerne la mesure de la réussite du partenariat, il serait intéressant de la combiner avec des indicateurs complémentaires notamment quantitatifs —augmentation de l'activité du partenariat par exemple. De la même façon, d'autres types de méthodologies pourraient être mises en place avec profit, comme l'analyse de survie. Ces éclairages complémentaires pourraient ainsi permettre de conforter les résultats. Enfin, si cette étude analyse l'impact de l'expérience sur la performance du partenariat, elle est néanmoins focalisée sur la quantité de l'expérience acquise plus que sur sa qualité. Les résultats soulignant le caractère ambivalent du rôle de l'expérience —au travers de l'influence négative de l'ancienneté de la relation avec un partenaire spécifique—, il apparaît nécessaire d'explorer les facteurs contingents susceptibles de favoriser l'exploitation optimale de cette expérience. Plus largement, et dans l'optique d'améliorer la compréhension des processus en jeu dans le partenariat, il serait intéressant d'analyser les mécanismes et les méthodes permettant l'acquisition, l'assimilation, la diffusion et l'utilisation de l'expérience accumulée.

Note. L'auteur tient à remercier les évaluateurs anonymes pour la pertinence de leurs commentaires et de leurs suggestions, qui lui ont permis d'améliorer de façon substantielle la qualité de cet article.

Franck Brulhart est maître de conférences à l'Université Aix-Marseille II où il enseigne la stratégie. Diplômé de l'EDHEC, agrégé d'économie et gestion et détenteur d'un doctorat en sciences de gestion (Université Aix-Marseille II), il mène actuellement des recherches sur le thème de la coopération inter-entreprises. Il a notamment publié ses résultats dans *Finance-Contrôle-Stratégie*, *Management International*, *Icfaian Journal of Management Research*, *Observer pour Comprendre*, *Revue Française de Gestion Industrielle*.

REFERENCES

- Anand, B. N.,
et T. Khanna 2000
Do Firms Learn to Create Value: The Case of Alliances, *Strategic Management Journal*, 21: 3, 295-316.
- Anderson, J. C.,
et J. A. Narus 1984
A Model of The Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships, *Journal of Marketing*, 48: 4, 62-75.
- Anderson, J. C.,
et J. A. Narus 1990
A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, 54: 1, 42-58.
- Argyris, C.,
et D. Schön 1978
Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading, MA: Addison Wesley.
- Ariño, A., J. De La Torre
et P. S. Ring 2001
Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances, *California Management Review*, 44: 1, 109-132.
- Aurifeille, J. M. 1996
De l'utilisation des équations structurelles : problèmes et précautions, *Document de synthèse CEFAG, N° 3-4*, Séminaire de méthodologie, Paris : FNEGE.
- Bagchi, P. K.,
et H. Virum 1998
Logistical Alliances: Trends and Prospects in Integrated Europe, *Journal of Business Logistics*, 19: 1, 191-214.
- Baker, W. E. 1994
Networking Smart: How To Build Relationships For Personal And Organizational Success, New York: McGraw Hill.
- Barkema, H. G.,
O. Shenkar, F. Vermeulen
et J. H. Bell 1997
Working Abroad, Working with Others: How Firms Learn to Operate International Joint Ventures, *Academy of Management Journal*, 40: 2, 426-442.
- Barney, J. B.,
et H. M. Hansen 1994
Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 15: 2, 175-190.
- Bhatnagar, R.,
et S. Viswanathan 2000
Re-Engineering Global Supply Chains: Alliances between Manufacturing Firms and Global Logistics Services Providers, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 30: 1, 12-34.
- Bidault, F.,
et J. C. Jarillo 1997
Trust and Economic Transaction, in F. Bidault, P. Y. Gomez et G. Marion (Eds), *Trust: Firm and Society*, London : MacMillan, 81-94.
- Bigley, G. A.,
et J. L. Pierce 1998
Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust, *Academy of Management Review*, 23: 3, 405-421.
- Biong, H.,
et F. Selnes 1995
Relational Selling Behavior in Long-Term Industrial Buyer-Seller Relationships, *International Business Review*, 4: 4, 483-498.
- Holm, D. B.,
et K. Eriksson 1999
Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationships, *Strategic Management Journal*, 20: 5, 467-486.
- Blois, K. J. 1999
Trust in Business to Business Relationships: An Evaluation of its Status, *Journal of Management Studies*, 36: 2, 197-215.
- Bowersox, D. J. 1990
The Strategic Benefits of Logistics Alliances, *Harvard Business Review*, 68: 4, 36-45.
- Brulhart, F. 2002
Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques, *Finance Contrôle Stratégie*, 5: 4, 51-78.
- Calvi, R., M. A. Le Dain
et S. Harbi 2000
Le pilotage des partenariats client-fourisseur dans l'industrie, *Revue Française de Gestion Industrielle*, 19: 1, 5-15.
- Chaduteau, O.,
J. M. Descarpentries
et T. Muller 2002
Un mode d'organisation à exploiter davantage en France, *L'Expansion Management Review*, 104, 54-69.
- Chung, S. A.,
H. Singh et K. Lee 2000
Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation, *Strategic Management Journal*, 21: 1, 1-21.
- Clark, K. B.,
et T. Fujimoto 1991
Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in The World Auto Industry, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Contractor, F. J.,
et P. Lorange 1988
Cooperative Strategies in International Business, Lexington, MA: Lexington Books.
- Detchessahar, M. 1998
L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité, *Finance Contrôle, Stratégie*, 1: 1, 49-70.
- Dion, P., D. Easterling
et S. J. Miller 1995
What Is Necessary in Successful Buyer/Seller Relationships?, *Industrial Marketing Management*, 24: 1, 1-9.
- Donada C., 1997
Fournisseurs, déjouez les pièges des partenariats, *Revue Française de Gestion*, 114, 94-105.

- Dwyer, F. R., P. H. Schurr et S. Oh 1987
Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51: 2, 11-27.
- Dyer, J. H. 1997
Effective Interfirm Collaboration: How Firms Maximize Transaction Value, *Strategic Management Journal*, 18: 7, 535-556.
- Dyer, J. H., et H. Singh 1998
The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 23: 4, 660-680.
- Ellram, L. M. 1995
Partnering Pitfalls and Success Factors, *International Journal of Purchasing and Material Management*, 31: 2, 36-44.
- Ellram, L. M., et M. C. Cooper 1990
Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper-Third Party Relationship, *The International Journal of Logistics Management*, 1: 2, 1-10.
- Fabbe-Costes, N., et J. Colin 1995
Les stratégies développées par les prestataires logistiques confrontés à la tentation des chargeurs de réintégrer des opérations logistiques, *7th World Conference on Transportation Research*, Sydney, Australia, July 16-21.
- Evrard, Y., B. Pras et E. Roux 1997
Market : Etudes et Recherches en Marketing, 2ème édition, Paris : Nathan.
- Fiol, C. M., et M. A. Lyles 1985
Organizational Learning, *Academy of Management Review*, 10: 4, 803-813.
- Franko, L. G. 1971
Joint Venture Survival in Multinational Corporations, New York: Praeger.
- Froehlicher, T. 1998
Les liens sociaux entre dirigeants et le déclenchement de la coopération inter-entreprises, *Finance Contrôle Stratégie*, 1: 1, 99-124.
- Ganesan, S. 1994
Determinants of Long Term Orientation in Buyer Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 58: 1, 1-19.
- Gardner, J., et M. Cooper 1994
Partnerships: A Natural Evolution in Logistics, *Journal of Business Logistics*, 15: 2, 121-144.
- Geringer, M., et L. Hebert 1991
Measuring Performance in International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, 22: 2, 249-263.
- Geyskens, I., J. B. Steenkamp et N. Kumar 1999
A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships, *Journal of Marketing Research*, 36: 2, 223-238.
- Glaister, C., et G. Buckley 1999
Performance Relationships in UK International Alliances, *Management International Review*, 39: 2, 123-145.
- Granovetter, M. 1985
Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91: 3, 481-510.
- Grant, R. 1996
Toward a Knowledge Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17: Winter special issue, 109-122.
- 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.
- Gulati, R. 1998
Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, 19: 4, 293-317.
- Gulati, R., et T. Khanna 1994
Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances, *Sloan Management Review*, 35: 3, 61-72.
- Halebian, J. et S. Finkelstein 1999
The Influence of Organizational Acquisition Experience on Acquisition Performance: A Behavioral Learning Perspective, *Administrative Science Quarterly*, 44: 1, 29-56.
- Halley, A. 1999
Les mécanismes d'intégration logistique en contexte d'impartition en réseau, Thèse de doctorat nouveau régime en sciences de gestion, Aix en Provence : Université de la Méditerranée.
- Hamel, G. 1991
Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances, *Strategic Management Journal*, 12: 4, 83-102.
- Hamel, G., Y. L. Doz et C. K. Prahalad 1989
Collaborate with your Competitors and Win, *Harvard Business Review*, 67: 1, 133-139.
- Harrigan, K. R. 1988
Strategic Alliances and Partner Asymmetries, in F. J. Contractor et P. Lorange (Eds.), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books, 205-226.
- Hayward, M. 2002
When Do Firms Learn from their Acquisition Experience? Evidence From 1990-1995, *Strategic Management Journal*, 23: 1, 21-40.
- Heide, J. B., et G. John 1990
Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing Research*, 27: 1, 24-35.
- Hennart, J. F., D. J. Kim et M. Zeng 1998
The Impact of Joint Venture Status on the Longevity of Japanese Stakes in US Manufacturing Affiliates, *Organization Science*, 9: 3, 382-395.
- Hillion, H. 2002
L'externalisation change d'échelle, *Logistique Magazine*, 164, 94-97.

- Hoang, H., et F. T. Rothaermel 2005
The Effect of General and Partner Specific Alliance Experience on Joint R&D Project Performance, *Academy of Management Journal*, 48: 2, 332-345.
- Huber, G. P. 1991
Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures, *Organization Science*, 2: 1, 88-115.
- Ingham, M., et C. Mothe 2003
Apprentissage et confiance au sein d'une alliance technologique, *XIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Tunis, 4-6 juin.
- Jeffries, F. L., et R. Reed 2000
Trust and Adaptation in Relational Contracting, *Academy of Management Review*, 25: 4, 873-882.
- Johnston, R., et P. R. Lawrence 1988
Beyond Vertical Integration: The Rise of the Value-Adding Partnership, *Harvard Business Review*, 66: 4, 94-101.
- Jones, C., W. S. Hesterly et S. P. Borgatti 1997
A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms, *Academy of Management Review*, 22: 4, 911-945.
- Kale, P., J. H. Dyer et H. Singh 2002
Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: The Role of Alliance Function, *Strategic Management Journal*, 23: 8, 747-771.
- Kale, P. V., et H. Singh 1999
Alliance Capability and Success: A Knowledge-Based Approach, *Academy of Management Conference*, Chicago, IL, August 6-11.
- Kale, P. V., H. Singh et H. Perlmutter 2000
Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital, *Strategic Management Journal*, 21: 3, 217-237.
- Kalwani M. U., et N. Narayandas 1995
Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do they Pay off for Supplier Firms?, *Journal of Marketing*, 59: 1, 1-16.
- Killing, J. P. 1983
Strategies for Joint Venture Success, New York: Praeger.
- Kistner, L. J., C .A. Di Benedetto, et S. Bhoovaraghanvan 1994
An Integrated Approach to the Development of Channel Strategy, *Industrial Marketing Management*, 23: 4, 315-322.
- Kogut, B. 1989
The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry, *Journal of Industrial Economics*, 38: 2, 183-198.
- Kogut, B. 1991
Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire, *Management Science*, 37: 1, 19-33.
- Kohli, A. 1989
Determinants of Influence in Organizational Buying: A Contingency Approach, *Journal of Marketing*, 53: 3, 40-50.
- Kotabe, M., X. Martin et H. Domoto 2003
Gaining from Vertical Partnerships: Knowledge Transfer, Relationship Duration, and Supplier Performance Improvement in the U.S. and Japanese Automotive Industries, *Strategic Management Journal*, 24: 4, 293-316.
- Lambert, A. 2001
La désintégration verticale : une réponse aux exigences de flexibilité dans les industries alimentaires, *Gestion 2000*, 1, 48-62.
- Lambert, D. M., M. A. Emmelhainz et J. T. Gardner 1999
Building Successful Logistics Partnerships, *Journal of Business Logistics*, 20: 1, 165-181.
- Langfield-Smith, K., et M. R. Greenwood 1998
Developing Cooperative Buyer-Supplier Relationships: A Case Study of Toyota, *Journal of Management Studies*, 35: 3, 331-353.
- Leahy, S. E., et P. R. Murphy 1995
Determinants of Successful Logistical Relationships: A Third Party Provider Perspective, *Transportation Journal*, 35: 2, 5-13.
- Lei, D., et J. W. Slocum Jr. 1991
Global Strategic Alliances: Payoff and Pitfalls, *Organizational Dynamics*, 19: 3, 44-62.
- Levitt, B., et J. G. March 1988
Organizational Learning, *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Livolsi, L. 2001
L'influence des éléments contextuels, organisationnels et culturels dans la structuration des fonctions de l'entreprise : une application à la fonction logistique, Thèse de doctorat nouveau régime en sciences de gestion, Aix-en-Provence : Université de la Méditerranée.
- Mason, C. et W. Perreault 1991
Colinearity, Power and Interpretation of Multiple Regression Analysis, *Journal of Marketing Research*, 28: 3, 268-280.
- Meschi, P. X. 2003
Pourquoi et comment sortir d'une alliance ?, *Revue Française de Gestion*, 29: 143, 159-179.
- Meschi, P. X. 2004
Valuation Effect of International Joint Ventures: Does Experience Matter?, *International Business Review*, 13: 5, 595-612.
- Meschi, P. X. à paraître
Apprentissage d'expériences des partenaires et survie des coentreprises, *Finance Contrôle Stratégie*.

- Meschi, P. X., et J. Hubler 2002
Alliances internationales, accumulation d'expérience et création de valeur pour les actionnaires : le cas des coentreprises sino-françaises, *Finance Contrôle Stratégie*, 5: 3, 169-194.
- Mohr, J., et R. Spekman 1994
Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, 15: 2, 165-152.
- Moore, K. R. 1998
Trust and Relationship Commitment in Logistic Alliances: A Buyer Perspective, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 28: 2, 24-37.
- Moorman, C., R. Deshpande et G. Zaltman 1993
Factors Affecting Trust in Market Research Relationships, *Journal of Marketing*, 57: 1, 81-101.
- Morgan, R. M., et S. D. Hunt 1994
The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58: 3, 20-38.
- Nooteboom, B. 1996
Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model, *Organization Studies*, 17: 6, 985-1011.
- Nunnally, J. C. 1978
Psychometric Theory, New York: McGraw-Hill.
- Orléan, A. 2000
La théorie économique de la confiance et ses limites, in R. Laufer et M. Orillard (Eds.), *Cahiers de Socio-Economie : la confiance en question*, Paris : L'Harmattan, 59-77.
- Paché, G., et T. Sauvage 1999
La logistique: enjeux stratégiques, Paris : Vuibert.
- Pangarkar, N. 2003
Determinants of Alliance Duration in Uncertain Environments: The Case of the Biotechnology Sector, *Long Range Planning*, 36: 3, 269-285.
- Parkhe, A. 1993
Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation, *Academy of Management Journal*, 36: 4, 794-830.
- Porter, M. E. 1982
Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Paris : Economica.
- Porter, M. E. 1985
Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York : Free Press.
- Powell, W. W. 1987
Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development?, *California Management Review*, 30: 1, 67-87.
- Raver, J. L., et M. J. Gelfand 2005
Beyond the Individuals Victim: Linking Sexual Harassment, Team Processes, and Team Performance, *Academy of Management Journal*, 48: 1, 387-400.
- Ring, P. S., et A. H. Van de Ven 1994
Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships, *Academy of Management Review*, 19: 1, 90-118.
- Ring, P. S., et A. H. Van de Ven 1992
Structuring Cooperative Relationships Between Organizations, *Strategic Management Journal*, 13: 7, 483-498.
- Ruyter, K., L. Moorman et J. Lemmink 2001
Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets, *Industrial Marketing Management*, 30: 3, 271-286.
- Sagawa, S., et E. Segal 2000
Common Interest, Common Good: Creating Value through Business and Social Sector Partnerships, *California Management Review*, 42: 2, 105-123.
- Saives, A. L., et N. Schieb-Bienfait 2001
S'adapter aux exigences de flexibilité dans les entreprises agro-alimentaires par la construction de ressources territoriales, *Gestion 2000*, 1, 26-43.
- Saxton, T. 1997
The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliances Outcomes, *Academy of Management Journal*, 40: 2, 443-461
- Shamdassani, P. N., et J. N. Sheth 1995
An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances, *European Journal of Marketing*, 29: 4, 6-23.
- Simonin, B. L. 1997
The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization, *Academy of Management Journal*, 40: 5, 1150-1174.
- Spekman, R. E. 1988
Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationship, *Business Horizon*, 31: 4, 75-81.
- Spekman, R. E., T. M. Forbes III, L. A. Isabella et T. C. MacAvoy 1998
Alliance Management: A Look from the Past and a View to the Future, *Journal of Management Studies*, 35: 6, 747-773.
- Stank, T. P., P. J. Daugherty et A. E. Ellinger 1996
Information Exchange, Responsiveness and Logistics Provider Performance, *International Journal of Logistics Management*, 7: 2, 43-57.
- Tang-Taye, J. P., et P. Picard 2001
Système d'information et Supply Chain Management: rôle d'un prestataire de service logistique, *Logistique et Management*, 8: 2, 17-27.
- Tuten, T. L., et D. J. Urban 2001
An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success, *Industrial Marketing Management*, 30: 2, 149-164.

- Uzzi, B. 1996
 The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect, *American Sociological Review*, 61: 4, 674-698.
- Uzzi, B. 1997
 Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42: 1, 37-70.
- Verna, J. 1989
Les stratégies conjointes des firmes françaises depuis 1980 : des stratégies différenciées, Thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Grenoble : Université Pierre Mendès France, ESA.
- Williamson, O. E. 1993
 Calculativeness, Trust and Economic Organization, *Journal of Law and Economics*, 36: 1 (Part 2), 453-486.
- Zahra, S. A., et G. A. George 2002
 Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension, *Academy of Management Review*, 27: 2, 185-203.
- Zollo, M., J. J. Reuer et H. Singh 2002
 Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances, *Organization Science*, 13: 6, 701-714.

Annexe 1. Caractéristiques de l'échantillon (N = 219)

	Nombre	Pourcentage
Chiffre d'affaires (en M)		
< 15,2	28	13,9
15,2 à 75,9	18	8,9
76 à 151,9	62	30,8
≥ 152	93	46,3
Nombre de salariés		
≤ 49	23	11,4
50 à 99	82	40,8
100 à 499	52	25,9
≥ 500	44	21,9
Nombre d'activités impliquées dans le partenariat		
≤ 2	117	53,2
3 à 4 inclus	41	19,0
5 à 6 inclus	51	23,2
7 à 8 inclus	10	4,6
Rôle dans le partenariat		
Prestataire	106	48,4
Client	113	51,6
Part du CA concernée par le partenariat		
< 25 %	79	46,7
25 à 49 %	35	20,8
50 à 74 %	19	11,2
≥ 75%	36	21,3
Activités du partenariat issues d'une externalisation		
Oui	56	26,5
Non	155	73,5

Notes. Dans la colonne "Nombre", les totaux pour les différentes variables n'aboutissent pas toujours à 219 du fait des non-réponses. Les pourcentages sont calculés sur le nombre effectif de réponses obtenues pour chaque variable. Par ailleurs, la variable "Nombre d'activités impliquées dans le partenariat" a donné lieu à la création de quatre classes.

Annexe 2. Mesure initiale des variables

1. Succès de la relation partenariale
 - 1.1 Globalement, je suis très satisfait de la relation avec ce prestataire (client)
 - 1.2 Je suis très mécontent des résultats de mon association avec ce prestataire (client) (R)
 - 1.3 L'association de mon entreprise avec ce prestataire (client) est un très grand succès
 - 1.4 D'une façon générale, je dirais que les résultats de mon association avec ce prestataire (client) ont largement dépassé nos attentes
 - 1.5 Si je devais procéder à une évaluation de la performance de mon association avec ce prestataire (client), elle serait exceptionnelle
 - 1.6 La relation de partenariat avec ce prestataire (client) est très profitable
2. Expérience de la gestion des partenariats
 - 2.1 En général, nous avons une grande expérience des relations partenariales avec différents prestataires (clients)
 - 2.2 Nous gérons plusieurs relations de partenariat avec différents prestataires (clients)
 - 2.3 Nous avons l'habitude de gérer les relations partenariales avec les prestataires (clients)
3. Expérience passée commune
 - 3.1 La relation avec notre prestataire (client) est très ancienne
 - 3.2 Nous avons une grande expérience en commun avec notre prestataire (client)
 - 3.3 Nous avons développé une grande habitude de travail avec notre prestataire (client)
 - 3.4 Nous avons développé des routines et des réflexes en commun avec notre prestataire (client)
4. Connivence interpersonnelle
 - 4.1 Je connais le personnel du prestataire (client) depuis longtemps
 - 4.2 Je connais personnellement mes interlocuteurs chez le prestataire (client)
 - 4.3 J'ai du respect et de l'estime pour mes interlocuteurs chez le prestataire (client)

Note. Les items de la variable 1 sont issus d'une combinaison de mesures développées par Ganesan (1994), Stank, Daugherty et Ellinger (1996), et Holm et Eriksson (1999). Les items de la variable 2 sont issus de la phase qualitative préalable de notre recherche. Il s'agit donc d'une mesure exploratoire développée sur la base d'entretiens d'experts. Concernant la variable 3, la littérature portant sur le partenariat utilise généralement soit une mesure dichotomique rendant compte de l'existence ou pas d'expériences communes antérieures (Glaister et Buckley, 1999) soit une mesure fondée sur le nombre d'expériences communes antérieures (Ganesan, 1994). J'ai considéré que ces mesures ne rendait pas complètement compte de la richesse du concept et ai privilégié une mesure composite fondée sur les résultats de la phase qualitative de l'étude. Il s'agit donc là aussi d'une mesure exploratoire développée sur la base d'entretiens d'experts. Enfin, les items de la variable 4 sont eux issus de la phase qualitative préalable de notre recherche et la mesure est donc exploratoire.

Annexe 3. Mesure finale des variables

1. Succès de la relation partenariale (alpha de Cronbach = 0,917)
 - 1.1 Globalement, je suis très satisfait de la relation avec ce prestataire (client)
 - 1.2 Je suis très mécontent des résultats de mon association avec ce prestataire (client) (R)
 - 1.3 L'association de mon entreprise avec ce prestataire (client) est un très grand succès
 - 1.4 D'une façon générale, je dirais que les résultats de mon association avec ce prestataire (client) ont largement dépassé nos attentes
 - 1.5 Si je devais procéder à une évaluation de la performance de mon association avec ce prestataire (client), elle serait exceptionnelle
 - 1.6 La relation de partenariat avec ce prestataire (client) est très profitable
- a. Expérience de la gestion des partenariats (alpha de Cronbach = 0,886)
 - 2.1 En général, nous avons une grande expérience des relations partenariales avec différents prestataires (clients)
 - 2.2 Nous gérons plusieurs relations de partenariat avec différents prestataires (clients)
 - 2.3 Nous avons l'habitude de gérer les relations partenariales avec les prestataires (clients)
- b. Ancienneté et profondeur des relations avec le partenaire (alpha de Cronbach = 0,752)
 - 3.1 La relation avec notre prestataire (client) est très ancienne
 - 4.1 Je connais le personnel du prestataire (client) depuis longtemps
- c. Expérience du travail en commun avec le partenaire (alpha de Cronbach = 0,736)
 - 3.4 Nous avons développé des routines et des réflexes en commun avec notre prestataire (client)
 - 3.3 Nous avons développé une grande habitude de travail avec notre prestataire (client)
- d. Connivence interpersonnelle (alpha de Cronbach = 0,678)
 - 4.2 Je connais personnellement mes interlocuteurs chez le prestataire (client)
 - 4.3 J'ai du respect et de l'estime pour mes interlocuteurs chez le prestataire (client)