

Université du Québec

**MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAÎTRISE EN
GESTION DES P.M.E. ET DE SON ENVIRONNEMENT**

**PAR
MICHEL PÉRIGNY**

**LE RÔLE DE LA CONFIANCE EN ALLIANCE STRATÉGIQUE ET DE SES
EFFETS SUR LA PERFORMANCE DES P.M.E. QUÉBÉCOISES DANS LE
SECTEUR DE L'ENVIRONNEMENT**

MARDI LE 7 SEPTEMBRE 1999

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

RÉSUMÉ

Cette recherche exploratoire traite du rôle de la confiance en alliance stratégique et de ses effets sur la performance. Elle vise aussi à mettre en évidence certains types de confiance qui pourraient être plus efficaces que d'autres dans le contexte souvent difficile d'une alliance stratégique. Afin d'en arriver à cet objectif, cette recherche évoque les différents facteurs qui façonnent et favorisent le maintien de la confiance. D'un point de vue pratique, il en résulte une vision plus appropriée de la confiance permettant aux partenaires actuels ou futurs ou à tout chercheur qui désirent en savoir plus, de mieux percevoir et de mieux utiliser la confiance dans les rapports inter entreprise.

Nous avons effectué notre recherche auprès de seize entreprises québécoises œuvrant dans le secteur de l'environnement et qui vivaient, au moment de l'entrevue, une ou plusieurs expériences d'alliance stratégique.

Nos résultats démontrent qu'il existe des corrélations positives évidentes entre la qualité de la confiance utilisée et de performance. De plus, nous avons remarqué que la confiance modifie sa structure selon les contextes où elle est utilisée. Cependant, la relation entre la structure de confiance et la performance demanderait à être développer d'avantage. Nous croyons qu'une étude plus approfondie de ces concepts serait fort utile dans l'élaboration de suggestions pratiques aux entrepreneurs ou autres intervenants vivant des situations d'interrelations entre personnes, groupes ou entreprises.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier le professeur Pierre-André Julien, ainsi que le professeur Louis Hébert qui sont à la fois directeur et codirecteur de cette recherche pour leur supervision et leurs judicieux conseils

Nous exprimons aussi notre gratitude au professeur Yvon Bigras et le professeur Bernard Vermot Desroches pour leur aimable participation au comité d'évaluation.

Je me dois aussi de mentionner la participation très apprécié de Janyne, mon épouse, qui a su me supporter tout au long de la rédaction de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	II
REMERCIEMENTS	III
TABLE DES MATIÈRES	IV
TABLEAUX	X
PROBLÉMATIQUE	1
1. ALLIANCES STRATÉGIQUES : HISTORIQUE ET DÉFINITION	4
1.1 UN BREF HISTORIQUE DE LA NOTION D'ALLIANCE STRATÉGIQUE.	4
1.2 ALLIANCE STRATÉGIQUE : DÉFINITION.....	5
1.3 LES CARACTÈRES COMMUNS DES ALLIANCES STRATÉGIQUES	8
1.3.1 <i>La mise en commun des ressources nécessaires à l'atteinte d'objectif</i>	8
1.3.2 <i>Une redistribution jugée équitable du pouvoir</i>	9
1.3.3 <i>La préservation d'une certaine autonomie</i>	9
1.3.4 <i>Un partage de risque</i>	10
1.3.5 <i>Une relation associée à une certaine durée dans le temps</i>	11
1.4 THÉORIES ENTOURANT LES ALLIANCES STRATÉGIQUES.....	11
1.5 LES TYPES DE LIENS EN ALLIANCES STRATÉGIQUES	14
1.5.1 <i>Liens formels</i>	14

1.5.2	<i>Liens informels</i>	15
2.	LA P.M.E.	17
2.1	QUELQUES THÉORIES FAÇONNANT LE CONCEPT DE PME	19
2.2	LES CARACTÉRISTIQUES DE LA PME.....	20
2.3	LA PME : UNE ORGANISATION EFFICACE.....	21
2.4	UNE NOUVELLE COLLABORATION ENTRE LA PME ET LA GRANDE ENTREPRISE.....	22
2.5	PME : DÉFINITION	25
2.5.1	<i>1^e type : Selon le type d'origine ou de propriété</i>	27
2.5.2	<i>2^e type : Selon le type de stratégie ou le style de direction</i>	27
2.5.3	<i>3^e type : Selon le stade de développement</i>	28
2.5.4	<i>4^e type : Selon le secteur économique</i>	28
2.6	LA SITUATION PARTICULIÈRE DES ALLIANCES EN PME.....	30
3.	LA CONFIANCE : DÉFINITION	31
3.1	LA CONFIANCE COMME MODE DE CONTRÔLE INFORMEL.....	35
3.2	LE RÔLE DE LA CONFIANCE EN ALLIANCE STRATÉGIQUE.	36
4.	NOTION DE PERFORMANCE.	38
4.1	LE CONCEPT DE PERFORMANCE.	38
4.2	LES INDICATEURS OBJECTIFS DE LA PERFORMANCE.....	38
4.3	L'APPROCHE SUBJECTIVE.....	39
4.3.1	<i>4.3.1 Quelques études empiriques</i>	42
4.4	LA CONTRIBUTION D'UNE ÉTUDE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA	42

4.5	APPORT DE CETTE ÉTUDE À NOTRE DÉMARCHE.	44
4.6	LA CONTRIBUTION DE SMITH (1991;1997).....	45
4.6.1	<i>La confiance basée sur le comportement.(CBC).....</i>	45
4.6.2	<i>La confiance basée sur la perception d'être digne de confiance.(PDC).....</i>	47
4.6.3	<i>Résultats empiriques de l'étude de Smith (1991).....</i>	50
4.6.4	<i>Apport de cette étude à notre démarche.</i>	52
4.6.5	<i>L'étude de Smith et Barclay (1997).</i>	53
4.6.6	<i>Résultats empiriques de l'étude (Smith et Barclay 1997).....</i>	54
4.6.7	<i>Apport de cette étude à notre démarche (Smith et Barclay 1997).....</i>	55
4.6.8	<i>La contribution de Gulaty (1995)</i>	55
4.6.9	<i>Résultats de l'étude de Gulaty(1995).....</i>	56
4.6.10	<i>Apport de cette étude à notre démarche (Gulaty 1995).....</i>	57
5.	PROBLÈME, OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	58
5.1	OBJECTIFS DE RECHERCHE.	58
5.2	HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.	59
5.3	PREMIER TYPE D'HYPOTHÈSES : RELATION ENTRE LA CONFIANCE ET LA PERFORMANCE.	60
5.3.1	<i>Hypothèses relatives au rôle de la confiance et de ses effets sur la performance dans les alliances stratégiques des P.M.E. du secteur de l'environnement.....</i>	60
5.3.2	<i>Hypothèse relative au rôle de la confiance basée sur le comportement et de ses effets sur la performance dans les alliances stratégiques des P.M.E. du secteur de l'environnement.....</i>	61

5.3.3	<i>Hypothèse relative au rôle de la confiance basée sur la perception d'être digne de confiance et de ses effets sur la performance dans les alliances stratégiques des P.M.E. du secteur de l'environnement.....</i>	61
5.3.4	<i>Hypothèse relative aux rôles spécifiques des dimensions de la confiance basée sur le comportement et de ses effets sur la performance dans les alliances stratégiques des P.M.E. dans le secteur de l'environnement.</i>	62
5.3.5	<i>Hypothèse relative aux rôles spécifiques des dimensions de la confiance basée sur la perception d'être digne de confiance et de ses effets sur la performance dans les alliances stratégiques des P.M.E. dans le secteur de l'environnement.</i>	63
5.4	DEUXIÈME TYPE D'HYPOTHÈSES : RELATION ENTRE CONFIANCE ET TYPES D'ENTENTES.	65
5.4.1	<i>Hypothèse relative à l'utilisation des dimensions de la confiance sur la présence de certains types d'ententes entre entreprises.</i>	65
6.	MÉTHODOLOGIE.	66
6.1	TYPE DE RECHERCHE.....	66
6.2	VARIABLES ET DÉFINITIONS OPÉRATIONNELLES.....	66
6.2.1	<i>Définition opérationnelle associée à l'utilisation de la confiance dynamique et statique.....</i>	68
6.2.2	<i>Définition opérationnelle associée à la confiance dynamique.</i>	68
6.2.3	<i>Définition opérationnelle associée à la confiance statique</i>	69
6.2.4	<i>Définition opérationnelle associée à la performance</i>	71
6.2.5	<i>Méthode de mesure.</i>	71

6.2.6	<i>Méthode de mesure associée à la présence de confiance et de performance.</i>	71
6.2.7	<i>Définition opérationnelle associée aux types d'ententes.</i>	72
6.3	UNIVERS IDÉAL ET ÉTUDIÉ ET PROCÉDURE DE L'ÉCHANTILLONNAGE	75
6.4	LES INSTRUMENTS DE MESURE	76
6.5	LA COLLECTE DE DONNÉES	77
6.6	TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES	78
6.7	DÉFINITION DES RÈGLES DE DÉCISIONS POUR LES HYPOTHÈSES	78
7.	PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	79
7.1	RÉSULTATS CONCERNANT LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHES	79
7.1.1	<i>1) Résultats concernant le premier type d'hypothèses relatives au rôle de la confiance et de ses effets sur la performance dans les alliances stratégiques des P.M.E. du secteur de l'environnement.</i>	81
7.1.2	<i>2) Résultats concernant les hypothèses relatives au rôle de la confiance dynamique et de ses effets sur la performance dans les alliances stratégiques des P.M.E. du secteur de l'environnement.</i>	81
7.1.3	<i>3) Résultats concernant les hypothèses relatives au rôle de la confiance statique et de ses effets sur la performance dans les alliances stratégiques des P.M.E. du secteur de l'environnement</i>	82
7.1.4	<i>4) Résultats concernant les hypothèses relative aux rôles spécifiques des dimensions de la confiance statique et dynamique et de ses effets sur la performance dans les alliances stratégiques des P.M.E. dans le secteur de l'environnement</i>	82

7.1.5	<i>Résultats du second type d'hypothèses relatif au rôle modérateur du type d'entente sur la relation entre la confiance et la performance.....</i>	84
7.2	RÉSUMÉ DES RÉSULTATS.....	84
7.2.1	<i>Analyse des résultats (1^{er} type d'hypothèse).....</i>	85
7.2.2	<i>Analyse du rôle de la confiance et de ses effets sur la performance.....</i>	85
7.2.3	<i>Analyse du rôle modérateur du type d'entente sur la relation entre la confiance et la performance.....</i>	86
7.2.4	<i>Interprétation du rôle modérateur du type d'entente entre la confiance et la performance.....</i>	87
8.	CONTRIBUTIONS LIMITES ET OPPORTUNITÉS DE RECHERCHE.....	90
8.1	CONTRIBUTION DE LA RECHERCHE.....	90
8.1.1	<i>Limites de la recherche.....</i>	91
8.1.2	<i>Limites méthodologiques.....</i>	91
8.1.3	<i>Limites conceptuelles.....</i>	92
8.1.4	<i>Opportunités de recherche.....</i>	93
8.1.5	<i>Méthode proposée.....</i>	96
	CONCLUSION.....	98
	ANNEXES.....	101
	QUESTIONNAIRE.....	102
	BIBLIOGRAPHIE.....	108

Tableaux

2.1 RÉPARTITION DES TAILLES D'ENTREPRISES SELON LE NOMBRE D'EMPLOYÉS	25
2-2 CLASSIFICATION DES FIRMES DE QUELQUES PAYS EUROPÉENS SELON LEUR TAILLE	26
3.1 CARACTÉRISTIQUES DE LA CONFIANCE RELEVÉ PAR QUELQUES AUTEURS.....	37
4.1 TABLEAU DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE DE SMITH(1991).....	52
4.2 TABLEAU DES RÉSULTATS DE SMITH ET BARCLAY DE 1997	54
6.1 QUESTIONNAIRE.....	73
7.1 CORRÉLATIONS ENTRE CONFIANCE ET PERFORMANCE.	79
7.2 RÉSUMÉ DES RÉSULTATS PAR HYPOTHÈSES	80
7.3 CORRÉLATIONS ENTRE CONFIANCE ET PERFORMANCE SELON LE TYPE DE LIEN.	83
7.4 BOITES INDIVIDUELLES PAR ENTREPRISE.....	88
8.2 MOYENNE DE RANGS DES DIMENSIONS POUR L'ENSEMBLE DES ENTREPRISES ET PAR TYPES D'ENTENTES.....	94

FIGURES

1.1	POSITIONNEMENT DES DIFFÉRENTS TYPES D'ORGANISATIONS ÉCONOMIQUES	13
2.1	LES RISQUES DE DÉPENDANCE DANS LES FORMES D'ALLIANCES	23
4.1	RELATION ENTRE LE PROCESUS DE LA CONFIANCE ET LA SATISFACTION	40
4.2	EXPLICATION DE LA RELATION ENTRE CONFIANCE ET PERFORMANCE.....	41
4.3	MODÈLE DE RECHERCHE DE LA CONFIANCE ET DE SES EFFETS SUR LA PERFORMANCE ..	43
4.4	LE MODÈLE DE RECHERCHE DE SMITH (1991)	49
5.1	MODÈLE DE RECHERCHE	59
8.1	STRUCTURE DE CONFIANCE EN CONTEXTE D'ALLIANCE STRATÉGIQUE?.....	95

Problématique

L'avènement du Libre Marché Nord Américain ainsi que l'instauration de l'union européenne sont autant d'indicateurs confirmant la création d'un nouvel ordre économique. Cette restructuration de l'économie dictera du maintien ou de la disparition de nombreuses entreprises, dans la mesure où celles-ci pourront s'adapter ou non à cet environnement de plus en plus hostile. À cette situation nouvelle et inexorable s'ajoutent de plus anciennes mais non moins importantes réalités, comme la présence sans cesse grandissante de nouveaux marchés très spécialisés exigeant des ressources financières et technologiques plus grandes et caractérisées souvent par une durée de vie des produits de plus en plus courte. Afin de satisfaire ces marchés exigeants et volatiles, la mise en commun des ressources est apparue à plusieurs entreprises comme étant une solution efficace pour maintenir leur présence dans ce nouvel environnement.

Pour les grandes entreprises, qui possèdent les moyens financiers nécessaires, l'acquisition ou la fusion d'entreprises concurrentes ou complémentaires demeure une stratégie adéquate permettant le maintien de leur prédominance sur leur environnement économique. La démarche ratée par certaines banques canadiennes dans le but de se fusionner démontre bien la volonté des grandes organisations économiques de maintenir une structure avantageuse leur permettant de contrôler, par leur taille, leur environnement économique.

Davantage vulnérable à son environnement, la petite et moyenne entreprise (PME), pour qui les moyens financiers sont souvent plus limités (Julien, 1997), se doit de trouver une stratégie mieux adaptée à sa condition particulière.

L'utilisation croissante des alliances stratégiques constitue actuellement l'un des phénomènes importants qui retient l'attention de nombreux chercheurs et spécialistes en gestion (Contractor et Lorraine, 1988). Loin d'être un phénomène nouveau (Harrigan, 1989), ce mode d'organisation connaît toutefois une ampleur inattendue au point de devenir, à l'aube du troisième millénaire, le sujet important dans l'explication de la régularisation de l'économie.

Cependant, le recours aux alliances stratégiques n'est pas sans créer certaines difficultés. Ainsi, des études récentes ont démontré que la principale cause d'échec des alliances stratégiques est la présence de conflits entre les partenaires et il a été suggéré que l'amélioration de la qualité des rapports interpersonnels pourrait augmenter la performance de l'alliance stratégique (Hébert, 1994 ;1995). L'une des façons d'augmenter la qualité des rapports entre les partenaires est l'amélioration de la *confiance* dans les relations interpersonnelles. Cependant, l'avancement des connaissances dans le domaine particulier entourant la qualité de la confiance en contexte d'alliance stratégique comporte plusieurs difficultés. La plus évidente commence avec la perception extrêmement variée de la confiance elle-même. En effet, plusieurs auteurs considèrent la confiance comme étant un élément se prêtant peu à la recherche (Mayer, Davis et Schourman, 1995). Bien que ce

concept semble facile d'accès, une définition claire de la confiance est loin de faire l'unanimité. De plus, les études empiriques s'intéressant à la présence de la confiance en contexte d'alliance stratégique sont plutôt rares. En revanche, de nombreux auteurs s'entendent pour donner à la confiance une importance primordiale dans la création et le maintien de toute entente inter - organisationnelle.

Comme la conjoncture internationale pousse de plus en plus de PME québécoise vers les alliances stratégiques, et que l'attitude et le comportement du propriétaire dirigeant occupent une position centrale et souvent déterminante dans les relations interentreprises, il serait intéressant de mesurer *«comment les entrepreneurs, et tout particulièrement ceux œuvrant en PME, peuvent s'appuyer sur la confiance pour améliorer la performance de leur alliance stratégique»*.

1. ALLIANCES STRATÉGIQUES : HISTORIQUE ET DÉFINITION

Nous verrons dans cette section quelques éléments nous permettant de mieux situer ce concept dans une perspective historique. Par la suite, nous émettrons quelques suggestions de définitions.

1.1 UN BREF HISTORIQUE DE LA NOTION D'ALLIANCE STRATÉGIQUE.

Comme c'est le cas dans plusieurs concepts utilisés en gestion, la notion d'alliance stratégique puise ses origines d'un contexte plutôt militaire. Ainsi, Cantillon, un économiste français du début de XVIII^e siècle, utilisa le terme «entrepreneur» pour définir un individu qui prenait en charge la construction et le financement de l'ensemble des infrastructures logistiques nécessaires à la mise en œuvre d'expéditions militaires, comme la construction de ponts, de routes ou de fortifications. Le mot «entrepreneur», dont l'étymologie française a persisté dans la littérature anglaise, était associé à quelqu'un qui est capable...«d'investir, de prendre en tenaille une ville, un château» (Cunningham, B. , J Lischeron., 1991). Il en va de même pour le concept de «compagnie» qui décrivait un regroupement d'individus effectuant des tâches relevant de secteurs spécialisés, comme l'artillerie, l'ingénierie ou l'infanterie. Pour sa part, le concept d'alliance stratégique remonte aussi loin que l'histoire des guerres. Ce qui est nouveau cependant, c'est le foisonnement du phénomène d'alliance dans des secteurs économiques. Situation

imputable, entre autres, à la mondialisation des marchés et au besoin de s'unir pour les affronter. Sur ce point, il est intéressant de constater qu'historiquement la «mondialisation» du premier conflit militaire fut imputable aux jeux des «Alliances» qui, suite à un événement anodin, l'assassinat de l'archiduc d'Autriche, déboucha vers un le premier conflit «mondial».

1.2 ALLIANCE STRATÉGIQUE : DÉFINITION.

Le Petit Larousse définit l'alliance comme...«*une union contractée entre Souverains, entre États*». En utilisant le terme «Souverain» ou «État», cette brève définition insiste sur «l'identité propre», associée à une certaine autonomie garantissant l'intégrité de l'organisation. Pour sa part, le petit Robert définit l'alliance comme...«*une union contractée par un engagement mutuel*». Cette fois, en insistant sur le terme «union» et «engagement mutuel», l'on insiste davantage sur le partage réciproque, une mise en commun de ressources utiles aux partenaires de l'alliance. Conserver son identité, tout en partageant certaines ressources, voilà ce qui semble être l'essence même de l'Alliance Stratégique. Ainsi, Garrette (1989) définit l'alliance comme...«*l'ensemble des relations qui lient la base d'un partage de compétences, dans un domaine d'activité défini, des entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes dont chacune garde son autonomie stratégique*». En utilisant les termes «concurrent» et «potentiellement concurrent», l'auteur fait référence aux notions d'alliance stratégique de type «vertical» et «horizontal». C'est-à-dire, entre partenaires qui ne sont pas concurrents, puisque provenant de secteurs économiques différents (de type vertical), ou entre partenaires directement

concurrents puisque les compétences sont de même nature (de type horizontal). Par la suite, ces concepts ont évolué vers le terme «potentiellement concurrent», situation imputable à une certaine substituabilité des compétences.

Pour sa part, Koening et Van Wijk (1992) définissent l'alliance stratégique comme étant «un accord de coopération entre firmes indépendantes en vue de la réalisation d'objectifs ayant une pertinence mutuelle, au moyen du transfert ou du partage d'actifs matériels ou immatériels, avec peu ou pas de contrôle «dur». Cette définition, tirée spécifiquement d'une étude s'intéressant au rôle de la confiance en alliance stratégique, insiste sur la présence de la faible utilisation de rapports formels, laissant place à une plus grande place à la confiance. Bien que cette définition a l'avantage de considérer le fait qu'il existera toujours une partie des relations entre partenaires qui échappe à notre contrôle, la présence de confiance, même dans un environnement très formel, a souvent été relevée par la littérature (Granovetter, 1985; Sako, 1992; Sabel, 1992). Elle se base sur le principe simple voulant qu'il soit impossible de tout prévoir lors d'une entente formelle; c'est pourquoi, la présence de confiance demeure essentielle à tous types d'ententes, aussi formelle soit-elle. Est-ce à dire qu'il existerait certains types de confiance selon certains types d'environnement? Nous reviendrons sur cet aspect plus loin.

Les exemples de définition d'alliance stratégique sont nombreux et variés. Mais de façon générale, l'alliance stratégique est toujours associée à *l'atteinte d'objectifs par la mise en commun de certaines ressources tangibles ou intangibles* (Jolly, 1996). Devant

l'incongruence tenace des facteurs qui permettraient l'établissement d'une définition claire de l'alliance stratégique, plusieurs auteurs préfèrent la description empirique donnant lieu à un foisonnement étymologique extrêmement varié.

Le concept d'alliance stratégique impressionne surtout par sa multiplicité : accord de coopération (Harrigan, 1986), coalition (Porter, 1986), relations de coopération (Contractor et Lorange, 1988; Ring et Van De Ven, 1994), accord de collaboration (Williamson, 1991; Dodgson, 1993) partenariat (Lewis, 1990), co-compétition (Hanan, 1991), co-fabrication globale (Merli, 1991), entreprise partagée (Julien, 1995), alliances interorganisationnelles (Poulin, 1995), pour ne nommer que les principales. En plus de produire une certaine confusion, l'abondance de l'information n'a souvent d'égale que la façon désordonnée dont les diverses études traitent du sujet (Parkhey, 1993). Cette situation, d'ailleurs très caractéristique de «l'observation empirique», expose le chercheur à la difficulté de confondre ce que l'on observe avec le concept lui-même, donnant lieu à ces nombreux termes qui relèvent davantage de la sémantique que d'une opposition réelle du concept (Fourez, 1996).

Cette difficulté, s'il en est une, vient du fait que les entreprises travaillent rarement seules et que tout type de rapports inter-firmes peuvent être interprétés de façons différentes, ce qui explique le fait que la terminologie varie d'un chercheur à l'autre (Parkhey, 1993). Cependant, l'abondance des informations recueillies a permis de spécifier certaines caractéristiques communes à l'établissement d'un «noyau dur» conceptuel de l'alliance

stratégique. Ainsi, *la mise en commun des ressources nécessaires à l'atteinte d'objectifs, une redistribution jugée équitable du pouvoir, la préservation d'une certaine autonomie, un partage de risque ainsi qu'une relation associée à une certaine durée dans le temps* (Dussauge, et al.,1990) sont autant d'éléments jugés essentiels à la présence d'alliance stratégique.

1.3 LES CARACTÈRES COMMUNS DES ALLIANCES STRATÉGIQUES

Afin de mieux cerner ce concept en devenir, nous définirons dans cette sous section plusieurs caractères communs à l'alliance stratégique.

1.3.1 La mise en commun des ressources nécessaires à l'atteinte d'objectif

L'alliance stratégique est perçue comme une agression à l'intégrité et à l'autonomie des organisations (Williamson, 1985). C'est pourquoi, seule la possibilité d'atteindre plus facilement des objectifs qui, autrement, aurait été plus difficiles voire impossibles à atteindre, pousse l'entrepreneur à devenir partenaire. Il n'est pas nécessaire que l'objectif soit le même pour chacun des partenaires, tout au plus celui-ci se doit simplement d'être *mutuellement avantageux* (Poulin, 1995). Pour reprendre l'idée déjà exprimée par Koenig (1993), à l'intérieur de la stratégie d'alliance, «il peut y avoir plusieurs alliances stratégiques dont les objectifs spécifiques sur le terrain sont différents, mais mutuellement avantageux pour l'ensemble de la relation». Comme, par exemple, un fabricant qui s'allie avec un distributeur dans le but individuel d'amortir une machinerie coûteuse en augmentant le

débit de ses ventes pendant qu'au même moment, le distributeur, pourra renforcer son réseau de distribution par la mise en marche d'un produit exclusif. Il y a donc objectif différent, mais aussi *échange de ressources mutuellement avantageux*.

1.3.2 Une redistribution jugée équitable du pouvoir

Comme il a été mentionné dans notre problématique, l'alliance stratégique est propice à des conflits de toutes sortes (Blau et Harrigan, 1988; Lewis, 1990). Selon l'approche économique, le partage des ressources communes essentielles à l'atteinte d'objectifs constitue un équilibre fragile que seul «l'échange de prisonniers» peut maintenir de façon temporaire. Ce qui aura pour effet une évaluation continue de la possibilité de briser l'alliance lorsque les coûts de renonciation seront inférieurs aux coûts de l'alliance.

1.3.3 La préservation d'une certaine autonomie

La préservation d'une certaine autonomie présente une relation circulaire évidente avec le caractère précédent. En effet, pour qu'il y ait une redistribution jugée équitable du pouvoir, quoi de plus naturel que de préserver une certaine autonomie. Cette caractéristique importante permet de bien distinguer la différence avec une fusion, ou acquisition, et une alliance stratégique, puisque dans ce dernier cas, il y a la persistance d'une autonomie relative, gage que l'identité des partenaires est maintenue. Cette constatation, pourtant banale, est au centre d'une polémique voulant que l'alliance stratégique ne soit pas une

véritable organisation puisque l'intégration de l'autorité n'y est pas complète, mais seulement partagée (Williamson, 1985).

1.3.4 Un partage de risque

Le recours à l'alliance stratégique est une aventure risquée, puisqu'il est continuellement soumis à la possibilité d'un comportement opportuniste de la part du partenaire. S'ajoute à cela le risque de perdre son leadership, son autonomie ainsi que sa flexibilité. Il existe aussi de nombreux risques attribuables à une augmentation des coûts imputables directement à la création de l'alliance, comme les coûts de renonciation, de coordination et de ressources humaines (Julien, 1994). C'est pourquoi les problèmes reliés à une *intégration de l'autorité* demeurent risqués et fragile (Williamson, 1991).

L'utilisation de la confiance peut constituer un élément intéressant pour faire reculer le risque. La présence de risque est nécessaire à la présence de la confiance, sans quoi celle-ci est «inutile». Comme le dit Simmel (1991), «...*il faut des raisons pour faire confiance...; en situation de certitude absolue, à quoi sert la confiance*»? Non seulement la présence de confiance est considérée comme importante dans toute forme d'entente interorganisationnelle, mais celle-ci est souvent considérée comme étant au premier rang en ordre d'importance; «...*la coopération est inscrite dans le moyen sinon le long terme et repose avant tout sur la confiance*» (Leclerc, Y., 1993)

1.3.5 Une relation associée à une certaine durée dans le temps.

L'alliance stratégique s'étale sur le «long terme» (Gorgeu et Mathieu, 1990; Beaudry, 1995). Même s'il arrive que certains types d'alliance stratégique soit de courte durée comme le «parrainage», ou que certaines formes d'ententes prennent fin rapidement lors de l'atteinte des objectifs, comme dans le cas de consortiums (Poulin, Montreuil et Gauvin, 1994), le long terme semble privilégié pour définir le succès d'une alliance stratégique. Comme les investissements sont généralement élevés et que cela demande un certain temps afin de rentabiliser ces investissements, l'alliance stratégique s'inscrit dans un mouvement de longue durée, puisqu'il est un indice qui relève de l'importance des engagements pris par les alliés (Poulin, 1996; Killing, 1982; Harrigan, 1986; Poter, 1986; Hennart, 1988; Contarctor et Lorange, 1988; Lewis, 1990).

1.4 THÉORIES ENTOURANT LES ALLIANCES STRATÉGIQUES

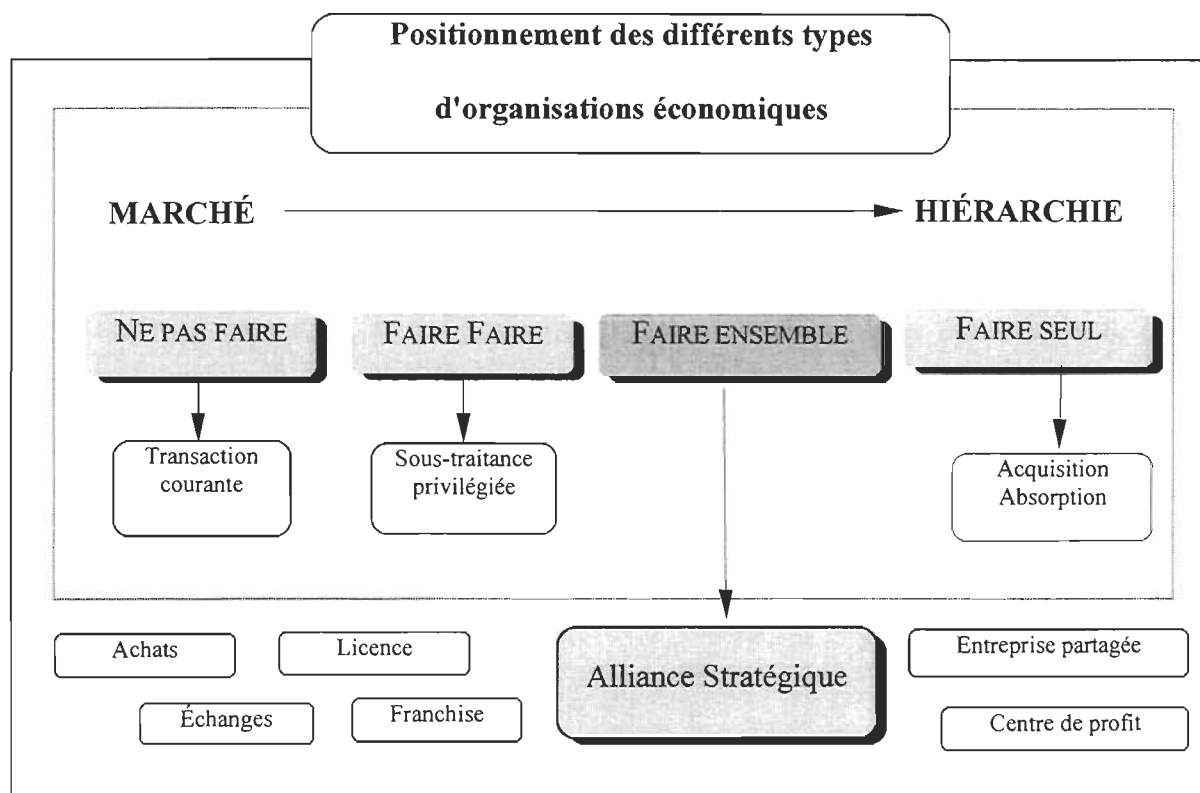
Bien qu'il soit difficile d'établir une frontière étanche entre ces diverses approches, il existe plusieurs modèles qui soutiennent le développement des alliances stratégiques. De façon générale, nous pouvons diviser l'ensemble des théories se rattachant aux alliances stratégiques en deux courants. Le premier courant étant lié à la dépendance des ressources qui relève de la théorie des organisations, alors que l'autre insiste sur la théorie des coûts de transaction, aussi appelée «théorie économique».

Porter (1985) est l'un des principaux auteurs relié à la théorie des organisations. Selon la théorie de la «chaîne des valeurs», l'alliance stratégique viserait surtout à se protéger d'un environnement hostile en réduisant l'incertitude. Pour ce faire, l'auteur classe les activités en deux catégories, l'une interne, l'autre externe. Cette stratégie vise essentiellement à générer une valeur ajoutée, résultat d'activités économiques spécialisées et hiérarchisées à l'intérieur de l'alliance permettant ainsi l'amélioration d'avantages concurrentiels par rapport aux autres entreprises.

Mais la théorie la plus utilisée actuellement est sans contredit la théorie de coûts de transaction. Puisant son inspiration dans les travaux de Coase (1937), Williamson (1975 ; 1995 ; 1996) a su imposer sa théorie comme étant le point de référence incontournable dans l'explication du concept d'alliance stratégique. Bien que ses premiers travaux considèrent l'alliance stratégique comme une organisation «instable» et «temporaire», puisque celle-ci devra inexorablement pencher vers le «marché» ou la «hiérarchie», l'auteur admet maintenant qu'il aurait pu laisser plus de place à cette organisation «hybride» qui ne reposerait ni sur l'un ni sur l'autre. La contribution de Williamson demeure considérable puisqu'elle permet d'établir un prisme de relations interorganisationnelles variant d'une banale entente entre fournisseurs et distributeurs (marché), à l'acquisition pure et simple d'un concurrent (hiérarchie), mais passant par une zone «grise» ne relevant ni de l'un ni de l'autre, dont *l'alliance stratégique* constitue l'une d'entre elles.

FIGURE

1.1 Positionnement des différents types d'organisations économiques



Adapté de Sydow (1992), Poulin (1996) et Julien (1994)

Cependant, cette théorie ne laisse que peu de place aux échanges sociaux, puisque ceux-ci ne sont stimulés que par des décisions strictement «opportunistes» de la part des partenaires, reléguant au second rang le rôle que peut jouer la confiance dans des relations interorganisationnelles. C'est pourquoi plusieurs chercheurs ont inclus à la théorie des coûts de transaction tous les rapports sociaux susceptibles de façonner l'ensemble des liens interrelationnels entre les partenaires. Selon la théorie des échanges sociaux, non seulement

le comportement opportuniste est considéré, mais aussi l'ensemble du contexte social entourant les échanges est pris en compte. En offrant une perspective plus large, un élément aussi important que la confiance peut donc être retenu et utilisé comme variable importante pouvant influencer les rapports interrelationnels et, par extension, la «performance» des alliances stratégiques.

1.5 LES TYPES DE LIENS EN ALLIANCES STRATÉGIQUES

Il existe deux types de liens entourant les alliances stratégiques: les liens formels et les liens informels. Bien que la présence de confiance soit associée plus particulièrement avec les liens informels, la présence de confiance demeure essentielle à l'établissement de rapports formels (Garette, Dussauge, 1995; Whitley, Henderson, Czaban, Lengyel, 1996). Ainsi, lors de la ratification d'une entente, l'utilisation de rapports formels à pour but de faire reculer l'incertitude, mais devant l'impossibilité de tout prévoir, la présence de risque, si minime soit-elle, demeure. Sans la confiance pour palier à cette situation, aucune entente n'est possible.

1.5.1 Liens formels

Le rapport formel est surtout associé à un rapport «écrit» ou lié de très près à l'autorité hiérarchique. En contexte d'alliance stratégique, les rapports formels sont utilisés lorsque les intérêts en jeu sont importants (Poulin, 1996). Considéré comme un substitut fonctionnel à la confiance (Malecki et Tootle, 1995), le rapport formel limite la liberté du

partenaire et est souvent à l'origine de conflits de toutes sortes (Blau, 1964). Sous l'angle de la théorie des coûts de transaction, le rapport formel est coûteux puisqu'il exige la mise en place d'un système de contrôle comme l'établissement de «conventions entre actionnaires» ou de toutes autres procédures rigides qui augmentent les coûts associés à ce contrôle, d'où une diminution de l'efficacité de la relation. De plus, cette forme de contrôle limite la possibilité de dépasser les objectifs prescrits, puisque tout comportement qui ira à l'encontre de ce qui a été prescrit pourrait être considéré comme suspect, voire dangereux, dans la mesure où ces actions vont au delà du contrôle établi formellement.

1.5.2 Liens informels

Contrairement au rapport formel, le rapport informel n'est pas écrit et ne se base pas sur des obligations contraignantes basées sur la hiérarchie. Ce type de relation est plutôt basé sur les affinités entre partenaires (Poulin et Gauvin, 1996). Ouchi (1980) parle de «contrôles claniques», sorte de rapport informel basé sur des antécédents communs, soit par la formation ou par l'expérience ou par un partage commun de valeurs. Selon la théorie des coûts de transaction, l'utilisation de rapports informels diminue les coûts de transactions et augmente ainsi l'efficacité de l'alliance stratégique. De plus, l'utilisation de rapports informels permet aux partenaires de dépasser les objectifs qui auraient été convenus formellement. Une relation entre la présence de rapports informels et la présence de confiance est largement soulignée par la littérature (Lewis, 1990). Comme nous le verrons plus loin, la confiance est un mode de contrôle informel puissant permettant à l'alliance stratégique d'être plus efficace. La présence ou non de la confiance en contexte d'alliance

stratégique peut influencer la nature des relations. Le concept de relation contractuelle imposée et le relation contractuelle d'obligation (relation contractuelle d'obligation) démontrent bien les diverses tendances que peut prendre une relation contractuelle (Malecki et Tootle, 1995). Le relation contractuelle imposée étant associé à la culture nord-américaine qui veut qu'une relation soit surtout formelle, c'est-à-dire où les règles à suivre sont «imposées» (contrats, conventions entre actionnaires, clauses de non concurrence, etc.). Le relation contractuelle d'obligation étant surtout associé à la culture japonaise qui veut qu'une relation soit surtout informelle, puisque basée sur un patrimoine culturel où la confiance entre les individus est à la base des relations. C'est pourquoi le terme «obligation» est utilisé pour décrire le fait que les «attentes» du donneur d'ordre, de l'associé ou du partenaire seront perçues comme étant les «obligations» de celui qui les reçoit. Appelé aussi «capital social» (Fukuyama, 1995), puisque ce type de relation facilite les transactions de marché en contournant les arrangements onéreux et légaux associés au relation contractuelle imposée, ce type de relation constitue l'exemple parfait du rôle de la confiance dans les rapports interorganisationnels.

2. LA P.M.E.

Malgré le fait que le concept de PME ne soit pas nouveau, les études s'intéressant à ce phénomène en particulier sont plutôt récentes. Bien que durant les années cinquante, quelques chercheurs utilisèrent le terme PME, le contexte qui suivit la seconde guerre mondiale n'avait rien changé dans la perception voulant que la Grande Entreprise constituait la véritable ossature de l'économie. En effet, l'urgence d'une fabrication massive de matériel militaire favorisait toujours une production axée sur la standardisation et l'uniformité. La «révolution industrielle» avait démontré que la baisse des coûts de production allait de pair avec une concentration des moyens de production. La théorie des «économies d'échelle» donna lieu à une vision monolithique, où l'efficacité devait passer inexorablement par une forte concentration des moyens de production, augmentant ainsi la taille des entreprises afin de satisfaire un marché de plus en plus vaste et uniforme. Cette époque fut marquée par le «Taylorisme», vision selon laquelle l'homme est le prolongement de la chaîne de montage et où les études de temps et mouvements permettent une augmentation de la rentabilité. Pour sa part, le «Fordisme», en permettant la consommation de produits standardisés jadis inaccessibles au plus grand nombre, constituait le symbole d'une réussite économique dont l'émergence de la classe moyenne en était la preuve la plus marquante.

Cependant, le premier choc pétrolier des années soixante-dix mit un bémol à cette perception vivace voulant que la grande entreprise demeurerait à jamais le fer de lance de l'économie de tous les pays industrialisés. À cette situation longtemps marquée par la présence d'une énergie «bon marché», succèdent des transformations économiques qui mirent en évidence plusieurs lacunes attribuables surtout aux grandes organisations, pendant qu'au contraire et au même moment les petites organisations semblaient porteuses de caractéristiques favorisant la productivité et la compétitivité. C'est pourquoi les années soixante-dix ont vu plusieurs chercheurs s'intéresser de plus près à la PME. Au modèle classique de la grande entreprise, succèdent de nouvelles idées qui, sans pour autant supplanter les anciennes, viennent du moins nuancer l'équation trop simpliste *grande entreprise = productivité*. En démontrant les avantages inhérents aux petites organisations par leur flexibilité et la rapidité avec laquelle elles peuvent s'adapter à des situations nouvelles, le «Toyotisme» devint un concept de plus en plus à la mode. À la notion «d'économie d'échelle» qui jadis, expliquait pratiquement à elle seule la grande efficacité des grandes entreprises, se juxtapose maintenant la notion de «déséconomie d'échelle». La tendance actuelle des grandes entreprises, qui réduisent leur taille par la mise à pied massif de leurs effectifs, démontre bien que celle-ci traverse une crise structurelle majeure. La globalisation des marchés semble favoriser la grande entreprise. La course effrénée vers les fusions ou acquisitions qu'effectue actuellement la grande entreprise n'est pas un fait nouveau, elle est plutôt le résultat d'une stratégie ancienne voulant qu'il soit plus facile «d'acheter» la concurrence plutôt que d'y faire face. Le fait qu'à l'aube de l'an 2000 la plus

grande partie de la création d'emplois repose maintenant sur la PME démontre une certaine complémentarité entre la grande entreprise et la PME.

2.1 QUELQUES THÉORIES FAÇONNANT LE CONCEPT DE PME

Contrairement à la croyance voulant qu'une PME ne soit autre chose qu'une étape transitoire vers la grande entreprise, la PME possède au contraire des caractéristiques qui lui sont propres. En proposant la «théorie d'interstices», Edith Penrose (1959) démontra que certains espaces économiques se prêtent mal à la présence de la grande entreprise. La présence de petits marchés spécialisés, limités par des facteurs d'ordre culturel, géographique ou religieux, assure à la PME une présence permanente dans des champs d'activités précis. Bien que la théorie des interstices puisse s'expliquer en partie par le fait que certains segments de marché se prêtent peu à une production de masse, la recherche de produits exclusifs ou innovateurs exclut souvent toute possibilité d'une production standardisée sous peine de perdre les caractéristiques qui donnent à ces produits leur raison d'être.

Bien avant Penrose, Joseph Schumpeter proposa l'idée que les petites organisations étaient plus efficaces que les grandes. En effet, étant donné leur grande taille et leur forte bureaucratisation, les grandes entreprises étaient vouées à détruire tout esprit créatif nécessaire à l'avancement de l'économie. Bien que l'histoire ait démontré le contraire (Wallerstein, 1985), cette approche demeure très vivace dans l'explication du dynamisme exceptionnel dont fait preuve la PME depuis ces dernières années.

2.2 LES CARACTÉRISTIQUES DE LA PME

La place de la PME dans l'économie actuelle ne cesse d'augmenter. Le fait que la grande majorité des emplois créés le sont maintenant dans les petites entreprises démontre bien les bouleversements majeurs que connaît l'économie, tant au niveau local, national qu'international. Plusieurs raisons expliquent cette soudaine renaissance de la PME.

La principale caractéristique qui favorise la PME est sa grande flexibilité. Le fait que la grande entreprise délègue de plus en plus vers les PME prouve que celles-ci s'adaptent plus rapidement. Mintzberg (1990) parle de structure «organique» pour définir la PME en opposition à une structure «hiérarchique» pour la grande entreprise. L'auteur entend, par organique, une structure d'une grande souplesse capable de changer d'orientation rapidement ou d'effectuer de petites productions à coûts réduits. Cette faculté que possède la PME fait contraste avec une structure hiérarchique beaucoup plus lourde que l'on retrouve habituellement dans les grandes entreprises. Cette différence de structure se reflète dans les stratégies utilisées. C'est pourquoi la grande entreprise, devant la rigidité de sa structure, a recours aux fusions ou aux acquisitions favorisant une position oligopolistique ou même monopolistique. L'avènement libre échangiste actuel accélère cette stratégie. Ouchi (1980) utilise le terme «d'économie de puissance», c'est-à-dire une économie où la force brute de l'argent permet aux grandes entreprises qui en ont les moyens de modifier leur environnement économique en éliminant la concurrence. Comme la PME ne possède pas les ressources financières de la grande entreprise, celle-ci demeure beaucoup plus

vulnérable à son environnement économique. En revanche, la conjoncture actuelle, propice aux changements rapides, favorise certaines qualités organisationnelles inhérentes aux petites organisations. Situation particulière qui pousse la grande entreprise à s'entendre avec les PME, en prenant soin de ne pas altérer sa structure interne sous peine de voir disparaître la flexibilité dont elles sont pourvues.

2.3 LA PME : UNE ORGANISATION EFFICACE

La PME comporte plusieurs avantages importants à mentionner. Ainsi, des études ont démontré que les nouvelles technologies s'intègrent plus rapidement dans les PME que dans la grande entreprise (Julien 1997) et que l'utilisation dominante de rapports informels favorise davantage les aspirations des travailleurs (Loveman, Sengenberger et Piore, 1990, p. 42). Certaines études vont même jusqu'à affirmer que peu importe le secteur d'activité, la PME est beaucoup plus efficace que la grande entreprise (Amar, 1987). L'efficacité dont fait preuve la PME provient de sa flexibilité qui peut se définir comme étant «un système informel d'information interne et externe, un fonctionnement plutôt intuitif ou organique, une faible spécialisation des facteurs de production, un comportement plus propice à prendre des risques...» (Julien et Marchenay, p. 30) .

Pour sa part, la grande entreprise a toujours misé sur une production de masse, propice à l'économie d'échelle. Cependant, plusieurs facteurs viennent annuler cet effet. De nombreuses études parlent de coûts d'organisation (Ijiri et Simon, 1977), de coût d'information (Aoki, 1977), de coûts de réorientation (Marchesnay, 1969), tous associés à

ce que l'on pourrait appeler des «coûts d'inertie» (Julien, 1997). S'ajoutent à cela l'effet de bureaucratisation, dont parlait Schumpeter, ainsi que les coûts sociaux et les normes environnementales de plus en plus sévères. Ces «déséconomies d'échelle» ont progressivement diminué l'efficacité de la grande entreprise au point de rendre celle-ci incapable de faire face seule à l'extrême volatilité des marchés actuels.

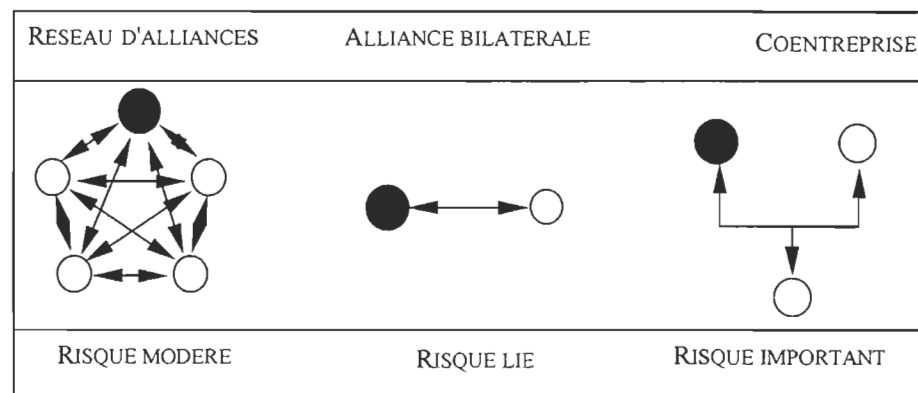
2.4 UNE NOUVELLE COLLABORATION ENTRE LA PME ET LA GRANDE ENTREPRISE

Un environnement de plus en plus concurrentiel pousse bon nombre de grandes entreprises à avoir recours à la PME. Certains chercheurs parlent d'un nouvel équilibre entre la PME et la grande entreprise (Julien, 1997). Déjà, nous savons que l'utilisation croissante d'alliance stratégique constitue le moyen privilégié utilisé par les entreprises pour faire face aux nouvelles exigences d'un marché de plus en plus difficile. Cependant, la PME ne possède ni la taille ni les ressources financières de la grande entreprise et, de ce fait, augmente la vulnérabilité et le risque que procure souvent une entente asymétrique (Padoy et Puthod, 1995). Cette «situation de dépendance d'un allié par rapport à un autre» (Garrette et Dussauge, 1991) influence la typologie des alliances stratégiques puisque comme le fait remarquer Garrette, il est rare de voir dans ce type d'alliance une configuration de type additif (1991). Mais comme le fait remarquer Puthod (1996), malgré cette situation de dépendance et de vulnérabilité, «...lorsque les dirigeants de PME s'engagent dans une alliance, ils ont la plupart du temps le sentiment que celle-ci est équilibrée». Comme nous le verrons dans le chapitre suivant, la confiance est un élément important favorisant cette perception de l'équilibre. Cependant, la différence de taille et le type d'entente existant

entre les parties d'une alliance ont une influence sur la présence de risque. Comme nous pouvons le constater au tableau suivant, la situation particulière de dépendance de la PME par rapport à la grande entreprise influence certains types d'alliances stratégiques à avoir des rapports différents avec la présence de risque

FIGURE

2.1 Les risques de dépendance dans les formes d'alliances



Source : Padoy, J.C.; Puthod, D. (1995)

Selon l'auteur, les alliances de type réseau génèrent moins de risques du fait que les rapports entre les entreprises reposent davantage sur une interdépendance des ressources plutôt que sur une dépendance. Cette nuance protège la PME plus vulnérable, du comportement opportuniste de la grande entreprise, puisque c'est l'ensemble de la relation qui bénéficie de l'entente mutuelle.

Par contre, l'alliance bilatérale avantage le partenaire le plus puissant en permettant une assimilation des compétences du partenaire plus faible, d'autant plus que ce type d'alliance est souvent basé sur la recherche de compétence complémentaire.

Pour sa part, l'entreprise conjointe, appelé aussi « coentreprise » malgré le fait que la création d'une troisième entité juridique distincte peut limiter la participation du partenaire le plus puissant, n'est pas nécessairement une protection efficace contre les conflits (Hébert, 1995; Padoy et Puthod, 1995). De plus, lors du développement de l'entreprise commune, le partenaire le plus faible ne pourra financer au même rythme que son partenaire plus riche et risque ainsi de devenir minoritaire, donc dépendant.

L'alliance stratégique est donc une aventure risquée et le risque varie selon les typologies d'alliances stratégiques. Cette situation est exacerbée lorsqu'il s'agit de PME en relation avec une grande entreprise, puisque cette situation finit par accroître la vulnérabilité de l'entreprise plus faible. Cependant, la confiance peut permettre d'accepter cette situation et d'atténuer la perception de la dépendance (Padoy, Puthod, 1995). Mais comment la confiance peut-elle favoriser une relation basée sur le long terme? Existe-t-il des types de confiance mieux adaptés à certains types de relations interorganisationnelles? Avant d'attaquer de façon plus spécifique le rôle de la confiance dans les PME en contexte d'alliance stratégique, nous nous devons de définir ce que nous entendons par PME.

2.5 PME : DÉFINITION

Le plus grand obstacle vers une définition de la PME est sa très grande hétérogénéité. Ainsi, le recoupement de critères communs essentiels à une classification générique du concept de PME demeure très limité. Même si le concept fait référence à une notion de taille, à savoir *petite* ou *moyenne* entreprise, et que cette référence semble mesurable facilement, il appert que la notion de taille d'une PME soit plutôt relative selon le pays et le secteur d'activités (tableau I). De plus, les diverses politiques gouvernementales contribuent à rendre encore plus floue une notion basée essentiellement sur des critères de taille, puisque celle-ci varie au gré des divers programmes et de la nature des intérêts conjoncturels à court terme. Comme nous pouvons le constater aux tableaux suivants, la notion de taille varie d'un pays à l'autre, d'un secteur économique à l'autre.

TABLEAU

2.1 Répartition des tailles d'entreprises selon le nombre d'employés

	Artisanales	Petites	Moyennes	Grandes
France				
Industrie	0 à 9	10 à 49	50 à 499	500 et plus
Services	0 à 4	5 à 198	20 à 199	200 et plus
Québec				
Industrie	0 à 4	5 à 49	50 à 249 (199)	250 (200) et plus
Services	0 à 4	5 à 19	20 à 99	100 et plus

Source : Les PME bilan et perspectives, 2^e édition, 1997, p. 4

TABLEAU

2-2 Classification des firmes de quelques pays européens selon leur taille

PAYS	FIRMES		
	<u>Petites</u>	<u>Moyennes</u>	<u>Grandes</u>
Autriche	1-9	10-20	101
Belgique	1-50	51-200	201
Danemark	1-50	51-200	201
États-Unis	1-250	251-500	501
Finlande	1-50	51-200	201
France	1-49	50-499	500
Grande-Bretagne	1-50	51-200	201
Japon	1-49	50-500	501
Norvège	1-20	21-100	101
République fédérale Allemande	1-49	50-499	500
Suisse	1-20	21-100	101

Source : Les PME bilan et perspectives, 2^e édition, 1997, p. 5

Définir la PME quantitativement demeure hasardeux du fait de la relativité de sa taille. C'est pourquoi l'approche qualitative peut être d'un complément non négligeable dans la recherche d'une définition globale de la PME.

En tenant compte des relations avec son environnement, plusieurs typologies de la PME ont été établies selon plusieurs courants de pensée. Sans s'opposer formellement les unes aux autres, ces diverses approches permettent au contraire une perception plus large et plus claire de la PME.

2.5.1 1^o type : Selon le type d'origine ou de propriété

Cette typologie se base sur le principe que l'entreprise, surtout une PME, adopte la structure issue de son propriétaire. Comme des structures d'ordre familial, oligarchique ou basées sur une personne seule. Bien qu'intéressante, cette approche demeure peu sûre pour établir des critères permettant l'identification de PME. En fait, nombreuses sont les multinationales dont les structures sont directement issues de leur propriétaire.

2.5.2 2^o type : Selon le type de stratégie ou le style de direction

Le second type diffère du premier en ce qu'il met l'accent davantage sur le «style de gestion» plutôt que sur le type d'origine. Cette approche se base sur le principe que la personnalité de l'entrepreneur influence non seulement les stratégies mais aussi la culture de l'entreprise. De façon générale, les modèles proposés varient d'un style de direction de type «artisanal», «conservateur», «marginal», «traditionnel», etc., mais qui ont tous en commun certaines caractéristiques qui «freinent» le développement, vers un style plus ouvert, qualifié d'émergent, orienté vers la croissance. Cette théorie est visible par l'analyse des aspirations socio-économiques chez l'entrepreneur (Julien, Marchenay). Le type PIC, pour pérennité, indépendance et croissance, cette typologie étant associée à une PME préférant freiner le développement pour préserver sa prémédité et son autonomie. Et le type CAP, pour croissance, autonomie et pérennité, cette typologie étant associée à une PME davantage ouverte vers la croissance économique, démontrant une tolérance au risque

plus élevée, ainsi qu'une plus grande ouverture vers les alliances ou autres formes d'associations.

2.5.3 3^e type : Selon le stade de développement

Nous pouvons dire que ce troisième type subit l'influence de la plupart des typologies déjà exprimées jusqu'ici. Son originalité relève surtout de sa vision basée sur l'idée du cycle de vie des entreprises. Cette approche se base sur le principe qu'une petite entreprise deviendra grande et qu'elle sera marquée inexorablement par des stades plus ou moins précis d'évolution. Cette vision s'inspire de la philosophie «positiviste» qui projette une évolution linéaire qui affecte le développement des entreprises. En biologie, cette perception n'est pas sans rappeler «*la théorie de l'évolution des espèces*» de Charles Darwin ou encore la «*dialectique historique*» d'Hégel en science politique. Comme nous l'avons déjà mentionné un peu plus haut, la PME occupe certains segments de marché inaccessibles à la grande entreprise (Penrose, 1959). De plus, certaines études ont démontré que beaucoup de PME demeurent petites même après 50 ou 100 ans, pendant que d'autres naissent déjà grandes (Julien, p. 8). C'est pourquoi cette perception demeure quelque peu contradictoire avec la perception que nous avons de la PME.

2.5.4 4^e type : Selon le secteur économique

Le quatrième type s'appuie surtout sur les opportunités de marchés qui s'offrent aux PME. Ce cadre d'analyse se base sur l'ensemble des facteurs endogènes, comme le comportement

du propriétaire dirigeant, le produit offert, la technologie utilisée, etc., et l'ensemble des facteurs exogènes susceptibles d'influencer l'évolution de la PME, comme le type de marché, les types de réseautage, les prix du marché, etc. Contrairement aux types énumérés plus haut, ces typologies ne sont pas linéaires. Au contraire, cette approche s'accommode très bien de sauts ou de brisures entre les étapes de l'évolution des PME, sur des critères précis ou émanant d'un ou plusieurs modèles en particulier, comme c'est le cas par exemple dans les types 1 et 2. Bien que cette vision s'insère dans un certain «continuum», cette approche ne considère pas que la PME doit obligatoirement passer par des stades prédéterminés, linéaires, incontournables, comme c'est le cas dans le type 3.

Étant donné la grande hétérogénéité qui caractérise la PME, il est clair que ces caractéristiques ne correspondront pas nécessairement à tous les champs spécifiques de recherche.

De façon plus spécifique, nous nous intéresserons aux PME québécoises du secteur manufacturier œuvrant dans le domaine de l'environnement. La taille ne devra pas excéder 200 employés et devra être en situation d'alliance stratégique.

D'un point de vue théorique, nous définirons la PME comme étant une entreprise de petite taille, caractérisée par une centralisation de sa gestion, par une faible spécialisation tant au niveau de sa direction que de sa production, suivant des stratégies intuitives et peu formalisées dont l'information tant interne qu'externe est peu complexe (Julien, 1997, p.12).

2.6 LA SITUATION PARTICULIÈRE DES ALLIANCES EN PME

Le contexte actuel favorise les ententes entre la PME et la grande entreprise. Cependant, le manque de ressources financières met souvent la PME en situation difficile par rapport à son vis-à-vis de la grande entreprise. En contrepartie, la PME possède la flexibilité dont la grande entreprise a tant besoin. De façon générale, la PME se caractérise par une gestion peu formalisée, par une stratégie intuitive et par une forte centralisation de sa gestion.

Par sa nature informelle, peu coûteuse et flexible, la *confiance* pourrait être un élément important, voire déterminant, se prêtant très bien à la PME dans l'amélioration des rapports interentreprises. Il serait donc intéressant de voir *comment la confiance peut améliorer la performance des PME en situation d'alliance stratégique*.

3. LA CONFIANCE : DÉFINITION

L'une des caractéristiques intéressantes de la confiance est que celle-ci change de nature selon le contexte où elle est utilisée (Gulati, 1995). C'est pourquoi il existe plusieurs perceptions de la confiance, d'où plusieurs définitions.

Bien que la confiance semble un concept facile à définir clairement, une approche attentive nous laisse voir au contraire un concept difficile à expliquer. Ainsi, l'encyclopédie Larousse définit la confiance comme *«un sentiment qui se fie à quelqu'un ou à quelque chose»*.

D'autres auteurs attribuent à la confiance un caractère «émotionnel» relié à l'épanouissement intérieur de l'individu. Ainsi, Heimovics (1984) définit la confiance *«comme le degré d'espérance que nourrit un individu vis-à-vis le comportement d'autres personnes ou d'autres groupes...dont il attend un comportement altruiste et qui lui sera bénéfique sur le plan personnel»*. Pour sa part, Rotter (1980) définit la confiance comme *«le degré général de vérité que nous accordons à un mot, une promesse ou une déclaration verbale ou écrite d'une autre personne»*. Baber (1983) fait mention de confiance aveugle ou gratuite, visible dans la persistance d'un ordre naturel comme, par exemple, dans l'alternance inexorable et continuelle des saisons, année après année, ou de l'alternance du

jour et de la nuit, ou dans une confiance aveugle en un être suprême, comme c'est le cas en religion.

Cependant, l'utilisation d'une confiance aveugle se prête plutôt mal en contexte d'Alliance Stratégique. En effet, bien qu'il soit facile d'avoir une confiance aveugle dans le fait que «le soleil se lèvera demain matin», il en est autrement de la confiance que nous avons face à un comportement opportuniste toujours possible de la part de notre partenaire. *«Si la confiance semble être une condition à la réussite des pratiques de la coopération telles que les alliances dans la mesure où elle permet d'annihiler les éventuels comportements opportunistes, elle ne doit pour autant rendre le partenaire aveugle»* (Puthod, 1995). Si dans un cas le risque ne semble pas être un élément important à considérer, le contexte particulier du «monde des affaires» implique au contraire la présence de risques comme étant l'un des éléments déterminants de la présence de confiance. C'est pourquoi dans ce contexte particulier *...la confiance ne peut être que limitée...* (Julien, 1995). Cependant, le fait de restreindre le champ d'analyse dans un espace plutôt économique ne rend pas pour autant le concept de confiance facile d'accès.

Nous distinguons au moins deux grands courants dans l'approche d'une définition de la confiance. Pour certains, la confiance est plutôt le fruit d'un processus, pour d'autres, la confiance est surtout liée à des traits de personnalité. À l'opposé de la confiance aveugle, Morin (1990) propose la notion de confiance dite non dépendante *...«bâtie sur la compréhension des attentes et des responsabilités mutuelles»*. Van Wijk (1992) définit la

confiance comme *l'interaction entre les anticipations et les obligations entre les deux parties*. Golembiewski et McConkie (1975) définissent la confiance comme étant *basée sur l'attente mutuelle de résultats positifs*.

Cependant, les interrelations entre les anticipations de l'un perçues comme les obligations de l'autre sont visibles au travers de certains mécanismes culturels, voire historiques. En effet, l'exemple japonais, pour qui l'éthique féodal s'est perpétuée de façon presque intacte jusqu'à aujourd'hui, génère une confiance basée sur des valeurs communes socialement acceptées de tous. Appelée aussi «capital sociale» (Fukuyama, 1995), cette relation basée sur la réciprocité permet des échanges plus efficaces en facilitant les échanges de marché (Cileman, 1988; Putman, 1994). Le terme «relation contractuelle d'obligation» signifie que les attentes du partenaire seront perçues avec insistance comme étant une obligation par l'autre partenaire et vice-versa, évitant ainsi la rédaction d'entente formelle, coûteuse et restrictive. Ce type de confiance n'est cependant possible qu'à très long terme et doit être continuellement entretenue par des résultats concrets. Par contre, ce type de confiance est caractérisé par une information riche et non onéreuse, ce qui permet d'aller au delà de ce qui a été entendu formellement (Hertz, 1992).

D'autre part, le concept de « relation contractuelle imposée » est davantage associé à la culture anglo-saxonne; ce type de confiance est caractérisé par la présence de rapports formels dominants. Comme le niveau d'incertitude est plutôt élevé du fait de la possibilité d'un comportement opportuniste de la part du partenaire, la rédaction d'ententes écrites est

utilisée pour faire reculer l'incertitude. Ce type de confiance est marqué par l'espérance que les événements ou le comportement du partenaire se passeront comme prévus...«*la confiance contractuelle est essentiellement une attente mutuelle que les promesses faites seront respectées*» (Sako, 1992). Certains auteurs utilisent le terme de «tolérance mutuelle» (Gulaty, 1995) pour exprimer le souhait que le partenaire ne fera pas certains actes qui iraient à l'encontre des intérêts mutuels de l'alliance. Cependant, ce type de comportement peut évoluer surtout lors d'atteintes répétées d'objectifs communs à l'alliance (Gulaty, 1995). Situation avantageuse puisqu'elle aura souvent comme résultat l'abandon progressive de rapports formels.

Plusieurs caractéristiques communes sont liées à la présence de confiance, comme le fait d'être tourné vers le futur, d'être une forme efficace de contrôle informel, d'être partagée, et surtout le fait d'être reliée à une vision positive de l'avenir (Gulaty, 1995; Magrath et Hardy, 1989; Garbo, 1978; Torelli, 1986). Toutefois, nous devons à Golembiewski et McConkie (1975) quatre caractéristiques principales issues d'un travail de synthèse basé sur l'ensemble des ouvrages s'intéressant à la confiance :

1. Elle implique un degré de fiabilité que l'on a vis-à-vis d'un événement, d'un processus ou d'une personne.
2. Elle reflète l'attente de résultats positifs.
3. Elle suppose la prise de certains risques dans l'attente d'un gain.
4. Elle suppose un certain degré d'incertitude vis-à-vis des résultats.

Suite à ces quelques définitions de la confiance, la perception que nous avons de ce concept demeure encore floue. Si nous avons tenté d'évacuer la notion de confiance «aveugle» sous prétexte que ce type de confiance se prête mal à une situation dite «économique», il n'en demeure pas moins que quelques auteurs attribuent toujours à la confiance un caractère gratuit ou aveugle «...une relation basée sur la confiance implique que l'autre partie restera fidèle à la promesse faite.» (Magrath et Hardy,1989). «...Le degré avec lequel une personne peut prévoir que le partenaire aura un comportement marqué de bonnes intentions...» (Gabarro, 1978).

Nous définissons la confiance comme étant «un processus basé sur l'interaction entre les attentes et les obligations entretenues mutuellement entre les parties en présence qui génère un sentiment de fiabilité envers le caractère, l'aptitude, la force ou la véracité de quelqu'un ou de quelque chose».

3.1 LA CONFIANCE COMME MODE DE CONTRÔLE INFORMEL

Le «suivi» des interrelations entre les «attentes» et les «obligations» qui unissent les partenaires peut constituer une forme puissante et efficace de contrôle informel. Contrairement aux rapports formels qui ont tendance à étouffer toutes possibilités d'ajustement au fur et à mesure que se présentent les contraintes, l'utilisation de la confiance permet au contraire de régler les problèmes à l'amiable et permet de transgresser certains

«écarts de conduite» qui autrement auraient été perçus comme «opportunistes»; ce qui souvent a comme résultat de dépasser les objectifs qui auraient été convenus formellement (Lewis, 1990). L'utilisation de la confiance demeure essentielle dans le maintien d'une coopération, même formelle, puisqu'elle procure une versatilité et une flexibilité qui permettent de maintenir ce qui n'a pas été prévu formellement, garantissant ainsi une stabilité propice aux ententes à long terme (Garrette et al.1987).

Bien que non exhaustif, nous avons résumé au tableau 3 plusieurs caractéristiques imputables à la confiance. Nous remarquons que la confiance est le fruit d'un processus. Ses caractéristiques font qu'elle s'étale sur le long terme et ce, de façon progressive, qu'elle constitue une anticipation positive de l'avenir, qu'elle est liée aux traits de la personnalité, qu'elle favorise les rapports directs et donc permet la communication ouverte ou riche, qu'elle constitue un rapport informel de communication, qu'elle est réciproque et qu'elle est un outil efficace pour faire reculer le risque et l'incertitude.

3.2 LE RÔLE DE LA CONFIANCE EN ALLIANCE STRATÉGIQUE.

Selon Shea (1984), la confiance est l'ingrédient indispensable qui fait le succès des organisations, le lubrifiant qui réduit les frictions, le ciment qui rassemble les éléments disparates, le catalyseur qui incite à l'action. Rien n'est aussi efficace, ni la menace, ni la promesse. Cette affirmation résume fort bien le point de vue de nombreux spécialistes, théoriciens et chercheurs en gestion (Whitley et al.1987). Vu sous l'angle de la théorie des

coûts de transaction, l'établissement de la confiance réciproque est l'une des meilleures attitudes à prendre pour opérer une transaction, car elle diminue les risques de comportements opportunistes de la part du partenaire tout en diminuant les coûts associés à la transaction (Ouchi, 1980). De plus, comme il est impossible de tout prévoir lors de la signature d'une entente, la présence de confiance est jugée essentielle à la ratification de toutes formes de relations inter - organisationnelles (Julien, 1994, p. 59).

TABLEAU

3.1 Caractéristiques de la confiance relevé par quelques auteurs

Auteurs	Processus	Long terme	Progressive	Anticipation Positive	Traits de Personnalité	Contacte directe	Communication ouverte	Rapport informel	Réciprocité	Risque Incertitude
KOENING ET										
VAN WILK, 1991	X	X	X	X		X		X	X	X
SIMMEL, 1991		X	X	X		X	X	X	X	X
ANDERSON ET										X
NARUS, 1990		X	X	X						
KILLING, 1988		X	X							
SAKO, 1992	X	X	X	X		X	X	X	X	X
FUKUYAMA, 1995	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
DEUTSCH, 1962										
GIDDENS, 1990										
CASSON, 1990	X	X	X	X		X	X	X		X
HANSON, 1992							X	X		
HERTZ, 1992							X			
LORENZ, 1992										
RAYMOND, 1974	X	X			X	X				
SONNENBURG, 1994					X	X				
COVEY, 1990	X	X	X		X	X				
FAIRHÖLM, 1994	X	X	X		X	X			X	
TAYLOR, 1989					X	X				
SCHAFRITZ ET										
ÖTT, 1992									X	
SMITH, 1991, 1997			X	X	X					
BABER, 1983										
GOLEMBIESKI ET										
McCONKIE(1975)				X						X
DWYER ET LAGACE, 1986					X					X
MAGRATH ET HARDY, 1989				X						
GABARRO, 1978					X					
SWAN, TRAWICK ET SILVA 1985					X					

4. NOTION DE PERFORMANCE.

4.1 LE CONCEPT DE PERFORMANCE.

Comme c'est souvent le cas en recherche, il n'existe pas de consensus sur une définition de la performance. Le Petit Larousse définit la performance comme étant : 1) *Résultats obtenus par un athlète dans une épreuve ; chiffre qui mesure ce résultat* 2) *Réussite remarquable , exploit ;* 3) *Résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche.*»

En y regardant de plus près, nous pouvons constater qu'il existe deux façons de mesurer la performance. L'une dite «objective», c'est-à-dire liée à l'utilisation de critères ou d'indicateurs précis *...chiffre qui mesure ce résultat*, (op. Cit. Larousse,) l'autre dite «subjective», c'est-à-dire liée à la perception personnelle voulant que cette performance soit une «réussite», un «exploit» ou dans le cas contraire, une déception.

4.2 LES INDICATEURS OBJECTIFS DE LA PERFORMANCE.

L'approche objective permet de mesurer la performance à partir d'indicateurs précis. Comme les indicateurs financiers , de taux de survie, de degré de durabilité et de stabilité.

Cependant cette méthode comporte quelques difficultés puisque qu'elle est incapable de tenir compte de l'ensemble des facteurs conjoncturels et environnementales pouvant influencer la performance. Plusieurs études ont démontré qu'il n'est pas rare de constater que malgré des résultats quantitativement faibles, la perception du partenaire laisse voir au contraire des performances très satisfaisantes et vice versa. (Porter et Fuller,1986; Contractor et Lorange ,1988). Cette situation particulière démontre que l'utilisation d'indicateurs financiers demeure limités à cause d'une multitude de facteurs incontrôlables comme l'utilisation d'objectifs à court ou long terme(Killing,1983,Arisien et Burkley,1985, Blogett,1987, Anderson 1990). C'est pourquoi une analyse de la performance se basant exclusivement sur des indicateurs objectifs exige une certaine prudence dans l'interprétation de ses résultats.

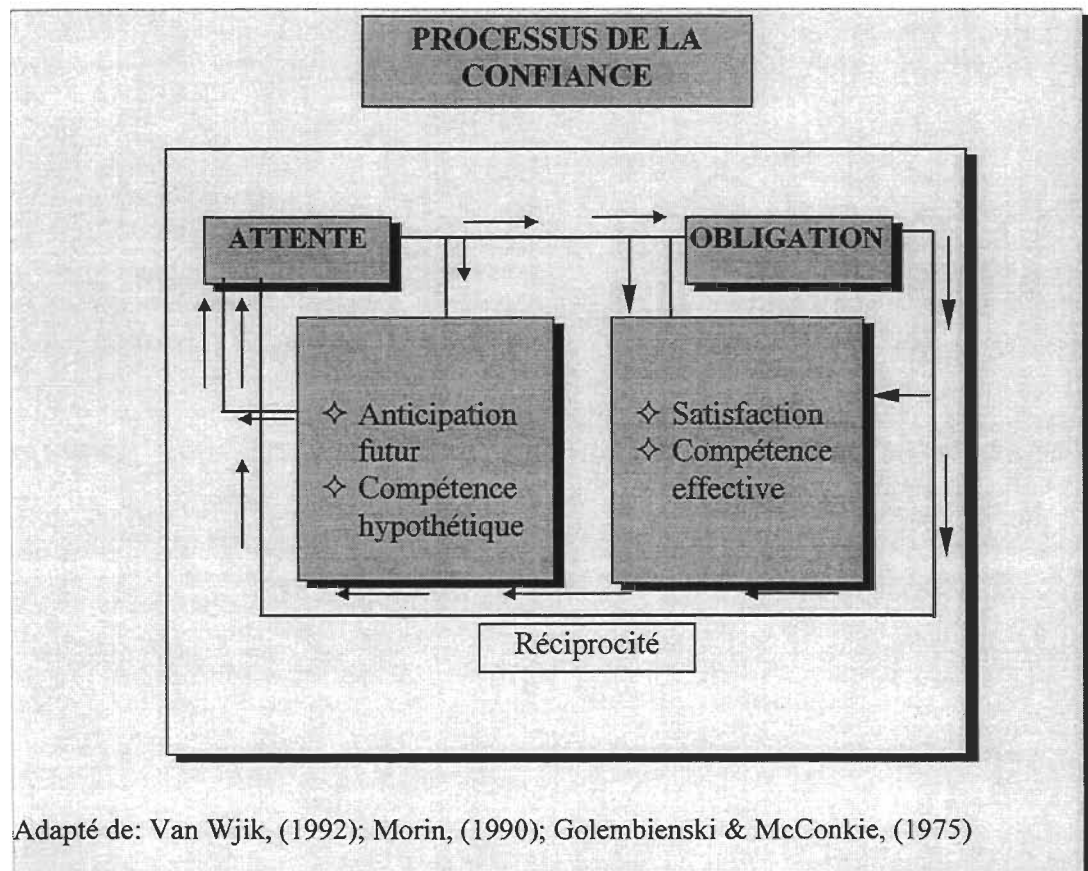
4.3 L'APPROCHE SUBJECTIVE.

Comme en témoigne plusieurs études empiriques récentes, (Géringier et Hébert,1991; Hébert,1995; Smith et Barkley,1997;), l'approche subjective est un complément essentiel dans l'évaluation de la performance. Cette approche qui gravite autour du concept de «performance perçue» trouve son équivalent direct dans la notion de «satisfaction», qui se veut une «perception positive d'un résultat» (Anderson et Narus,1984). Ce sentiment a les avantages de tenir compte de l'ensemble des évaluations tant objectives que subjectives pouvant affecter une performance. De plus la satisfaction se prête plutôt bien à une étude utilisant la notion de confiance puisque celle-ci s'insère parfaitement dans le processus même de la confiance. En effet, le passage d'une situation hypothétique à une situation

effective génère nécessairement de la satisfaction. Elle constitue en quelque sorte la récompense de celui qui a su prendre les risques nécessaires pour atteindre ses objectifs. Comme nous pouvons le voir à la figure 4.1 et 4.2, les attentes envers le partenaire sont caractérisées par une situation hypothétique où le risque et l'incertitude dominent. Mais si les attentes de l'un sont perçues comme étant les obligations de l'autre et que nous passons de compétences hypothétiques vers des compétences effectives, il y aura nécessairement satisfaction. Mais cette situation d'attente ne peut être que temporaire puisqu'en affaire le risque supporté doit être récompensé. C'est pourquoi la relation entre la confiance et la satisfaction demeure ici très étroite mais demeure des concepts distincts. Sans risque il n'est pas nécessaire de faire confiance, sans confiance il y a peu ou pas de satisfaction.

FIGURE

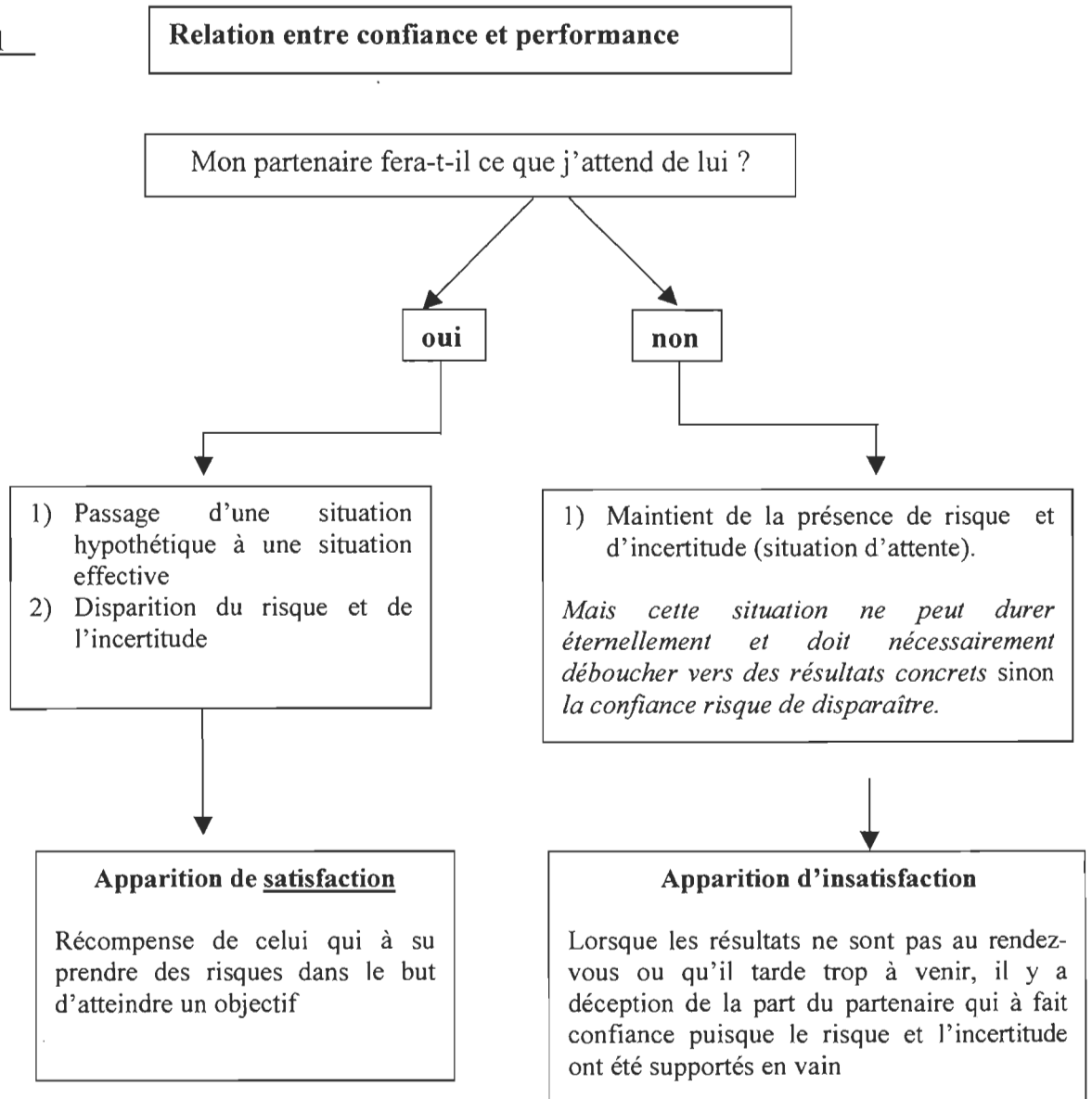
4.1 Relation entre le processus de la confiance et la satisfaction



FIGURE

4.2 Explication de la Relation entre confiance et performance

4.3.1



4.3.1 Quelques études empiriques

Les études s'intéressant au rôle de la confiance et de ses effets sur la performance en alliances stratégiques sont plutôt rares. En fait, nous n'avons trouvé aucun travail de recherche qui s'est intéressée spécifiquement au rôle de la confiance et de ses effets sur la performance en alliance stratégique en contexte P.M.E..

Cependant nous avons retracé quelques travaux traitant de sujets similaires qui ont influencés notre démarche tant au niveau méthodologiques que empiriques.

4.4 LA CONTRIBUTION D'UNE ÉTUDE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

Une étude récente effectuée par le Gouvernement du Canada¹ nous apporte un éclairage intéressant sur la façon particulière d'aborder ce sujet difficile d'approche.

Ainsi nous constatons que la confiance se divise en deux entités complémentaires. D'une part nous avons une confiance basée sur des qualité dites « personnelles » et d'autres parts nous avons une confiance basée sur des activités dites « emploi - relationnel ». Ces deux

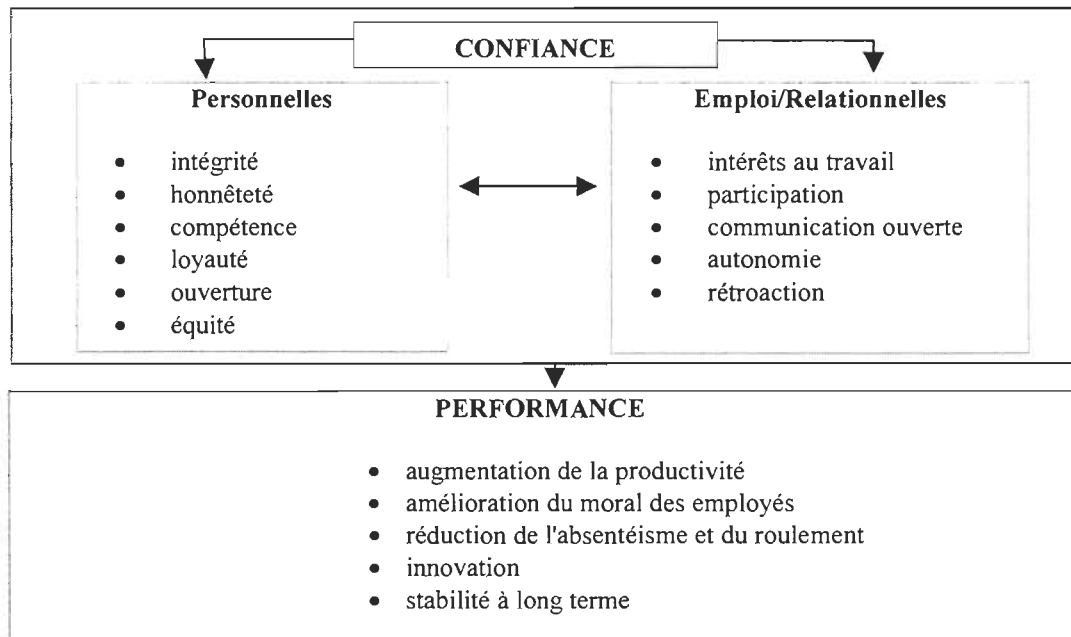
¹ «La confiance au sein des organisations», 1995, no 1, document électronique, 20 pages, <http://www.psc-cfp.gc.ca/audit/mono1-f.htm>

groupes forment la confiance. Les dimensions formant la confiance personnelle sont l'intégrité, l'honnêteté, la compétence, la loyauté, l'ouverture et l'équité. Les dimensions de la confiance emploi–relationnelle sont l'intérêt au travail, la participation, la communication ouverte, l'autonomie et la rétroaction. Selon cette étude, l'interrelation de ces dimensions génèrent une augmentation de la productivité, une amélioration du morale des employés, une réduction de l'absentéisme et du roulement du personnel ainsi qu'une meilleur disposition vers l'innovation et elle favorise la stabilité à long terme.

En jetant un coup d'œil au tableau résumé suivant il est possible d'adapter cette étude à notre sujet.

FIGURE

4.3 Modèle de recherche de la confiance et de ses effets sur la performance



Adapté de *La confiance au sein des organisation.*, 1995.no1, mai 1995,

Nous constatons que la confiance est composée de plusieurs dimensions provenant de deux natures différentes et que ces dimensions ont une influence sur d'autres dimensions que nous pouvons associer à la performance, comme l'augmentation de la productivité, l'amélioration du moral des employés, la réduction de l'absentéisme et du roulement, l'innovation et la stabilité à long terme.

4.5 APPORT DE CETTE ETUDE A NOTRE DEMARCHE.

Même si cette étude ne possède ni hypothèse, ni résultats empiriques, ce que nous en retenons est surtout d'ordre pratique. Nous apprenons que l'intégrité, l'honnêteté, la compétence, la loyauté, l'ouverture et l'équité sont des dimensions dit «personnels», c'est-à-dire reliés à des qualités «personnelles», que possède déjà l'individu au moment de la relation. D'autre part, l'intérêt au travail, la participation, la communication ouverte, l'autonomie et la rétroaction sont des dimensions dits «d'emploi/relationnels», c'est-à-dire liées à un comportement, à une action. L'interrelation entre ces deux groupes constitue une confiance qu'il est possible de corréler avec la performance, puisque reliée à des dimensions telles, une augmentation de la productivité, une amélioration du morale des employés, une réduction de l'absentéisme et du roulement du personnel ainsi qu'une meilleur disposition vers l'innovation et favorise la stabilité à long terme.

Il est intéressant de constater que selon cette approche, la confiance ne se mesure pas directement mais qu'elle passe au contraire par la présence de dimensions qui la caractérisent.

4.6 LA CONTRIBUTION DE SMITH (1991;1997)

La contribution particulière de Smith réside surtout dans l'utilisation du concept de « confiance basée sur la perception mutuelle d'être digne de confiance » (Mutual Perceived Trustworthiness) et de celui de la « confiance mutuelle basée sur le comportement » (Mutual Trusting Behavior). Cette distinction comportent des similitudes intéressantes avec l'étude précédente pour qui la confiance est composée de dimensions dit « personnels » et « emploi –relationnel. »

4.6.1 La confiance basée sur le comportement.(CBC)

La confiance basée sur le comportement est l'action qui pousse l'un des partenaires à accepter une certaine vulnérabilité, hors de son propre contrôle qui l'expose à des contraintes ou des représailles plus grandes que les bénéfices advenant une rupture de la relation (Deutsch 1958). Il existe trois dimensions qui constituent la CBC. : l'engagement, la coopération (flexibilité) et la communication ouverte. L'engagement est l'ensemble des ressources, des efforts et des attentions que le partenaire investit dans la relation mais qui pourrait être perdu advenant une rupture de l'entente (Wilson et Mummulani, 1988). La coopération ou la flexibilité est le degré d'ouverture du partenaire qui accepte

volontairement de changer ses stratégies ou son comportement dans le seul but d'améliorer la qualité de la relation. La communication ouverte est lié au comportement du partenaire qui divulgue une information pertinente et honnête sur l'ensemble des activités reliés à l'entente et qui va au delà de ce qui aurait pu être convenu formellement (Anderson et Weitz, 1989).

Les dimensions composant la CBC. amènent une complicité dans la relation d'affaire. Elles facilitent les échanges en rendant les partenaires redevables l'un vers l'autre, en entretenant une sentiment de réciprocité qui favorisent les relations à long terme (Blau, 1964). C'est pourquoi les rapports entre partenaires qui sont caractérisés par la présence de CBC. ont plus tendance à générer de la satisfaction. En revanche, lorsque le sentiment de réciprocité n'est plus perçu, ne serait-ce que par un seul des partenaires, il y a risque d'insatisfaction et de rupture. Les études empiriques de Crosby, Evans et Cowles (1990) ont démontré qu'il existe de fortes relations positives entre le comportement du partenaire (le construit de recherche était composée de l'engagement, de la coopération ou flexibilité et de la communication ouverte) et la qualité de la relation (déterminé par la confiance et la satisfaction). Suite à ces constatations conceptuelles, théoriques et empirique, Smith(1991) a proposé l'hypothèse que l'engagement la coopération(flexibilité) et la communication ouverte sont des dimensions constituant la confiance basée sur le comportement CBC. Pour ce faire il fallait démontrer l'existence de corrélations entre la satisfaction et les éléments constituant la CBC. C'est pourquoi la seconde hypothèse était de supposer que plus grand

sera l'engagement, la coopération (flexibilité) et la communication ouverte, plus grande sera la satisfaction dans les relations entre partenaires.

4.6.2 La confiance basée sur la perception d'être digne de confiance.(PDC)

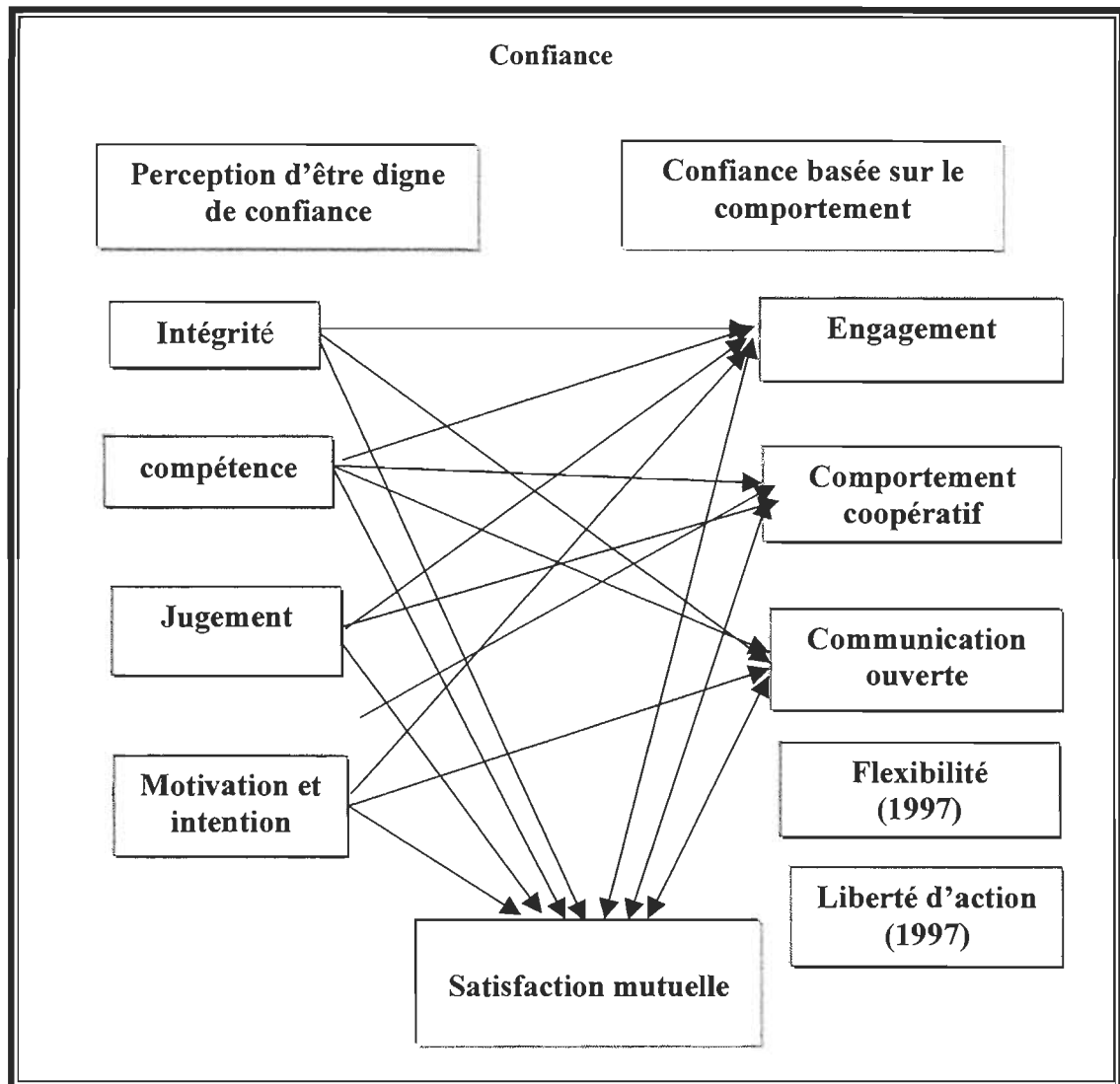
La PDC est liée aux croyances et aux attentes dans les capacités de l'autre partenaire (Young et Wilkinson, 1989). C'est lorsque l'un croit en l'honnêteté de l'autre et a ses possibilités de rencontrer ses obligations (Magrath et Hardy, 1989). En se basant sur les travaux de Swan et al. (1988) et de Gabarro (1978), la confiance basée sur la PDC est composée de quatre dimensions, l'intégrité, la compétence, le jugement et les motivations et intentions. L'intégrité se définit comme l'ensemble de traits de caractères comme le sens des responsabilités, la discrétion, l'honnêteté et le sens du devoir. La compétence est le degré avec lequel l'individu démontre ses habiletés à faire ses tâches et à y démontrer de la performance. Le jugement est lié à la capacité de prendre les bonnes décisions face à des situations différentes et contingentes. Les motivations et intentions est l'intensité avec laquelle l'on perçoit les véritables intentions, quelles soient bienveillantes ou non, derrière les actions ou emploi du temps (agenda) du partenaire.

Ces quatre dimensions de la confiance basée sur la PDC sont considérées comme étant déterminant à la présence de l'engagement, de la coopération (flexibilité) et de la communication ouverte. C'est à dire des dimensions qui composent aussi la CBC. Le partenaire n'aime pas s'engager dans un comportement qui augmente sa vulnérabilité sans croire que son vis-à-vis soit lui-même digne de confiance, évitant ainsi qu'il ne tire

avantage de la situation. Comme la confiance se doit avant tout d'être réciproque, le problème de départ est de se convaincre soi-même que nous sommes dignes de confiance (Blau,1964,p.98). Les études empiriques de Hawes, Mast et Swan (1989) ont démontré que les perceptions de l'acheteur face au vendeur qui affichait une confiance de type P.D.C, facilitaient l'utilisation d'une confiance de type CBC, nécessaire à l'exécution de l'achat. Cette relation entre une augmentation de la PDC et une augmentation la CBC. a été vérifié par Smith en proposant que la P.D.C exprimée par la flexibilité, la compétence le jugement et les motivations et intentions seront chacun déterminants non seulement dans la dans la présence de CBC exprimé par l'engagement, par la coopération et de la communication ouverte dans les relations de travail, mais aussi par la performance..

FIGURE

4.4 Le modèle de recherche de Smith (1991)



Source : J. Brock Smith, Barclay, Donald, (1997) «The effects of Organizational difference and trust on the effectiveness of selling partner relationships» *Journal of marketing*, vol161, janvier, 3-21.

et

Source : J. Brock Smith, «Le concept de la confiance et comment la mesurer» ASAC 1991 Conference, Niagara Falls, Ontario, School of Business Adm., U. Western Ontario

4.6.3 Résultats empiriques de l'étude de Smith (1991)

Les résultats de l'étude de Smith (1991) suggèrent que l'ensemble des dimensions composant la perception d'être digne de confiance ainsi que la confiance basée sur le comportement ont des effets importants sur la présence de satisfaction. Ainsi le caractère (,94), la compétence(,82) le jugement(,88) et les motivations et intentions(,87) constituent des dimensions de la perception d'être digne de confiance qui ont des effets élevés sur la présence de satisfaction. D'autre part l'engagement(,77), le comportement coopératif (,75), la communication ouverte(,76) influencent dans des propositions semblables la présence de satisfaction.

Cependant l'étude a démontré que certaines dimensions de la confiance, comme la coopération (,47) le jugement (,30), l'engagement (,23) favorisent plus que d'autres dimensions la présence de satisfaction. De plus certaines dimensions de la confiance sont d'avantage associées entre eux comme par exemple la communication avec le jugement (,57) les motivations et intentions (,52) ou encore avec le caractère (,39).

Nous pouvons voir à la figure 4.3, que la confiance se divise en deux concepts distincts mais interreliés. D'une part nous avons la perception d'être digne de confiance, composé de quatre dimension à savoir; l'intégrité, la compétence, le jugement, et la motivation et

intention. D'autre part nous avons la confiance basée sur le comportement, composée de trois dimensions à savoir; l'engagement, le comportement coopératif et la communication ouverte. Lors de sa dernière étude Smith et Barclay, 1997, le modèle de recherche a enrichie le concept de la confiance basé sur le comportement de deux nouvelle dimension à savoir la flexibilité et la liberté d'action.

Le modèle de recherche de Smith consiste à corrélér l'ensemble des dimensions de la perception d'être digne de confiance avec les dimensions de la confiance basée sur le comportement, tout en mesurant leur interrelation par rapport à la satisfaction mutuelle.

TABLEAU

4.1 Tableau des résultats de l'étude de Smith(1991)

DIMENSIONS	ALPHA	MOYENNE	C.I.
INTEGRITE	.94	.90	.96
COMPETENCE	.82	.56	.88
JUGEMENT	.88	.80	.92
MOTIVATION ET INTENTION	.87	.82	.93
ENGAGEMENT	.77	.79	.88
COMPORTEMENT COOPRATIF	.75	.67	.86
COMMUNICATION OUVERTE	.76	.70	.87
SATISFACTION MUTUELLE	.86	.79	.92

Tiré de J.Brock Smith, « Trust conceptualisation and measurement »ASAC 1991 Conférence ,Niagara Falls Ontario, School of Business of Adm. U. Wesrtern Ontario.

4.6.4 Apport de cette étude à notre démarche.

Cette étude a une forte influence sur notre démarche. En effet, outre son titre évocateur, « Le concept de confiance et comment la mesurer » (*Trust: coneptualization and measurement*), ce travail à le mérite d'étaler de façon claire une méthode efficace de mesurer la confiance

4.6.5 L'étude de Smith et Barclay (1997).

Cette étude s'est intéressée de façon particulière aux effets des différences organisationnelles et de la confiance sur l'efficacité des rapports entre partenaires de vente dans le secteur de fabrication d'ordinateur. Afin d'en arriver à cet objectif, ce travail de recherche appuie sa démarche sur six propositions visant à mesurer globalement ces trois variables principales. Par la suite, une trentaine d'hypothèses vérifient en détail l'ensemble des dimensions composant chacune de ces variables.

L'échantillonnage de cette étude provient de l'observation d'une relation entre deux multinationales et ses filiales. Au total 338 relations ont été étudiées, 88 provenant de l'une des multinationales et 250 provenant de l'autre.

Comme nous pouvons le voir à la figure 3.3 une étude plus récente de Smith et Barclay (1997) a enrichi le modèle de 1991 en ajoutant deux nouvelles dimensions (flexibilité et liberté d'action) se rattachant à la confiance basée sur le comportement.

4.6.6 Résultats empiriques de l'étude (Smith et Barclay 1997).

Les résultats de cette étude ont démontré que la plupart des dimensions de la confiance ont des répercussions sur la performance. De plus, l'étude a démontré que les deux composantes de la confiance, à savoir la perception d'être digne de confiance et la confiance basée sur le comportement s'influence mutuellement. Finalement, il a été démontré que certaines dimensions qui composent les différences organisationnelles comme les horizons stratégiques, les objectifs et système de contrôle affectent la perception d'être digne de confiance et a un impact sur la satisfaction.

TABLEAU

4.2 Tableau des résultats de Smith et Barclay de 1997

DIMENSIONS	ALPHA	MOYENNE	C.I
INTEGRITE	,78	,56	,86
COMPETENCE	,86	,70	,90
JUGEMENT	,80	,72	,88
MOTIVATION ET INTENTION	,78	,56	,86
ENGAGEMENT	,64	,58	,74
COMPORTEMENT COOPRATIF	,70	,63	,75
COMMUNICATION OUVERTE	,56	,69	,81
STABILITE DE LA RELATION	,73	,78	,88
HORIZON S STRATEGIQUES	,94	,94	,97
SYSTEME DE CONTROLE	,81	,62	,86
SATISFACTION MUTUELLE	,70	,77	,87

Source : J. Brock Smith, Barclay, Donald, (1997) «The effects of Organizational difference and trust on the effectiveness of selling partner relationships» *Journal of marketing*, vol161, janvier, 3-21.

4.6.7 Apport de cette étude à notre démarche (Smith et Barclay 1997)

L'apport de cette étude est d'ordre théorique et pratique. D'un point de vue théorique, cette étude confirme la pertinence de l'utilisation de plusieurs dimensions pour définir la présence de la confiance. Elle permet au chercheur de se représenter la confiance comme étant la somme de plusieurs dimensions inter reliée entre eux. C'est pourquoi cette approche facilite grandement les analyses théoriques en identifiant précisément chacun de ses attributs. D'un point de vue pratique, le nombre des dimensions rend plus facile une meilleure opérationnalisation de cette variable en augmentant les possibilités de corrélations que procure le nombre. Ainsi les résultats empiriques de la première recherche de Smith (1991) sont très significatifs, malgré un échantillonnage plutôt réduit (29 questionnaires retournés).

4.6.8 La contribution de Gulaty (1995)

L'auteur propose l'hypothèse que la présence de confiance peut influencer la structure de l'entente entre partenaires. L'utilisation de la confiance comme variable influençant la structure de l'entente brise quelque peu la tradition empirique voulant que seule le marché ou la hiérarchie peut influencer cette structure. Comme le rappelle Bradach et Eccles (1989), bien que le contrôle entre partenaires puisse être établi par le prix et l'autorité, la confiance constitue aussi le troisième élément déterminant le style de structure entre partenaire (p.105)

D'un point de vue pratique cependant, Gulaty préfère l'utilisation d'une seule dimension de la confiance, qui est caractérisée par la présence d'ententes antérieures. L'auteur considère la confiance comme une notion incrémentale puisqu'elle se construit sur le long terme par des rapports répétés entre les partenaires (Good,1988,cit p.92).

La confiance se développe autour de la notion d'équité qui se développe (Shapiro, Sheppard et Cheraskin,1993,p.92) aux travers de rapports étroits entre partenaires qui ont tendance à créer avec le temps l'utilisation de rapports informels qui augmentent (Kanter et Myers(1989) et que l'utilisation répétée de ces rapports informels entre les organisations ont tendance à déterminer le type de lien entre les entreprises(Ring et Van de Ven, 1989, p.93). Dans un même ordre d'idée, Parkhe (1993) a observé que la présence d'ententes antérieures diminue la perception d'un comportement opportuniste entre partenaires.

4.6.9 Résultats de l'étude de Gulaty(1995).

Cette étude a répertorié plus de 500 entreprises sur 2400 consultées qui avaient eu des ententes répétées avec le même partenaire. Les résultats suggèrent que la forme contractuelle de l'alliance est fortement corrélée à la fréquence des alliances antérieures.($r = .70$) significatif à 99% ($p \leq .01$). L'utilisation de la coentreprise est fortement corrélée avec la présence d'ententes antérieures.

4.6.10 Apport de cette étude à notre démarche (Gulaty 1995)

D'un point de vue pratique, cette étude démontre qu'il existe des corrélations entre les types d'ententes entre partenaires et la présence de confiance. Au niveau méthodologique l'utilisation du concept de confiance est toutefois moins complexe que dans les études précédentes puisqu'elle est réduite à une variable dichotomique, à savoir la présence ou non d'ententes antérieures.

5. PROBLÈME, OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.

Comme nous pouvons le constater, une recherche utilisant le concept de confiance comporte plusieurs problèmes d'ordre théorique et pratique. D'un point de vue théorique la confiance est l'objet d'études provenant de plusieurs disciplines différentes d'où la présence de divers paradigmes, ce qui rend difficile une définition uniforme du concept. D'un point de vue pratique, comme nous l'avons dit un peu plus haut, peu d'étude se sont intéressé au rôle de la confiance dans les rapports interentreprises et aucune, à notre connaissance, ne s'est intéressé à ce phénomène en contexte de P.M.E.. Nous tenterons dans les lignes qui suivent de répondre à cette lacune.

5.1 OBJECTIFS DE RECHERCHE.

De façon plus spécifique, les quatre objectifs de notre recherche sont :

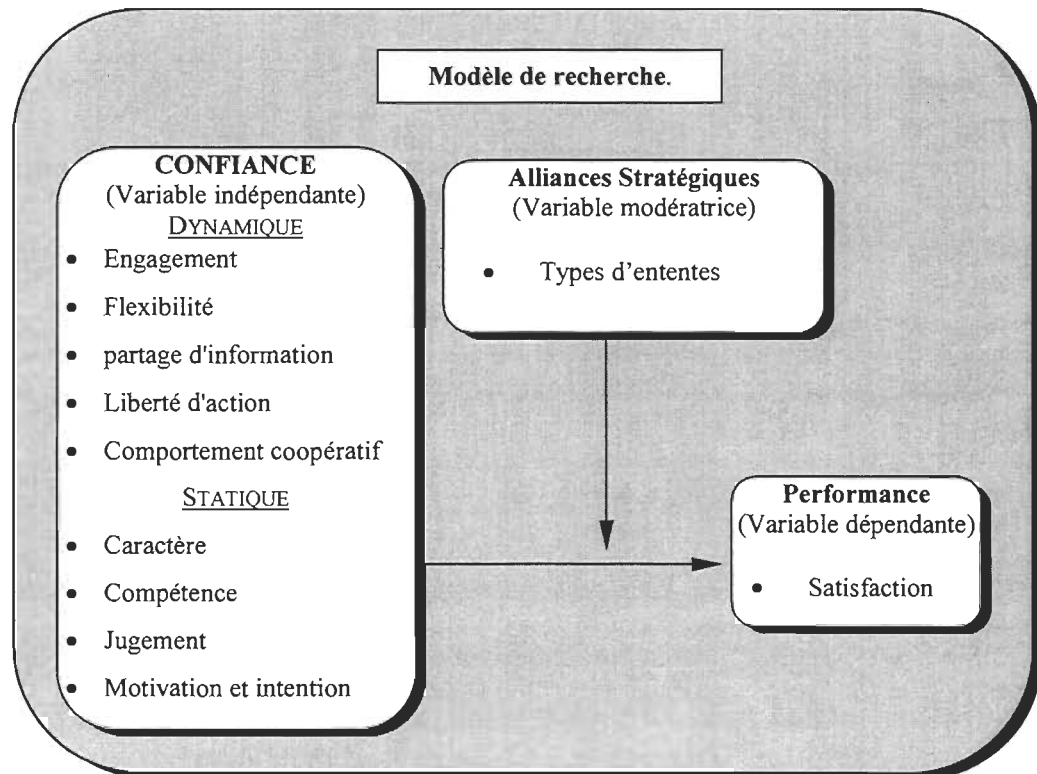
- 1 - Appliquer le corpus théorique de l'utilisation de la confiance en contexte d'alliance stratégique dans les P.M.E. québécoises du secteur de l'environnement.
- 2 - Examiner la relation entre la confiance et la satisfaction dans les rapports entre propriétaires dirigeants de P.M.E. en contexte d'alliance stratégique.
- 3 - Observer comment la relation entre la confiance et la satisfaction change selon le type d'alliance stratégique.
- 4 - Faire des recommandations sur la perception et sur l'utilisation de la confiance dans les relations interentreprises.

5.2 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.

Afin d'atteindre les objectifs que nous nous sommes fixées, nous émettrons deux types d'hypothèses. Le premier type vise à vérifier la relation entre la confiance et la performance. Le second type d'hypothèse vise à vérifier la relation entre la confiance et le type d'ententes.

FIGURE

5.1 Modèle de recherche



5.3 PREMIER TYPE D'HYPOTHÈSES : RELATION ENTRE LA CONFIANCE ET LA PERFORMANCE.

5.3.1 Hypothèses relatives au rôle de la confiance et de ses effets sur la performance dans les alliances stratégiques des P.M.E. du secteur de l'environnement.

L'établissement de cette hypothèse vérifie l'idée voulant qu'il existe une corrélation positive entre la présence de confiance et la présence de performance. On peut penser en effet que l'utilisation de la confiance amène une plus grande utilisation de rapports informels moins coûteux, permettant ainsi une plus grande efficacité des rapports entre entreprises. La perception selon laquelle la confiance a un effet positif sur la présence de performance est largement répandue dans la littérature.

HYPOTHÈSE 1

Il existera une corrélation positive entre la présence de confiance et celle de la performance dans les alliances stratégiques des P.M.E. du secteur de l'environnement.

5.3.2 Hypothèse relative au rôle de la confiance basée sur le comportement et de ses effets sur la performance dans les alliances stratégiques des P.M.E. du secteur de l'environnement.

Cette hypothèse a pour but de déterminer laquelle des deux facettes de la confiance a le plus d'effet sur la présence de performance. Nous faisons référence ici à la confiance basée sur le comportement, celle reliée au côté dynamique de la confiance qui est associé au mouvement et au comportement. Nous supposons que le partenaire qui utilise cette facette de la confiance, générera d'avantage de performance .

HYPOTHÈSE 2 :

Il existera une corrélation positive entre l'utilisation de confiance dynamique et la performance.

5.3.3 Hypothèse relative au rôle de la confiance basée sur la perception d'être digne de confiance et de ses effets sur la performance dans les alliances stratégiques des P.M.E. du secteur de l'environnement

Comme le lecteur s'en rendra sans doute compte, cette hypothèse tient compte cette fois du côté statique de la confiance. Nous faisons référence ici à la perception d'être digne de confiance, c'est à dire sur l'utilisation d'une confiance reliée aux qualités individuelles du

partenaire. Nous supposons que l'utilisation de cette facette de la confiance générera d'avantage de performance que la confiance dynamique.

HYPOTHÈSE 3

Il existera une corrélation positive entre l'utilisation de confiance statique et la performance.

5.3.4 Hypothèse relative aux rôles spécifiques des dimensions de la confiance basée sur le comportement et de ses effets sur la performance dans les alliances stratégiques des P.M.E. dans le secteur de l'environnement.

La confiance basée sur le comportement constitue le côté dynamique de la confiance et est représenté par cinq dimensions : l'engagement, la flexibilité, le partage d'information, la liberté d'action et le comportement coopératif. Cette hypothèse vise à connaître lesquelles de ces composantes internes de la confiance auront plus que d'autres une corrélation positive avec la performance. C'est pourquoi cette hypothèse se divise en cinq sous hypothèses.

HYPOTHÈSE 4A

Il y aura une corrélation positive entre l'engagement et la performance.

HYPOTHÈSE 4B

Il y aura une corrélation positive entre la flexibilité et la performance.

HYPOTHÈSE 4C

Il y aura une corrélation positive entre le partage d'information et la performance.

HYPOTHÈSE 4D

Il y aura une corrélation positive entre la liberté d'action et la performance.

HYPOTHÈSE 4E

Il y aura une corrélation positive entre le comportement coopératif et la performance.

5.3.5 Hypothèse relative aux rôles spécifiques des dimensions de la confiance basée sur la perception d'être digne de confiance et de ses effets sur la performance dans les alliances stratégiques des P.M.E. dans le secteur de l'environnement.

La confiance basée sur la perception d'être digne de confiance constitue le côté statique de la confiance et est composé de quatre dimensions : l'intégrité, la compétence, le jugement et la motivation. Cette hypothèse vise à connaître lesquelles de ces composantes internes

de la confiance auront plus que d'autres une corrélation positive avec la performance.
C'est pourquoi cette hypothèse se divise en quatre sous hypothèses.

HYPOTHÈSE 5 A

Il y aura une corrélation positive entre l'intégrité et la performance.

HYPOTHÈSE 5 B

Il y aura une corrélation positive entre la compétence et la performance.

HYPOTHÈSE 5 C

Il y aura une corrélation positive entre le jugement et la performance.

HYPOTHÈSE 5 D

Il y aura une corrélation positive entre la motivation et intention et la performance.

5.4 DEUXIÈME TYPE D'HYPOTHÈSES : RELATION ENTRE CONFIANCE ET TYPES D'ENTENTES.

5.4.1 Hypothèse relative à l'utilisation des dimensions de la confiance sur la présence de certains types d'ententes entre entreprises.

L'étude empirique de Gulaty,(1995) a démontré qu'il existe une relation entre la confiance et le type d'entente. Nous proposons de vérifier cette hypothèse selon le modèle préconisé par Smith (1991 ;1997).

HYPOTHÈSE 6

Le type d'entente aura un effet modérateur sur la relation entre la confiance et la performance.

6. MÉTHODOLOGIE.

Cette section décrit la méthodologie qu'entend suivre cette recherche.

6.1 TYPE DE RECHERCHE.

Étant donné le peu de travaux qui se sont intéressés à ce sujet jusqu'à présent, il serait plutôt hasardeux de procéder à une étude expérimentale formelle. C'est pourquoi cette recherche se veut avant tout exploratoire.

6.2 VARIABLES ET DÉFINITIONS OPÉRATIONNELLES.

Ce travail de recherche utilise trois types de variables : la variable indépendante, la variable modératrice et la variable dépendante.

La confiance représente notre variable indépendante. Elle est constituée par neuf dimensions. L'échelle ordinale varie de 0 pour «entièrement en désaccord» à 4 pour «entièrement en accord» et N/A pour «non applicable». À noter que les résultats du questionnaire ont été traités de façon à ce que les valeurs nominales soient toujours associées au fait que 0 exprime une valeur d'absence de confiance et 4 une forte présence de confiance.

Étant donné la petitesse de notre échantillonnage, (échantillonnage inférieure à trente) nous avons opté pour un modèle non paramétrique : le coefficient de corrélation de Spearman. Cette méthode consiste à calculer la différence des rangs au carré, c'est-à-dire $(r^n - s^n)^2 = T$.

Le coefficient est déterminé par la formule : $1 - \frac{6T}{N(N^2-1)}$

N est la population calculée, dont s = performance et r = confiance. Cette méthode est particulièrement efficace pour calculer la force de relation existant entre deux variables de rang.

La performance représente notre variable dépendante. Elle est constituée d'un seul indicateur. La méthode est la même que celle établie pour mesurer la confiance. C'est à dire l'échelle ordinaire où 0 exprime une valeur d'absence de confiance et 4 une forte présence de performance.

La présence d'alliances stratégiques antérieures avec le même partenaire ainsi que le type de rapport juridique liant les partenaires constituent les deux dimensions constituant la variable modératrice.

6.2.1 Définition opérationnelle associée à l'utilisation de la confiance dynamique et statique

Bien que nous l'ayons déjà mentionné dans notre cadre conceptuel, il faut mentionner que notre perception théorique de la confiance se divise en deux entités distincts mais inter-reliées. D'une part nous utilisons le concept de confiance dynamique et d'autre part le concept de confiance statique. Bien que banale à première vue cette perception de la confiance est essentielle pour une meilleur compréhension et de facto une meilleur utilisation opérationnelle de la confiance.

6.2.2 Définition opérationnelle associée à la confiance dynamique.

La confiance basée sur le comportement est l'ensemble des actions qui prédisposent le partenaire à accepter une situation de vulnérabilité face à une situation incertaine (Moorman et Deshpandé, 1992; Swan, Trawick et Silva, 1985). Cinq types de comportements constituent les dimensions à la présence confiance: l'engagement, la flexibilité, le partage d'information, la liberté d'action et le comportement coopératif.

1. L'engagement

L'engagement est lié à l'ensemble des ressources investies dans les alliances qui ne pourront être récupérées advenant la fin de la relation (Wilson et Mummulaneni, 1988).

2. La flexibilité

La flexibilité est le degré avec lequel un partenaire change volontairement son attitude, sa stratégie ou son comportement dans le but de faciliter les relations avec son partenaire (Blau, 1964).

3. Le partage d'information

Le partage d'information est surtout lié à la façon avec laquelle le partenaire divulgue une information «riche»ou proactive qui révèle clairement les intentions du partenaire ainsi que la facilité avec laquelle il a accès à cette information (Anderson et Naurus, 1984; Anderson et Weitz, 1989).

4. La liberté d'action

La liberté d'action est liée à la façon dont le partenaire accepte de donner de la latitude sans utiliser la contrainte dans la relation (Gibb, 1964).

5. Comportement coopératif

Le comportement coopératif est lié à la façon dont le partenaire va au-devant des attentes du partenaire sans que celui-ci ne l'ait nécessairement demandé.

6.2.3 Définition opérationnelle associée à la confiance statique

La perception mutuelle d'être digne de confiance est le degré avec lequel chacun des partenaires, conjointement et solidairement, assumeront leurs responsabilités individuelles

dans le but d'atteindre une performance dans le meilleur intérêt commun de l'alliance (Anderson et Naurus, 1990; Young et Wilkinson, 1989). Ce type de confiance revêt quatre dimensions importantes, à savoir le caractère, la compétence, le jugement et les motivations et intentions.

1. Intégrité

L'ensemble des attributs personnels reliés à la fiabilité, le caractère, la discrétion et le sens des responsabilités (Gabarro, 1978).

2. Compétence

La compétence est le degré avec lequel le partenaire possède l'habileté et le savoir-faire nécessaire à l'exécution d'une tâche reliée à son travail de manière satisfaisante (Gabarro, 1978).

3. Le jugement

Le jugement est relié à la capacité de chacun des partenaires de maintenir la pérennité de l'alliance en prenant les bonnes décisions dans l'intérêt mutuel des partenaires.

4. Motivation et intention

L'état dans lequel le partenaire laisse transparaître à la fois ce qui motive son travail et quelles sont ses véritables intentions.

6.2.4 Définition opérationnelle associée à la performance

Un seul indicateur est utilisé pour mesurer la présence de performance, à savoir la satisfaction. Cette performance perçue est estimée à la fois au niveau du partenaire et au niveau de l'alliance.

6.2.5 Méthode de mesure.

Nous verrons dans cette partie les méthodes de mesure que nous avons utilisées dans notre démarche de recherche.

6.2.6 Méthode de mesure associée à la présence de confiance et de performance.

L'ensemble des dimensions provenant de la confiance dynamique, statique et de la performance sont tous mesurées de façon semblable. Nous avons utilisé l'échelle ordinale à cinq points. L'estimations varient de 0 pour « pas du tout » à 4 pour « totalement ». La valeur mathématique attribuée à cette échelle est de 0=0, 1=.25, 2=.50, 3=.75, 4=1.. Les résultats obtenus par les dimensions est calculé par une moyenne mathématique Ainsi la confiance dynamique est calculée par l'addition des valeurs attribuées par l'engagement, la flexibilité, le partage d'information, la liberté d'action et le comportement coopératif, divisé par cinq (pour cinq dimensions). La confiance statique est calculé par l'addition des valeurs attribuées par l'intégrité, la compétence, le jugement et les motivations et intentions, divisées par quatre (pour quatre dimensions). Pour sa part la performance n'est représenté

que par un seul indicateur, c'est pourquoi il le résultat est obtenu directement par l'addition des diverses perceptions de la satisfaction.

6.2.7 Définition opérationnelle associée aux types d'ententes.

Le type d'entente entre partenaires est mesuré de façon dichotomique, 1 pour le « coentreprise » et 0 pour « tout autre types légales d'ententes ». Les corrélations sont calculées selon le test de Mann et de Witney.

TABLEAU

6.1 Questionnaire

6.1.1 Confiance dynamique

DIMENSIONS	No	QUESTIONS
Engagement	32.6	NOTRE ENTREPRISE A ENGAGE LES RESSOURCES REQUISES POUR CETTE ALLIANCE
Engagement	32.7	NOUS CONSACRONS BEAUCOUP DE TEMPS ET D'ENERGIE A FAIRE FONCTIONNER CETTE ALLIANCE
Engagement	32.8	NOUS AVONS DEVELOPPE UNE SYNERGIE A TRAVAILLER ENSEMBLE
Engagement	32.9	J'AI FAIT DES EFFORTS PERSONNELS POUR DEMONTRER MES INTERETS DANS NOTRE RELATION D'AFFAIRES
Engagement	32.10	NOTRE PARTENAIRE EST ENGAGE PLEINEMENT DANS NOTRE RELATION D'AFFAIRES
Engagement	32.11	COMPARATIVEMENT A D'AUTRES RELATIONS D'AFFAIRES QUE J'AI EUES DANS LE PASSE, J'AI INVESTI DAVANTAGE DE RESSOURCES DANS CETTE RELATION
Flexibilité	33.1	NOUS NE SOMMES PAS TRES RECEPTIFS AUX SUGGESTIONS DE NOTRE PARTENAIRE
Flexibilité	33.2	NOUS ESSAYONS D'ACCOMMODER NOS DEUX POINTS DE VUE POUR DES DECISIONS QUI AFFECTENT LES RESULTATS DE L'ALLIANCE
Flexibilité	33.3	MON PARTENAIRE EST GENERALEMENT OUVERT A NOS SUGGESTIONS
Partage d'information	33.4	LES COMMUNICATIONS ENTRE NOTRE ENTREPRISE ET LES PARTENAIRES SE FONT OUVERTEMENT ET A PLUSIEURS
Partage d'information	33.5	NOUS COMMUNIQUONS FREQUEMMENT AVEC NOTRE PARTENAIRE
Partage d'information	33.6	NOUS NOUS DONNONS DE L'INFORMATION AU MOMENT OPPORTUN
Partage d'information	33.7	SI NOUS AVONS UN PROBLEME, NOUS EN PARLONS RAPIDEMENT
Partage d'information	33.8	NOTRE PARTENAIRE REAGIT TOUJOURS POSITIVEMENT LORSQUE NOUS LUI DEMANDONS DE L'INFORMATION
Liberté d'action	34.1	NOUS N'ESSAYONS PAS D'INFLUENCER LE COMPORTEMENT DE L'AUTRE
Liberté d'action	34.2	QUELQUE SOIT LE RAPPORT DE FORCE ENTRE NOUS DEUX, NOUS ESSAYONS TOUJOURS D'IMPOSER NOTRE POSITION
Liberté d'action	34.3	NOUS LAISSONS NOTRE PARTENAIRE PRENDRE SES PROPRES DECISIONS MEME SI NOUS NE SOMMES PAS EN DESACCORD
Liberté d'action	34.4	NOTRE PARTENAIRE TENTE RAREMENT DE NOUS IMPOSER SES VUES
Comportement coopératif	34.5	IL ARRIVE QUE LA TROMPERIE SOIT D'USAGE DANS NOS RELATIONS
Comportement coopératif	34.6	QUELQUEFOIS, NOUS ENGAGEONS DES COMPORTEMENTS OPPORTUNISTES QUI RISQUENT DE NUIRE AUX INTERETS DE NOTRE PARTENAIRE
Comportement coopératif	34.7	NOUS TRAVAILLONS TOUJOURS DANS UN ESPRIT DE COOPERATION
Comportement coopératif	34.8	NOTRE PARTENAIRE ET NOTRE ENTREPRISE TRAVAILLENT ACTIVEMENT ENSEMBLE
Comportement coopératif	34.9	NOUS AVONS DU METTRE NOTRE ALLIANCE EN JEU AFIN DE PROTEGER NOTRE ENTREPRISE
Comportement coopératif	34.10	NOTRE RELATION D'AFFAIRES SE FAIT A MON DETRIMENT

6.1.2 Confiance statique

DIMENSIONS	No	QUESTIONS
Intégrité	31.1	NOUS POUVONS NOUS FIER A NOTRE PARTENAIRE
Compétence	31.2	NOUS AVONS UNE CONFIANCE TOTALE DANS NOS CAPACITES D'ATTEINDRE NOS OBJECTIFS
Compétence	31.3	NOUS POUVONS COMPTER SUR NOTRE PARTENAIRE POUR S'ADAPTER A DES SITUATIONS DIFFICILES
Compétence	31.4	MEME DANS DES SITUATIONS DIFFICILES MON PARTENAIRE EST CAPABLE D'ETRE EFFICACE
Compétence	31.5	NOTRE PARTENAIRE POSSEDE LES COMPETENCES REQUISES POUR FAIRE FACE AUX SITUATIONS COMPLEXES
Compétence	31.6	JE PEUX COMPTER SUR LUI POUR D'ADAPTER AUX DIVERSES SITUATIONS SPECIFIQUES
Compétence	31.7	NOTRE PARTENAIRE CONNAIT BIEN LE DOMAINE DANS LEQUEL NOUS COOPERONS
Compétence	31.8	MON PARTENAIRE NE FAIT PAS TOUJOURS LES CHOSES QU'IL DEVRAIT FAIRE
Jugement	32.1	QUELQUEFOIS, JE ME QUESTIONNE SUR SES HABILITES AU TRAVAIL
Jugement	32.2	QUELQUEFOIS, JE SUIS AGREABLEMENT SURPRIS DE LA PERTINENCE ET DE LA JUSTESSE DE SES DECISIONS
Motivations et intentions	32.3	LES INTENTIONS DE NOTRE ENTREPRISE ET DE NOTRE PARTENAIRE SONT CLAIRES
Motivations et intentions	32.4	NOTRE PARTENAIRE AGIT TOUJOURS AVEC HONNETETE AVEC NOUS
Motivations et intentions	32.5	NOTRE PARTENAIRE EST SOUVENT GUIDE PAR DES MOTIVATIONS SECRETES

6.1.3 La performance

DIMENSIONS	No	QUESTIONS
Performance	35.1	MON ENTREPRISE ET NOTRE PARTENAIRE SONT TRES SATISFAITS DE L'ALLIANCE
Performance	35.2	NOTRE ENTREPRISE ET NOTRE PARTENAIRE SONT TRES SATISFAITS DE LA PERFORMANCE DE L'ALLIANCE
Performance	35.3	NOUS CONSIDERONS CETTE ALLIANCE COMME UN SUCCES
Performance	35.4	NOUS SOMMES TRES SATISFAITS DE NOTRE CHOIX DE PARTENAIRE
Performance	35.5	IL EXISTE UN HAUT NIVEAU DE CONFIANCE ENTRE NOUS ET NOTRE PARTENAIRE
Performance	35.6	JE SUIS TRES SATISFAIT DU PARTENAIRE ACTUEL

6.3 UNIVERS IDÉAL ET ÉTUDIÉ ET PROCÉDURE DE L'ÉCHANTILLONNAGE

La cueillette de l'échantillonnage s'est faite de façon non probabiliste en utilisant à la fois l'observation directe (discussion et questions ouvertes) et l'observation indirecte (questionnaire). L'établissement d'un échantillonnage idéal aurait exigé une connaissance exhaustive de l'ensemble de la distribution des PME québécoises œuvrant dans le secteur de l'environnement et qui vivaient une situation d'Alliance Stratégique. Cette mise en œuvre aurait exigé des ressources considérables. Devant l'impossibilité d'atteindre un tel objectif, nous avons restreint le choix du nombre des entreprises à partir du répertoire de l'Association Québécoise des Techniques de l'Environnement. De cette liste, il nous a été possible, avec l'aide d'un intervenant, de déterminer les entreprises ayant conclu des alliances stratégiques. Par la suite, la prise de contact s'est effectuée en trois étapes. La première a été d'envoyer une lettre adressée au chef de l'entreprise lui signifiant nos intentions de le contacter sous peu pour une étude entourant les PME en situation d'alliance stratégique. Par la suite, nous avons contacté par téléphone ces mêmes entreprises en prenant soin de vérifier si elles pouvaient être retenues pour fin d'enquête et, le cas échéant, par la suite nous avons obtenu un rendez-vous avec elles. Il nous a été possible de rencontrer directement seize entreprises avec qui nous avons rempli le questionnaire suivi d'une discussion et de questions ouvertes. Aucun critère de répartition géographique n'a été retenu pour fin de l'enquête sauf celle d'œuvrer au Québec. La répartition des entreprises rencontrées s'établit comme suit, 12 entreprises pour la région de Trois-Rivières et quatre entreprises pour la région de Montréal. Initialement 50 entreprises ont été sélectionnées

comme faisant partie d'une alliance stratégique. Trois entreprises ont été rejetées après l'entrevue. Deux pour des raisons de taille et une troisième du fait que la personne rencontrée n'était pas personnellement concernée par le projet. Le nombre d'entreprises consultées correspond à près de 25% de l'ensemble des contacts téléphoniques obtenues .

6.4 LES INSTRUMENTS DE MESURE.

Le principal instrument est notre questionnaire. Cependant chacune des entrevues a été suivies de discussions structurées qui visaient à compléter les informations recueillis.

Le questionnaire utilisé par Smith et Barklay (1997) dans l'étude empirique "Les effets des différences d'organisation et de la confiance sur l'efficacité des relations entre partenaires de vente" (*The Effects of Organizational Difference and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships*) convenait parfaitement à notre étude. Nous nous sommes toutefois permis l'utilisation de l'expression «confiance dynamique» au lieu de « confiance basée sur le comportement » (CBC.) et celle de «confiance statique» au lieu de « confiance mutuelle basée sur perception d'être digne de confiance » (PDC). Ce questionnaire fut toutefois adapté pour les besoins spécifiques de cette recherche sous la supervision M.Louis Hébert codirecteur de ce mémoire. D'un point de vue pratique, ce questionnaire se divise en trois sections. Tout d'abord, il faut mentionner que ce questionnaire a servi à deux recherches simultanément et menées de façon indépendante. L'une s'intéressant au rôle de la confiance et de ses effets sur la performance des P.M.E. québécoises du secteur de l'environnement, c'est à dire la présente étude, et une autre étude s'intéressant cette fois au

processus de sélection de partenaires. Seule les informations de la section I et de la section III ont été utilisées dans ce mémoire.

La section I du questionnaire recueille les informations générales de l'entreprises. De plus cette section couvre certaines informations particulières à notre recherche comme la présence antérieure d'alliances stratégiques avec le même partenaire et le fait bien sûr que l'entreprise devait vivre au moment de l'entrevue, l'expérience d'une alliance stratégique.

La section II vise surtout à recueillir des informations concernant l'étude indépendante se rapportant à la sélection de partenaire. Nous n'avons pas utilisé d'informations dans cette section.

La section III contient l'ensemble des informations entourant la présence de confiance et de performance. Cette section constitue l'ensemble des informations dont nous avons eu besoin lors de cette présente étude. Le lecteur aura une bonne idée des informations recueillies en regardant le tableau un peu plus haut (5.1)

6.5 LA COLLECTE DE DONNÉES.

Tous les questionnaires ont été remplis en notre présence avec le propriétaire dirigeant ou la personne responsable du projet. La durée de l'entrevue était de 90 minutes. L'entrevue comportait deux étapes. La première était le recueil d'informations par le questionnaire suivi d'une discussion structurée composée surtout de questions ouvertes.

6.6 TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNÉES.

Nous avons utilisé un logiciel SPSS version 7.5 pour effectuer la compilation et l'analyse des données statistiques.

Nous avons utilisé la méthode proposée par Spearman pour établir le calcul de rang dans l'évaluation des dimensions. Nous avons pu ainsi mesurer le niveau de confiance et de performance dans chacune des entreprises consultées. Par la suite elles ont été corrélées aux variables dichotomiques selon la méthode de Mann et Whitney. Les dimensions et les variables qui se sont avérées significatives à 95% et plus lors de ce traitement, ont été soumises à une analyse discriminante.

6.7 DÉFINITION DES RÈGLES DE DÉCISIONS POUR LES HYPOTHÈSES.

Afin de valider ou non nos différentes hypothèses, nous nous sommes donnés quelques règles de décision.

Une hypothèse sera confirmée si les dimensions ou variables sont corrélées de façon significative, c'est à dire égales ou supérieures à 90% ($p \leq 0,10$).

Inversement, une hypothèse ne sera pas confirmée si les dimensions ou variables sont corrélées de façon non significative, c'est à dire inférieure à 90% ($p > 0,10$).

7. PRÉSENTATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Nous présentons dans cette section les résultats de notre enquête ainsi que notre interprétation des résultats.

7.1 RÉSULTATS CONCERNANT LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHES.

Nous nous arrêtons dans cette section aux résultats associés à chacune de nos hypothèses de recherche.

TABLEAU

7.1 Corrélations entre confiance et performance.

CORRÉLATION SELON SPEARMAN													
	Performance	Intégrité	Compétence	Jugement	Activation et intention	Confiance statique	Engagement	Flexibilité	Partage d'information	Liberté d'action	Comportement coopératif	Confiance dynamique	Confiance globale
Performance	1,000												
Intégrité	,801***	1,000											
Compétence	,775***	,788***	1,000										
Jugement	,549**	,519**	,389	1,000									
Activation et intention	,590**	,763***	,694***	,412	1,000								
Confiance statique	,803***	,930***	,875***	,623***	,845***	1,000							
Engagement	,176	,076	,338	-,165	,234	,102	1,000						
Flexibilité	,562**	,520**	,468*	,676***	,411	,543**	,350	1,000					
Partage d'information	,709***	,732***	,625***	,680***	,569**	,738***	,346	,899***	1,000				
Liberté d'action	-,017	,164	-,218	-,219	-,024	-,001	-,424	-,350	-,269	1,000			
Comport. coopératif	,660***	,777***	,820***	,491*	,778***	,856***	,199	,365	,464*	,096	1,000		
Confiance dynamique	,788***	,909***	,780***	,509**	,777***	,888***	,330	,672***	,810***	,049	,789***	1,000	
Confiance globale	,802***	,931***	,893***	,591**	,837***	,990***	,180	,584**	,774***	-,027	,848***	,922***	1,000

TABLEAU

7.2 Résumé des résultats par hypothèses

7.1.1 1^{er} type d'hypothèse : relation entre confiance et la performance

Hypothèse	Résultats	Méthode statistique
Hypothèse 1 Confiance globale et performance	Confirmée,(,802)***	Spearman
Hypothèse 2 Confiance dynamique et performance	Confirmée,(,788)***	Spearman
Hypothèse 3 Confiance statique et performance	Confirmée,(,803)***	Spearman
Hypothèse 4A Engagement et performance	Non confirmée,(,176)	Spearman
Hypothèse 4B Flexibilité et performance	Confirmée,(,562)**	Spearman
Hypothèse 4C Partage d'information et performance	Confirmée,(,709)***	Spearman
Hypothèse 4D Liberté d'action et performance	Non confirmée,(-,017)	Spearman
Hypothèse 4 ^E Comportement coopératif et performance	Confirmée,(,660)***	Spearman
Hypothèse 5A Intégrité et performance	Confirmée,(,801)***	Spearman
Hypothèse 5B Compétence et performance	Confirmée,(,775)***	Spearman
Hypothèse 5C Jugement et performance	Confirmée,(,549)**	Spearman
Hypothèse 5D Motivation et intention et performance	Confirmée,(,590)**	Spearman

7.1.1 1) Résultats concernant le premier type d'hypothèses relatives au rôle de la confiance et de ses effets sur la performance dans les alliances stratégiques des P.M.E. du secteur de l'environnement.

Nous constatons qu'il existe une corrélation positive entre la présence de confiance globale et celle de la performance. L'hypothèse posée est ici confirmée avec une significativité élevée ($P \leq 0.01$). Nous pouvons donc affirmer que plus l'utilisation de la confiance globale dans les rapports interentreprises est élevée, plus la perception de la présence de performance de la part du partenaire est élevée.

7.1.2 2) Résultats concernant les hypothèses relatives au rôle de la confiance dynamique et de ses effets sur la performance dans les alliances stratégiques des P.M.E. du secteur de l'environnement.

La corrélation de l'utilisation de la confiance dynamique avec celle de la présence de performance est aussi confirmée de façon significative dans une proportion plutôt élevée ($P \leq 0.01$). Le rôle de l'utilisation de la confiance dynamique et de ses effets sur la performance semble pratiquement égale à celle de la confiance globale.

7.1.3 3) Résultats concernant les hypothèses relatives au rôle de la confiance statique et de ses effets sur la performance dans les alliances stratégiques des P.M.E. du secteur de l'environnement

La corrélation entre la confiance statique et la performance affiche une significativité tout aussi forte que dans les deux cas précédents (99%).

7.1.4 4) Résultats concernant les hypothèses relative aux rôles spécifiques des dimensions de la confiance statique et dynamique et de ses effets sur la performance dans les alliances stratégiques des P.M.E. dans le secteur de l'environnement

Nous remarquons que la l'intégrité, la compétence le partage d'information et le comportement coopératif sont significatifs à plus de 99%. Le jugement les motivations et intentions la flexibilité sont significatifs à 95%. Seul l'engagement et la liberté d'action n'ont aucun effet sur la performance.

TABLEAU

7.3 Corrélations entre confiance et performance selon le type de lien.

COENTREPRISE .

CORRELATIONS SELON SPEARMAN													
	Performance	Intégrité	Compétence	Jugement	Motivation et intention	Confiance statique	Engagement	Flexibilité	Partage d'information	Liberté d'action	Comportement coopératif	Confiance dynamique	Confiance globale
Performance	1,000												
Intégrité	,709**	1,000											
Compétence	,589*	,643**	1,000										
Jugement	,453	,258	,112	1,000									
Motivation et intention	,160	,543	,354	-,078	1,000								
Confiance statique	,630*	,884***	,734**	,352	,609*	1,000							
Engagement	-,483	-,285	,155	-,357	,094	-,271	1,000						
Flexibilité	,138	,260	,166	,639**	-,059	,233	,105	1,000					
Partage d'information	,259	,386	,263	,652**	,000	,379	,101	,961***	1,000				
Liberté d'action	,101	,218	-,226	-,418	,038	,093	-,480	-,663**	-,541	1,000			
Comport. coopératif	,499	,646**	,782***	,050	,627*	,705**	,157	-,156	-,019	,050	1,000		
Confiance dynamique	,476	,849***	,689**	,213	,591*	,862***	,087	,302	,480	,057	,769***	1,000	
Confiance globale	,605*	,884***	,771***	,321	,579*	,988***	-,172	,284	,441	,056	,723**	,917***	1,000

AUTRES FORMES

CORRELATION SELON SPEARMAN													
	Performance	Intégrité	Compétence	Jugement	Motivation et intention	Confiance statique	Engagement	Flexibilité	Partage d'information	Liberté d'action	Comportement coopératif	Confiance dynamique	Confiance globale
Performance	1,000												
Intégrité	,898**	1,000											
Compétence	,941***	,845**	1,000										
Jugement	,625	,609	,383	1,000									
Motivation et intention	,907**	,870**	,736*	,864**	1,000								
Confiance statique	,941***	,845**	,829**	,794*	,971***	1,000							
Engagement	,871**	,647	,880**	,250	,625	,698	1,000						
Flexibilité	,907**	,870**	,736*	,864**	1,000***	,971***	,625	1,000					
Partage d'information	,955***	,857**	,812**	,806	,985***	,986***	,739*	,985***	1,000				
Liberté d'action	-,094	,226	-,206	,485	,167	,029	-,500	,167	,030	1,000			
Comport. coopératif	,739*	,772	,551	,940***	,940***	,899**	,339	,940***	,882**	,403	1,000		
Confiance dynamique	,893**	,857**	,696	,851**	,985***	,928***	,647	,985***	,971***	,164	,897**	1,000	
Confiance globale	,955***	,857**	,812**	,806*	,985***	,986***	,739*	,985***	1,000***	,030	,882**	,971***	1,000

P ≤ ,01 ***

P ≤ ,05**

P ≤ ,1*

7.1.5 Résultats du second type d'hypothèses relatif au rôle modérateur du type d'entente sur la relation entre la confiance et la performance.

Lorsque le type d'entente est une coentreprise seule l'intégrité est significatif à 95% pendant que la compétence la confiance statique et la confiance globale le sont à 90%.

Lorsque le type d'entente est autre qu'une coentreprise, le nombre de dimensions de la confiance ayant une influence sur la performance est beaucoup plus important. Ainsi la compétence, la confiance statique ,le partage d'information et la confiance globale sont significatifs à plus de 99%. L'intégrité, les motivations et intentions, l'engagement, la flexibilité et la confiance dynamique sont significatifs à 95%. Seule le jugement et la liberté d'action ne semble avoir aucune influence sur la performance.

7.2 RÉSUMÉ DES RÉSULTATS.

En regardant de plus près les résultats de nos hypothèses nous constatons qu'il existe de fortes corrélations entre la plupart des dimensions de la confiance et la performance. En effet ,sept des neuf dimensions ont une influence prononcée sur la présence de confiance. Seules la liberté d'action et l'engagement ne présente aucun effet sur la présence de performance.

7.2.1 Analyse des résultats (1^{er} type d'hypothèse)

Comme nous pouvons le constater, certaines hypothèses se sont avérées exactes pendant que d'autres n'ont pu être démontrées. Il serait intéressant d'examiner attentivement chacun de ces résultats en faisant quelques commentaires. C'est ce que nous entendons faire dans cette section.

7.2.2 Analyse du rôle de la confiance et de ses effets sur la performance.

De prime abord nous constatons que la confiance influence la présence de performance. Analyse du rôle de la confiance dynamique et statique sur la performance.

Nous constatons que le coefficient de la confiance statique (.803) est légèrement supérieure au coefficient de la confiance dynamique (.788); cependant, ces deux facettes de la confiance sont significatifs à plus de 99% ($P \leq .01$).

Si nous regardons de façon plus spécifique les dimensions qui forment la confiance, nous constatons que l'intégrité (.000), la compétence (.000) le partage d'information (.002) et le comportement coopératif (.005) ont des corrélations de plus de 99% ($P \leq .01$). Que le jugement (.028), les motivations et intentions (.016) et la flexibilité (.023) ont des corrélations de plus de 95% ($P \leq .05$). Par contre la liberté d'action et l'engagement n'affiche aucune corrélation avec la performance. Nous remarquons aussi que plus un

indicateur à de l'influence sur la performance, plus il a des corrélations avec un nombre important de dimensions. Nous pouvons donc supposer que certaines dimensions auraient d'avantage d'incidence sur la performance.

Vu sous cette angle, nous pouvons déduire, par ordre d'importance que l'intégrité, la compétence, le partage d'information et le comportement coopératif ,sont les éléments les plus importants que recherche un partenaire lors d'une alliance stratégique, et dans une moindre mesure , les motivations et intentions, le jugement et la flexibilité. Pour sa part la liberté d'action et l'engagement non aucune influence sur la performance et les autres dimensions.

7.2.3 Analyse du rôle modérateur du type d'entente sur la relation entre la confiance et la performance.

Le type d'entente est modérateur dans la relation entre la confiance et la performance. En effet lorsque le type d'entente est autre qu'une coentreprise, la plupart des dimensions de la confiance sont significatif avec la présence de performance. En revanche, lorsque le type d'entente est une coentreprise, seule l'intégrité et la compétence sont présentes dans les rapports avec la performance. De plus , contrairement autres formes d'ententes, seule la facette statique de la confiance influence la présence de performance.

7.2.4 Interprétation du rôle modérateur du type d'entente entre la confiance et la performance.

La création d'une troisième entité distincte fait de la coentreprise un type d'entente beaucoup plus formel que dans les autres formes d'ententes. Cette forme légale et restrictive laisse peu de place à la confiance comme élément important dans l'élaboration de liens permanents entre les partenaires. Dans ce contexte particulier, la prise d'otage constitue la meilleure garantie pouvant préserver les intérêts mutuels de chacun.

Mais comme toute entente formelle a besoin d'un minimum de confiance dans l'élaboration et dans le maintien de son existence, l'intégrité et la compétence constituent la seule forme de présence de la confiance dans ce type d'entente.

De plus, l'importance relative de la confiance statique démontre qu'il est plus important de se fier aux qualités déjà existantes chez le partenaire, plutôt que de se fier sur une confiance basée sur le comportement. Cette situation dénote un sentiment de prudence lorsque les intérêts en jeu sont importants. Le dicton un tient vaut mieux que deux tu l'auras semble donc s'appliquer davantage dans la coentreprise que dans les autres formes d'ententes.

7.4 Boîtes individuelles par entreprise

LR1	
Dimensions	Rang
Jugement	0,25
<u>Partage d'information</u>	0,60
Compétence	0,61
Flexibilité	0,67
<u>Liberté d'action</u>	0,69
Intégrité	0,75
Motivation, intention	0,75
Engagement	0,79
<u>Comportement coopératif</u>	0,83
PERFORMANCE	0,76

PO2	
Dimensions	Rang
<u>Liberté d'action</u>	0,56
Engagement	0,63
Compétence	0,64
<u>Partage d'information</u>	0,65
Motivation, intention	0,67
Intégrité	0,75
Jugement	0,75
Flexibilité	0,75
<u>Comportement coopératif</u>	0,88
PERFORMANCE	0,58

SO3	
Dimensions	Rang
Motivation, intention	0,33
<u>Liberté d'action</u>	0,50
<u>Comportement coopératif</u>	0,58
Jugement	0,63
Compétence	0,71
Intégrité	0,75
Engagement	0,75
<u>Partage d'information</u>	0,80
Flexibilité	0,92
PERFORMANCE	0,88

DA4	
Dimensions	Rang
<u>Liberté d'action</u>	0,50
Engagement	0,75
Motivation, intention	0,92
Compétence	0,96
Intégrité	1,00
Jugement	1,00
Flexibilité	1,00
<u>Partage d'information</u>	1,00
<u>Comportement coopératif</u>	1,00
PERFORMANCE	1,00

JM5	
Dimensions	Rang
Compétence	0,64
<u>Liberté d'action</u>	0,69
Engagement	0,71
Jugement	0,75
Motivation, intention	0,75
<u>Comportement coopératif</u>	0,79
Flexibilité	0,92
Intégrité	1,00
<u>Partage d'information</u>	1,00
PERFORMANCE	0,88

GV6	
Dimensions	Rang
Jugement	0,63
Motivation, intention	0,67
<u>Liberté d'action</u>	0,69
Engagement	0,75
<u>Partage d'information</u>	0,75
Compétence	0,82
Flexibilité	0,83
<u>Comportement coopératif</u>	0,96
Intégrité	1,00
PERFORMANCE	0,88

LA7	
Dimensions	Rang
<u>Liberté d'action</u>	0,50
Jugement	0,50
Intégrité	0,75
<u>Partage d'information</u>	0,75
Compétence	0,82
Motivation, intention	0,83
Flexibilité	0,83
Engagement	0,92
<u>Comportement coopératif</u>	0,92
PERFORMANCE	0,71

SM8	
Dimensions	Rang
Jugement	0,50
<u>Liberté d'action</u>	0,50
Motivation, intention	0,67
Compétence	0,71
Intégrité	0,75
<u>Comportement coopératif</u>	0,79
<u>Partage d'information</u>	0,80
Engagement	0,88
Flexibilité	0,92
PERFORMANCE	0,66

HB9	
Dimensions	Rang
<u>Liberté d'action</u>	0,31
Compétence	0,43
Intégrité	0,50
Motivation, intention	0,50
<u>Comportement coopératif</u>	0,67
<u>Partage d'information</u>	0,80
Engagement	0,83
Jugement	0,88
Flexibilité	0,92
PERFORMANCE	0,66

CC10	
Dimensions	Rang
<u>Engagement</u>	0,63
<u>Liberté d'action</u>	0,75
Jugement	0,75
Compétence	0,79
<u>Partage d'information</u>	0,80
Motivation, intention	0,83
<u>Flexibilité</u>	0,83
<u>Comportement coopératif</u>	0,92
Intégrité	1,00
PERFORMANCE	0,88

PR11	
Dimensions	Rang
Jugement	0,13
Intégrité	0,25
Motivation, intention	0,25
Compétence	0,36
<u>Flexibilité</u>	0,50
<u>Partage d'information</u>	0,50
<u>Comportement coopératif</u>	0,54
<u>Engagement</u>	0,75
<u>Liberté d'action</u>	0,81
PERFORMANCE	0,25

MU12	
Dimensions	Rang
<u>Liberté d'action</u>	0,56
Motivation, intention	0,58
<u>Engagement</u>	0,71
Intégrité	0,75
Compétence	0,75
Jugement	0,75
<u>Partage d'information</u>	0,75
<u>Flexibilité</u>	0,83
<u>Comportement coopératif</u>	0,88
PERFORMANCE	1,00

AL13	
Dimensions	Rang
Compétence	0,61
Jugement	0,63
Engagement	0,63
Liberté d'action	0,63
<u>Partage d'information</u>	0,70
Intégrité	0,75
Motivation, intention	0,75
<u>Comportement coopératif</u>	0,75
<u>Flexibilité</u>	0,83
PERFORMANCE	0,75

SH14	
Dimensions	Rang
Intégrité	0,25
<u>Partage d'information</u>	0,30
Motivation, intention	0,42
<u>Comportement coopératif</u>	0,42
<u>Liberté d'action</u>	0,44
Jugement	0,50
<u>Flexibilité</u>	0,50
Compétence	0,61
<u>Engagement</u>	0,63
PERFORMANCE	0,17

GD15	
Dimensions	Rang
<u>Liberté d'action</u>	0,44
Jugement	0,63
<u>Flexibilité</u>	0,83
Motivation, intention	0,83
<u>Engagement</u>	0,88
<u>Comportement coopératif</u>	0,88
<u>Partage d'information</u>	0,90
Intégrité	1,00
Compétence	1,00
PERFORMANCE	1,00

NV16	
Dimensions	Rang
<u>Liberté d'action</u>	0,50
Jugement	0,75
<u>Engagement</u>	0,83
Motivation, intention	0,92
Compétence	0,93
<u>Comportement coopératif</u>	0,96
<u>Flexibilité</u>	1,00
<u>Partage d'information</u>	1,00
Intégrité	1,00
PERFORMANCE	1,00

8. CONTRIBUTIONS LIMITES ET OPPORTUNITÉS DE RECHERCHE.

Nous verrons dans cette section la contribution et les limites rattachées à notre étude ainsi que et opportunités de recherches futures.

8.1 CONTRIBUTION DE LA RECHERCHE.

D'un point de vue théorique notre contribution réside dans le fait que cette étude est la seule à traiter d'une problématique utilisant le rôle de la confiance et de ses effets sur la performance dans les P.M.E. du secteur de l'environnement en contexte d'alliance stratégique. De plus notre travail de recherche nous a permis de confirmer plusieurs hypothèses comme l'existence d'une relation positive entre la présence de la confiance avec celle de la performance ainsi que l'effet modérateur du type d'entente sur la relation entre la confiance et la performance

Nous avons aussi démontré que l'utilisation de dimensions dynamiques et statiques de la confiance constitue un outil d'analyse intéressant pour le chercheur ou le dirigeant de P.M.E. Puisqu'il permet de faire la distinction entre une confiance basée sur le mouvement, et une confiance basée sur les qualités déjà présente chez le partenaire. L'interrelation entre

ces deux types de dimensions constitue un modèle d'analyse pratique permettant de mieux saisir les diverses situations associés aux diverse contextes.

8.1.1 Limites de la recherche

Comme trop peu de recherche ont traité de ce sujet en particulier, il va de soi que cette étude comporte de nombreuses limites. Le caractère exploratoire de notre étude indique au lecteur que nous devons être prudent en ce qui attrait à toutes conclusions définitives. C'est pourquoi nous considérons que tout interprétation des résultats qui seraient en dehors du contexte particulier de ce mémoire ne seraient qu'hypothétique.

8.1.2 Limites méthodologiques

D'un point de vue méthodologique, l'une des principales lacune de notre recherche réside dans le fait que nous avons travaillé avec un échantillonnage restreint, ce qui a comme effet d'affecter la représentativité de notre échantillon. Nous croyons que nos conclusions et nos analyses statistiques ont grandement soufferts de cette faiblesse. C'est pourquoi nous croyons que l'utilisation d'un échantillonnage représentatif donc de taille supérieure, pourrait améliorer la représentativité de nos analyses et de nos conclusions .

Une autre limite importante réside dans notre questionnaire qui aurait besoin d'être raffiné. À notre avis beaucoup d'informations pertinentes non pu être recueillis surtout en ce qui attrait au types d'ententes. En effet, il aurait été souhaitable d'augmenter le nombre de

variables qui tiendraient compte cette fois des différents types de coentreprises. (Ex : coentreprises. internationales ou domestique, R&D ou autres).

8.1.3 Limites conceptuelles

Les perceptions que nous avons de la confiance proviennent de plusieurs disciplines, d'où l'émergence de plusieurs paradigmes. C'est pourquoi l'utilisation d'un concept comme la confiance amène nécessairement des limites.

L'utilisation d'un concept comme la confiance limite notre champs d'action dans l'univers de la perception subjective de l'individu. C'est pourquoi l'ensemble des dimensions de la confiance sont dites « perçues » puisque liées obligatoirement à un sentiment personnel de la part du partenaire.

Plus concrètement notre approche de la confiance s'est limitée à une vision dualiste et inter-reliée visible d'une part par la confiance dynamique , exprimée par cinq dimensions associées aux mouvement et à l'action comme la liberté d'action, l'engagement, le comportement coopératif et la flexibilité. Et visible d'autre part au travers la confiance statique exprimée par des qualités déjà présentes chez le partenaire comme le jugement, la compétence, l'intégrité et les motivations et intention.

Il nous fallait donc trouver un modèle bien adapté à la P.M.E. Pour ces raisons nous nous en sommes remis entièrement à une seule approche conceptuel qui avait ses preuve dans la grande entreprise.

8.1.4 Opportunités de recherche.

Nous avons déjà démontré que prise individuellement, l'ensemble des dimensions de la confiance favorise la présence de performance. Cependant, une observation attentive de notre échantillonnage laisse voir une autre constatation étonnante.

En effet, en regardant de plus près les boites individuelles entreprise par entreprise (p.100-101), nous constatons que la liberté d'action a une forte tendance à être l'indicateur le plus faible. Cette situation est particulièrement visible pour les entreprises PO2, DA4, LA7, SM8, HB9, MU12, GD15 et NV16 . De plus nous constatons que cette tendance se maintient pour les entreprises SO3, JM5, CC10, et AL13, puisque la liberté d'action se situe au second rang le plus faible. D'autre part nous remarquons que la flexibilité a tendance à se situer au rang le plus élevé de l'échelle comme cela est le cas pour SO3, DA4, SM8, HB9, AL13 et NV16. Et que cette tendance se maintient pour les entreprises PO2, JM5, LA7 et MU12, puisque celles ci occupent le second rang le plus fort. Le comportement coopératif est une autre dimension qui a aussi tendance à occuper un rang élevé . (LR1, PO2, DA4, LA7 et MU12 pour le rang le plus élevé, et GV6, CC10, et AL13

pour le second rang le plus élevé.).En d'autres termes, lorsque la liberté d'action à tendance à être faible, la flexibilité et le comportement coopératif à tendance à être fort.

Si nous effectuons une moyenne de rang pour l'ensemble de l'échantillonnage nous constatons qu'il existe une forme d'interrelation récurrente entre les dimensions: Situation qui génère une forme de structure particulière de la confiance.

TABLEAU

8.2 Moyenne de rangs des dimensions pour l'ensemble des entreprises et par types d'ententes.

MOYENNE DE RANGS			
DIMENSIONS	TOUTES LES ENTREPRISES	ENTREPRISES EN COENTREPRISES.*	AUTRES ENTREPRISES*
Liberté D'ACTION	2.31	2.70	1.67
JUGEMENT	3.50	3.00	4.33
COMPÉTENCE	3.94	3.40	4.83
MOTIV ET INTEN.	4.13	4.10	4.17
ENGAGEMENT	5.06	5.90	3.67
INTÉGRITÉ	5.50	5.20	6.00
COM. OUVERT	6.00	5.90	6.17
COMP. COOP	7.00	7.00	7.00
FLEXIBILITÉ	7.25	7.30	7.17

* : Coentreprises. : ⇒ LR1, SO3, JM5, GV6, LA7, SM8, HB9, PR11, MU12, AL13.

Autres : ⇒ PO2, DA4, CC10, SH14, GD15, NV16.

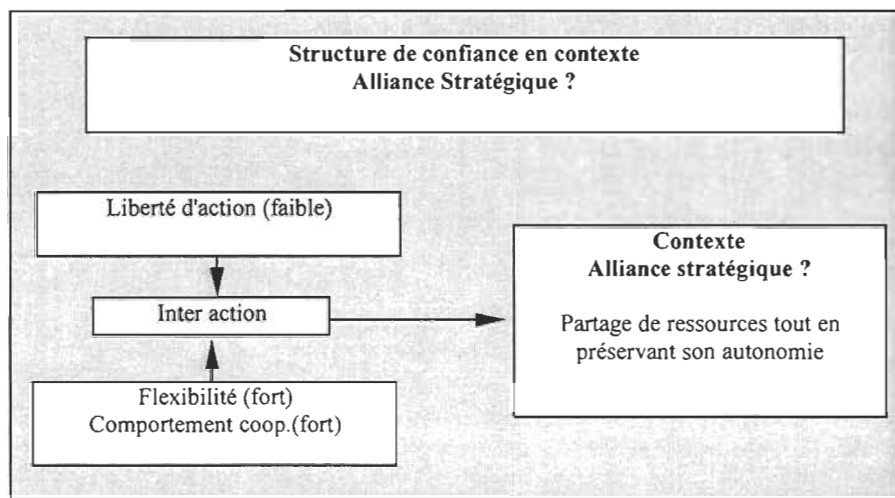
Nous constatons donc qu'il existe une interdépendance particulière entre certaines dimensions de la confiance. *Sommes nous en présence d'une structure de confiance ?* De prime abord nous croyons que la présence de cette structure de confiance correspond à

l'approche théorique voulant que la confiance est une variable qui s'adapte aux diverses situations dictées par son environnement (Gulaty, 1995). Cependant, la nature exploratoire de notre recherche nous permet qu'une interprétation hypothétique.

Nous croyons ici que cette structure reflète une situation particulière attribuable à la présence d'une alliance stratégique. En effet, l'une des principales difficultés entourant la présence d'une alliance stratégique, est l'intégration de l'autorité, situation où les partenaires doivent établir certains arrangements concernant le partage de l'autorité, du contrôle et des compétences. Cette situation peut refléter une confiance où la liberté d'action s'en trouve souvent réduite. Par contre, ce manque de liberté d'action semble être compenser par la forte présence de flexibilité et un fort comportement coopératif.

FIGURE

8.1 Structure de confiance en contexte d'alliance stratégique?.



Cette constatation nous amène inexorablement à un autre questionnement fort intéressant. En effet, nos constatons que les entreprises PR11 et SH14 offre les performances les plus faibles de tout notre échantillonnage avec respectivement (,25) et (,17) et offrent une structure très peu conforme à cette tendance structurelle. En revanche, les entreprises DA4, MU12 et NV16 offre des performances très élevées (1,00) tout en affichant une structure très conforme à la tendance structurelle. Suite à ces observations, serait-il possible d'établir une *relation entre la structure et la performance* ? Cette voie de recherche serait très intéressante puisqu'elle permettrait l'utilisation d'une confiance plus efficace, puisque d'avantage axée vers la performance.

8.1.5 Méthode proposée.

Pour ce faire, nous croyons qu'il serait important d'approfondir la nature des dimensions que nous avons utilisée durant cette recherche. Un retour théorique sur l'origine de notre modèle de recherche permettrait de mieux comprendre la complémentarité des dimensions entre eux et de percer le secret de leur interrelation et de leur inter dépendance. Elle permettrait par surcroît de vérifier si les interprétations que nous avons fait concernant les deux structures (l'une associée à la présence d'alliance stratégique et l'autre associée au types d'ententes) s'avèrent satisfaisantes.

Nous croyons que le modèle proposé par Smith et Barclay (1997) peut constituer une base théorique solide pour quiconque s'intéresse à la confiance comme objet d'étude.

L'utilisation d'un échantillonnage plus grand ainsi qu'un questionnaire plus raffiné pourrait contribuer à l'atteinte de cet objectif.

Une autre voie intéressante de recherche consisterait à faire un parallèle entre l'utilisation de la confiance en P.M.E., vs la grande entreprise. Nous pensons que le contexte différent entre ces deux types d'organisation générerait des structures différentes de confiances. Situation que ne demanderait qu'à être interprété par la suite.

Conclusion

Dans cette recherche exploratoire nous nous sommes intéressés au rôle de la confiance et de ses effets sur la performance des P.M.E. du secteur de l'environnement en contexte d'alliance stratégique. Afin de faciliter notre recherche, nous avons assimilé le concept de confiance en celui de *la confiance basée sur le comportement* (confiance dynamique.) et de *la confiance basée sur la perception d'être digne de confiance* (confiance statique).

Cette approche théorique nous a permis de mettre en évidence une relation directe entre la confiance et la performance. Sur les neuf dimensions utilisées lors de cette recherche, deux seulement ne semblaient n'avoir que peu d'effet sur la performance. De plus nous avons démontré l'existence d'un effet modérateur du type d'entente sur la relation entre la confiance et la performance.

Nous avons remarqué que le caractère beaucoup plus formel de la coentreprise limitait l'utilisation du nombre de dimensions de la confiance et que l'utilisation de la confiance statique en coentreprise est plus importante. Situation imputable selon nous au fait que la confiance statique est perçue comme étant plus fiables puisque basées sur les qualités déjà présentes chez le partenaire.

Cette observation confirme l'approche théorique voulant que la confiance est un substitut aux ententes formelles donc plus limitée lorsque les intérêts en jeux sont importants. C'est

pourquoi seules l'intégrité et la compétence constituent les dimensions présentes dans ce type de lien.

En revanche, lorsque le type d'entente est autre qu'une coentreprise, c'est l'ensemble de la confiance statique et dynamique qui sont mise à contribution. Seule le jugement et la liberté d'action sont peu considérées dans cette relation. Situation imputable selon nous à une plus grande variation du degré de formalisation de ce type d'entente. Cette pluralité des ententes amenant ainsi une plus grande présence des diverses dimensions de la confiance.

L'ensemble de nos hypothèses ont pu être démontrées dans ce travail de recherche et de façon générale ces observations corroborent de très près à l'état des connaissances théoriques actuelles concernant la confiance. Comme par exemple le fait que la présence de la confiance génère la présence de performance ou encore que la confiance s'adapte aux diverses conditions spécifique comme la présence de diverse type de lien.

Cependant, suite à l'observation individuelle de ces dimensions, nous avons remarquer la présence d'une interdépendance particulière entre des dimensions, comme la présence d'une faible liberté d'action qui a tendance à s'opposer à une forte flexibilité et à un fort comportement coopératif. Nous avons suggéré qu'une telle interdépendance pourrait constituer une « structure de confiance ». Nous avons aussi proposé que la présence d'une faible liberté d'action est le témoignage d'une nécessité de « partager l'autorité », situation très caractéristique de la présence d'alliance stratégique et que cette situation de compromis

se reflète par une utilisation de flexibilité et de comportement coopératif, nécessaire au maintien harmonieux de la relation.

Si la relation directe entre les dimensions de la confiance et la performance ont été clairement démontré de façon individuelle, nous avons proposé qu'il serait intéressant, lors de recherche future, d'établir des corrélations entre une *structure de confiance* et la performance. En effet, le cas particulier des entreprises LR11 et SH14 qui offrent à la fois des performances très faible et une structure qui ressemble peu au reste de l'échantillonnage peu constituer une observation de départ. L'établissement d'une relation entre la structure de confiance et la performance apporterait un éclairage important dans la façon dont le propriétaire de P.M.E. pourrait gérer la performance.

Cependant l'interprétation spécifique entre la structure de confiance et son environnement contextuel demeure partielle. Seule une étude plus approfondie de ce sujet nous permettrait des conclusions plus définitives.

Bien que cette recherche ne couvre que partiellement le sujet traité, nous espérons que cette étude aura contribué à faire connaître toute l'importance d'un élément comme la confiance. Surtout que la P.M.E., par sa taille , sa flexibilité et sa capacité d'utiliser avec efficacité toutes formes de rapports informels, doit connaître plus que toutes autres , les outils lui permettant d'atteindre un plus grande compétitivité.

ANNEXES

Questionnaire

-I- CARACTÉRISTIQUES GÉNÉRALES DE L'ENTREPRISE

NOM DE L'ENTREPRISE : _____

1. Année de création de l'entreprise 19____
2. Votre entreprise est-elle une filiale d'une autre entreprise ?
 - OUI ⇔ d'une entreprise située : au Québec/Canada
 - NON aux États-Unis
 - ailleurs dans le monde
3. Nombre d'employés : _____ (en nombre)
4. Quel est le chiffre d'affaires total de votre entreprise pour 1996 ?
 - moins de 500 000 \$ 1 million \$ et plus 10 millions \$ et plus
 - 500 000 \$ et plus 5 millions \$ et plus 20 millions \$ et plus
5. Quel a été le pourcentage de votre chiffre d'affaires total provenant des régions suivantes pour 1996 ?

Québec : _____% Canada : _____% États-Unis : _____% Autres : _____%
6. Quel est le pourcentage de R&D investi par rapport au chiffre d'affaires de l'entreprise ?
 - moins de 2% 2% et plus 5% et plus 10% et plus
7. Indiquez les principaux produits de votre entreprise :

8. À qui sont destinés les produits de votre entreprise ? (cochez les cases appropriées)
 - Usage personnel Usage commercial Usage industriel Autres : _____
9. Concernant votre entreprise, quelle importance accordez-vous aux objectifs suivants :

ENCERCLEZ UN CHIFFRE PAR OBJECTIF	Pas important	1	2	3	4	Très important	Non applicable
Croissance des ventes	0	1	2	3	4		NA
Profitabilité	0	1	2	3	4		NA
Autonomie de gestion	0	1	2	3	4		NA
Pérennité de l'entreprise	0	1	2	3	4		NA
Indépendance financière	0	1	2	3	4		NA
Innovation de produits	0	1	2	3	4		NA
Innovation de procédés	0	1	2	3	4		NA
Contrôle des coûts	0	1	2	3	4		NA
Diversification	0	1	2	3	4		NA
Resserrement des normes	0	1	2	3	4		NA
10. Sur quelle base votre entreprise fait-elle concurrence ?

ENCERCLEZ UN CHIFFRE PAR PROPOSITION	Pas important	1	2	3	4	Très important	Non applicable
Prix	0	1	2	3	4		NA
Technologie, techniques de production	0	1	2	3	4		NA
Visibilité, réputation	0	1	2	3	4		NA
Service	0	1	2	3	4		NA
Marketing, mise en marché	0	1	2	3	4		NA
Produit spécialisé ou de haute gamme	0	1	2	3	4		NA
Qualité et performance du produit	0	1	2	3	4		NA
Innovation, développement de nouveaux produits	0	1	2	3	4		NA
Réseau de distribution	0	1	2	3	4		NA
Coûts de fabrication	0	1	2	3	4		NA
Vaste gamme de produits	0	1	2	3	4		NA
11. Votre entreprise participe-t-elle à une alliance stratégique ? OUI ⇔ combien : _____ NON
12. Votre entreprise a-t-elle déjà participé à d'autres alliances auparavant ? OUI ⇔ combien : _____ NON

-II- FORMATION DE L'ALLIANCE ET SÉLECTION DU PARTENAIRE

N.B. : Si vous participez présentement à plus d'une alliance stratégique, nous vous demandons de considérer celle qui, selon vous, est la plus importante. Merci !

13. Quand cette alliance a-t-elle été créée ? 19__

14. Votre entreprise a-t-elle déjà participé à d'autres alliances avec ce partenaire ? OUI → combien : ____ NON

15. D'où vous est venue l'idée de faire cette alliance ?

- De votre entreprise De votre partenaire D'un client (distributeur)
 D'un fournisseur Autres, précisez s.v.p. : _____

16. Qui a pris l'initiative de conclure une alliance ?

- Votre entreprise Votre partenaire Autres, précisez s.v.p. : _____

17. Qui était le principal responsable de la sélection du partenaire et de la formation de l'alliance ?

- J'étais responsable Autre, précisez s.v.p. : _____

18. Dans quelle mesure les propositions suivantes correspondent-elles à votre approche pour la formation de cette alliance ?

ENCERCLEZ UN CHIFFRE PAR PROPOSITION	Pas du tout				Totalement
Des objectifs précis ont été déterminés	0	1	2	3	4
Nos besoins spécifiques ont été évalués	0	1	2	3	4
Une forme d'alliance a été déterminée afin de répondre à nos besoins	0	1	2	3	4
Les ressources que nous aurions à fournir ont été précisément déterminées	0	1	2	3	4
Les ressources que le partenaire aurait à fournir ont été spécifiquement déterminées	0	1	2	3	4

19. Dans quelle mesure les propositions suivantes correspondent-elles à votre approche pour la sélection du partenaire ?

ENCERCLEZ UN CHIFFRE PAR PROPOSITION	Pas du tout				Totalement
Des critères précis de sélection ont été déterminés	0	1	2	3	4
Une liste de partenaires potentiels a été établie	0	1	2	3	4
L'information relative aux partenaires potentiels a été recherchée systématiquement	0	1	2	3	4
Les partenaires potentiels ont été rencontrés	0	1	2	3	4
L'information recueillie a été analysée en profondeur	0	1	2	3	4
Des participants sont intervenus pour aider à la sélection	0	1	2	3	4

20. Dans quelle mesure les critères de sélection suivants vous ont-ils aidés à choisir votre partenaire ?

ENCERCLEZ UN CHIFFRE PAR CRITÈRE	Pas du tout				Totalement
Avoir un engagement sérieux dans la réalisation du projet	0	1	2	3	4
Avoir des gestionnaires compatibles	0	1	2	3	4
Permettre une entrée rapide sur le marché visé	0	1	2	3	4
Connaître le marché visé	0	1	2	3	4
Permettre de baisser les coûts de fabrication	0	1	2	3	4
Amener des opportunités d'exportation	0	1	2	3	4
Avoir une taille similaire	0	1	2	3	4
Avoir eu des expériences de collaboration satisfaisantes avec votre entreprise	0	1	2	3	4
Permettre de vendre au gouvernement du marché visé	0	1	2	3	4
Permettre de compléter la ligne de produits	0	1	2	3	4
Obtenir des subventions ou des crédits	0	1	2	3	4
Fournir une main-d'œuvre bon marché à l'alliance	0	1	2	3	4
Rencontrer les exigences gouvernementales	0	1	2	3	4
Avoir accès à des matières premières ou composantes	0	1	2	3	4
Fournir du capital à l'alliance	0	1	2	3	4
Fournir du personnel technique qualifié	0	1	2	3	4
Fournir des gestionnaires d'expérience	0	1	2	3	4
Proximité géographique	0	1	2	3	4
Posséder les licences nécessaires, brevets et autres savoir-faire	0	1	2	3	4
Accès à un emplacement favorable	0	1	2	3	4
Compétence en fabrication ou en R&D	0	1	2	3	4
Avoir accès à un réseau de distribution et de service après-vente	0	1	2	3	4
Avoir accès à des compétences marketing	0	1	2	3	4
Avoir une réputation ou une marque de commerce reconnue	0	1	2	3	4

21. Quelles sources d'information avez-vous utilisées afin de collecter l'information nécessaire à la sélection ?

(cochez les sources appropriées)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Vos clients | <input type="checkbox"/> Votre conseil d'administration |
| <input type="checkbox"/> Vos représentants et agents | <input type="checkbox"/> Cadres |
| <input type="checkbox"/> Vos fournisseurs | <input type="checkbox"/> Personnel de production |
| <input type="checkbox"/> Vos concurrents | <input type="checkbox"/> Autres employés |
| <input type="checkbox"/> Des consultants | <input type="checkbox"/> Bases de données internes |
| <input type="checkbox"/> Des institutions financières | <input type="checkbox"/> Contacts personnels |
| <input type="checkbox"/> Brochures, catalogues | <input type="checkbox"/> Voyages d'affaires à l'étranger |
| <input type="checkbox"/> Internet | <input type="checkbox"/> Des associations sectorielles et/ou d'affaires |
| <input type="checkbox"/> Journaux, télé, radio | <input type="checkbox"/> Institutions de recherche et/ou académique |
| <input type="checkbox"/> Revues spécialisées et/ou d'affaires | <input type="checkbox"/> Des foires et/ou expositions |
| <input type="checkbox"/> Chambres de commerce | <input type="checkbox"/> Des organismes gouvernementaux et/ou publications gouvernementales |
| <input type="checkbox"/> État financier | |

22. Dans quelle mesure les propositions suivantes correspondent-elles à votre approche pour l'analyse de l'information ?

ENCERCLEZ UN CHIFFRE PAR PROPOSITION

	Pas du tout				Totalement
Par des réunions de travail informelles	0	1	2	3	4
Par des réunions de travail formelles	0	1	2	3	4
Grâce au traitement informatique de données	0	1	2	3	4
En réalisant des études formelles	0	1	2	3	4

23. Qui a participé à la sélection du partenaire ?

Nous n'avons pas de participants

Des cadres administratifs

Responsabilités: _____

Personnel de production

Responsabilités: _____

Personnel de vente

Responsabilités: _____

Consultants

Responsabilités: _____

Autres, spécifiez :

Responsabilités: _____

24. Pourquoi avez-vous choisi ce partenaire ?

ENCERCLEZ UN CHIFFRE PAR ÉNONCÉ

	Pas du tout				Totalement
Ce partenaire avait les ressources et autre compétences nécessaires	0	1	2	3	4
Nous étions à l'aise avec ce partenaire	0	1	2	3	4
Nous avons une expérience conjointe de collaboration	0	1	2	3	4
Ce partenaire avait une bonne réputation	0	1	2	3	4
Nous avons eu une rencontre imprévue mais fructueuse	0	1	2	3	4

25. Le partenaire actuel est-il un concurrent, un fournisseur ou un distributeur (client) de vos produits ?

Un concurrent Un fournisseur Un distributeur (client) Autre, précisez s.v.p.: _____

26. Quelle importance avaient ces objectifs lors de la formation de l'alliance ?

ENCERCLEZ UN CHIFFRE PAR OBJECTIF

	Pas important				Très important	Non applicable
Réduire le risque en ayant un partenaire	0	1	2	3	4	NA
Réduire le coût d'investissement	0	1	2	3	4	NA
Obtenir des compétences en marketing	0	1	2	3	4	NA
Accéder à un réseau de distribution	0	1	2	3	4	NA
Obtenir des technologies, brevets, marques de commerce	0	1	2	3	4	NA
Faciliter une entrée rapide sur le marché visé	0	1	2	3	4	NA
Promouvoir le développement de nouveaux produits	0	1	2	3	4	NA
Obtenir des matières premières ou des composants	0	1	2	3	4	NA
Exploiter les technologies de notre entreprise	0	1	2	3	4	NA
Promouvoir le développement de technologies	0	1	2	3	4	NA
Répondre à des exigences gouvernementales	0	1	2	3	4	NA
Acquérir de nouveaux savoir-faire	0	1	2	3	4	NA

27. *Quelle est la forme de l'alliance? (Cochez une case)*

- Création d'une entreprise distincte (joint venture ou coentreprise)
 Entente écrite, sans création d'une entreprise distincte
 Entente verbale, sans création d'une entreprise distincte
 Autres (précisez S.V.P.) _____

28. *Sur quelles activités portent l'alliance ? (Cochez les cases appropriées)*

- Activités de R&D Approvisionnement/Sous-traitance
 Production Alliance financière/Investissement
 Marketing Autres (précisez S.V.P.) : _____

29. *Au moment de la formation de l'alliance, quelle entreprise a engagé les ressources suivantes à l'alliance ?*

ENGERCEZ UN CHIFFRE PAR RESSOURCE	Surtout votre entreprise		Les deux entreprises		Surtout votre partenaire		Non applicable
Ressources financières	2	1	0	1	2		NA
Conception de produit	2	1	0	1	2		NA
Processus technologique	2	1	0	1	2		NA
Expertise en gestion	2	1	0	1	2		NA
Capacités manufacturières	2	1	0	1	2		NA
R&D	2	1	0	1	2		NA
Matières premières ou composantes	2	1	0	1	2		NA
Brevets, licences, marques de commerce	2	1	0	1	2		NA
Contrôle des coûts	2	1	0	1	2		NA
Personnel technique	2	1	0	1	2		NA
Personnel non technique	2	1	0	1	2		NA
Marketing	2	1	0	1	2		NA
Réseaux de distribution	2	1	0	1	2		NA
Équipement de production	2	1	0	1	2		NA

30. *Quels sont les marchés touchés par l'alliance ?*

- Québec Canada États-Unis Europe Asie Amérique du Sud Autres précisez s.v.p. : _____

-III- FONCTIONNEMENT DE L'ALLIANCE ET RELATION AVEC LE PARTENAIRE

N.B. : pour les questions 31 à 35 vous devez encadrer un chiffre par énoncé. Merci !

31. *Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les énoncés suivants ?*

	En total désaccord				Totalement d'accord
Nous pouvons nous fier à notre partenaire	0	1	2	3	4
Nous avons une confiance totale dans nos capacités d'atteindre nos objectifs communs	0	1	2	3	4
Nous pouvons compter sur notre partenaire pour s'adapter à des situations difficiles	0	1	2	3	4
Même dans des situations difficiles mon partenaire est capable d'être efficace	0	1	2	3	4
Notre partenaire possède les compétences requises pour faire face aux situations complexes	0	1	2	3	4
Je peux compter sur lui pour s'adapter aux diverses situations spécifiques	0	1	2	3	4
Notre partenaire connaît bien le domaine dans lequel nous coopérons	0	1	2	3	4
Mon partenaire ne fait pas toujours les choses qu'il devrait faire	0	1	2	3	4

32. *Veillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les énoncés suivants ?*

	En total désaccord				Totalement d'accord
Quelques fois, je me questionne sur ses habiletés au travail	0	1	2	3	4
Quelques fois, je suis agréablement surpris de la pertinence et de la justesse de ses décisions	0	1	2	3	4
Les intentions de notre entreprise et de notre partenaire sont claires	0	1	2	3	4
Notre partenaire agit toujours avec honnêteté avec nous	0	1	2	3	4
Notre partenaire est souvent guidé par des motivations secrètes	0	1	2	3	4
Notre entreprise a engagé les ressources requises pour cette alliance	0	1	2	3	4
Nous consacrons beaucoup de temps et d'énergie à faire fonctionner cette alliance	0	1	2	3	4
Nous avons développé une synergie à travailler ensemble	0	1	2	3	4
J'ai fait des efforts personnels pour démontrer mes intérêts dans notre relation d'affaires	0	1	2	3	4
Notre partenaire est engagé pleinement dans notre relation d'affaires	0	1	2	3	4
Comparativement à d'autres relations d'affaires que j'ai eu dans le passé, j'ai investi davantage de ressources dans cette relation	0	1	2	3	4

33. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les énoncés suivants ?

	En total désaccord				Totalement d'accord				
Nous ne sommes pas très réceptif aux suggestions de notre partenaire	0	1	2	3	4				
Nous essayons d'accommoder nos deux points de vue pour des décisions qui affectent les résultats de l'alliance	0	1	2	3	4				
Mon partenaire est généralement ouvert à nos suggestions	0	1	2	3	4				
Les communications entre notre entreprise et les partenaires se font ouvertement et à plusieurs	0	1	2	3	4				
Nous communiquons fréquemment avec notre partenaire	0	1	2	3	4				
Nous nous donnons de l'information au moment opportun	0	1	2	3	4				
Si nous avons un problème, nous en parlons rapidement	0	1	2	3	4				
Notre partenaire réagit toujours positivement lorsque nous lui demandons de l'information	0	1	2	3	4				

34. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les énoncés suivants ?

	En total désaccord				Totalement d'accord				
Nous n'essayons pas d'influencer le comportement de l'autre	0	1	2	3	4				
Quelque soit le rapport de force entre nous deux, nous essayons toujours d'imposer notre position	0	1	2	3	4				
Nous laissons notre partenaire prendre ses propres décisions même si nous ne sommes pas en désaccord	0	1	2	3	4				
Notre partenaire tente rarement de nous imposer ses vues	0	1	2	3	4				
Il arrive que la tromperie soit d'usage dans nos relations	0	1	2	3	4				
Quelque fois nous engageons des comportements opportunistes qui risquent de nuire aux intérêts de notre partenaire	0	1	2	3	4				
Nous travaillons toujours dans un esprit de coopération	0	1	2	3	4				
Notre partenaire et notre entreprise travaillent activement ensemble	0	1	2	3	4				
Nous avons dû mettre notre alliance en jeu afin de protéger notre entreprise	0	1	2	3	4				
Notre relation d'affaires se fait à mon détriment	0	1	2	3	4				

35. Veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes en accord avec les énoncés suivants ?

	En total désaccord				Totalement d'accord				
Mon entreprise et notre partenaire sont très satisfaits de l'alliance	0	1	2	3	4				
Notre entreprise et notre partenaire sont très satisfaits de la performance de l'alliance	0	1	2	3	4				
Nous considérons cette alliance comme un succès	0	1	2	3	4				
Nous sommes très satisfait de notre choix de partenaire	0	1	2	3	4				
Il existe un haut niveau de confiance entre nous et notre partenaire	0	1	2	3	4				
Je suis très satisfait du partenaire actuel	0	1	2	3	4				

-IV- PERCEPTIONS ET RÉSULTATS DE L'ALLIANCE

36. En regard des objectifs qui vous ont poussé à former cette alliance, à quel niveau ont-ils été réalisés ?

	Pas du tout				Totalement				Non applicable
Réduire le risque en ayant un partenaire	0	1	2	3	4				NA
Réduire le coût d'investissement	0	1	2	3	4				NA
Obtenir des compétences en marketing	0	1	2	3	4				NA
Accéder à un réseau de distribution	0	1	2	3	4				NA
Obtenir des technologies, brevets, marques de commerce	0	1	2	3	4				NA
Faciliter une entrée rapide sur le marché visé	0	1	2	3	4				NA
Promouvoir le développement de nouveaux produits	0	1	2	3	4				NA
Obtenir des matières premières ou des composantes	0	1	2	3	4				NA
Exploiter les technologies de notre entreprise	0	1	2	3	4				NA
Promouvoir le développement de technologies	0	1	2	3	4				NA
Répondre à des exigences gouvernementales	0	1	2	3	4				NA
Acquérir de nouveaux savoir-faire	0	1	2	3	4				NA

37. Selon vous, si vous aviez à recommencer l'expérience, quelle serait votre perception d'un processus qui permettrait de choisir le partenaire adéquat ?

BIBLIOGRAPHIE

- BAILLARGEON, G. (1989). «*Probabilité statique et technique de régression*», SMG, Trois-Rivières.
- CARTWRIGHT, S. C. et CARY L., (1993). «The role of culture compatibility in successful organizational marriage». *Academy of Management Executive*, vol. 7, no 2, p. 57-69.
- CHALLAGALLA, G. N. et SHERVANI, T. A. (1996). «Dimensions and Types of Supervisory Control: Effect on Salesperson Performance and Satisfaction». *Journal of marketing*, vol. 60, janvier, p. 89-105.
- CHILD, J. (1973), «Strategies of control organizational behavior». *Administrative Science Quartely*, vol.18, no 1, p. 1-17.
- CUNNINGHAM, B. J. et LISCHERON, J. (1991). «Defining entrepreneurship». *Journal of Small Business Management*, Janvier. p. 45-61.
- DICKSON, K. (1996). «How informal can you be ? Trust and reciprocity within cooperative and collaborative relationships». *Journal of Technology Management*, vol. 11, no 1, p. 129-139.
- DONEY, P. M. C. et JOSEPH, P. (1997). «An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships». *Journal of Marketing*, vol.61, avril, p. 35-51.
- FOUREZ, G. (1992). « La construction des sciences ». ERPI, 2^e édition, Montréal.
- GORGEU, A. et MATHIEU, R., (1996). «Partenaire ou sous-Traitant? Qualité et Ressources humaines chez les Fournisseurs de l'automobile et de l'aéronautique. CEE». *Dossier de Recherche*, num.31, no 2, p.183-214.
- GRAVEL, V. (1995). «La confiance au sein des organisations». *Commission de la fonction publique du Canada*, no 1, Doc. électronique [Http://www.psc-cfp.gc.ca/auditmon01-fhtm](http://www.psc-cfp.gc.ca/auditmon01-fhtm)., 20 pages.
- GULATY, R. (1995). «Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances». *Academy of Management Journal*, février, vol.38, no. 1, pp. 85-112.

- HÉBERT, L. (1994). «Division of control, relationship dynamics and joint venture performance». *Thèse de doctorat*. Université Western.
- HÉBERT, L. (1996). «Trust, conflict in international joint ventures : The role of control structures». Communication soumise à L'International Business Division Academy of Management, le 6 Janvier.
- HÉBERT, L. et BEAMISH, P. (1995). «The Characteristics of Canada-based international joint ventures». Communication soumise à la Conférence sur la perception globale des stratégies de coopération, Septembre.
- HUBERMAN, A.M. et.; MILES, M.B. (1991). «Analyse des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes». De Boeck Université, Bruxelles.
- HUNT, M. (1994). «The Commitment, Trust theory of relationship marketing». *Journal of marketing*, vol.58, p. 20-38, juillet.
- INGHAM, M. (1991). «La perception du succès des alliances stratégiques», *Revue Internationale des PME*, vol 4, no 2, p. 44-62.
- JAWORSKI, J. (1993). «Control Combinations in Marketing, Conceptual Framework and Empirical Evidence». *Journal of Marketing*, vol.57, Janvier, p. 57-69.
- JAWORSKI, J. (1998). «Toward a theory of marketing control: environmental context, Control types, and consequences». *Journal of Marketing*, vol.52, Juillet, p. 23-39.
- JULIEN, P.A. (1997). *Les PME: Bilan et perspectives*. Les presses inter- universitaires, col. Économica, Québec.
- JULIEN, P.A. (1996). *Le contrôle de l'information « riche » par réseau: clef du dynamisme des PME.*, octobre, GREPME, 16 pages.
- JULIEN, P. A. (1994). «L'entreprise partagée : contraintes et avantages». *GREPME*, vol.19.
- KOENING, C. et VAN WIJK, G. (1992/93). *Alliances interentreprises : le rôle de la confiance*, Perspectives et Management stratégique, Tome I, CETAI, col. Économica,.

- MALECKI, E. et TOUTLE, D.(1995). *Réseaux de PME manufacturières aux États-Unis: La création d'une assise*. Communication présentée en 1995 à la conférence de la commission du IGU sur l'Organisation de l'espace industriel, Séoul, Corée, août.
- MARSHALL, L. (1995). «China, a time for caution». Article paru dans *Fortune*, février.
- MAYER, R. et DAVIS, H. J. (1995). «Organizational trust», *Academy of Management Review*, vol. 20, No.3, p. 702-735.
- MERCHANT, A. K. (1988). «Progressing Toward a theory of marketing control : A comment». *Journal of Marketing*, Juillet, p. 41-44.
- MOORMAN, C. ROHIT, D. et ZALTMAN, G. (1993). «Factors affecting trust in market research relationships». *Journal of Marketing*, Janvier, vol.57, p. 81-101.
- OUCHI, G. W. (1979). «A conceptual framework for the design of organisation control mechanisms». *Management Science*, vol.25, no 9.
- PARKHE, A. (1993). «Messy research, methodological predisposition and theory development in international joint ventures». *Academy of Management Review*, avril, p. 227-268.
- POULIN, D. SU, Z. CHRYSOSTOME, É. et MONTRREUIL B. «Vers une taxonomie des liens de collaboration interorganisationnelle dans une perspective réseau». *FSA*, Université Laval, doc. 96-62..
- PUTHOD, D. (1996). «Comprendre les Alliances de PME». Communication présentée au 3^e congrès international francophone de la PME, tome I, Acte du colloque.
- PUTHOD, D. (1995). «Entre confiance et défiance : la vigilance au cœur de la gestion». *Gestion 2000*, février, p. 111-129.
- PUTHOD, D et PADOY, J. C. (1995). «À la recherche d'outil d'analyse pour les Alliances», Chapitre 7; *PME., Perspective en management stratégique*, tome III,ed. Économica
- RAMASWAMI, S. N. (1996). «Marketing Control and dysfunctional employee behaviors : A test of traditional and contingency theory postulates». *Journal of Marketing*, Avril, vol. 60, pp. 105-120.

- RING et VAN DE VEN, (1994). «Developmental processes of cooperative interorganizational relationships». *Academy of Management Review*, vol.19, No. 1, pp. 90-118.
- RING et VAN DE VEN, (19). «Formal and Informal dimensions of transaction».
- SCHAAN, J. L. et BEAMISH, P. W. «Joint Venture General Managers in LDCS». *Papier de travail*, 87-4.
- SCHAAN, J. L. BEAMISH, P. W. (1988). «Joint Venture General Management in LDCS». *Coopérative stratégies in International Business*, ed. Contratctor F.& P., Loerange, pp. 279-299.
- SHAAN, J. L. (1988). «How to control a joint venture even as a minority partner». *Journal of General Management*, automne, vol.14, No. 1, p. 4-16.
- SHON, D. et HOON J. (1994). «Social knowledge as a control system : A proposition and evidence from the Japanese FDI behavior». *Journal of Internationnal Business Studies*, second quarter, pp. 295-324.
- SMITH, J.B. ET BARLAY, D. W. (1997). «The effects of Organizational difference and trust on the effectiveness of selling parther relationships». *Journal of marketing*, vol.61,p.3-21
- SMITH, BROCK, (1991). «Trust: conceptualization and measurement». Document présenté à une conférence.
- THORELLI, H. B. (1986). «Networks: Between Markets and Hierarchies». *Strategic Management Journal*, vol 7, 37-51.
- TUCK, P. HAMILTON, R. T., (1991). «Intra-industry size differences in fonder-controlled firms». *International Small Business Journal*, vol.12,1.
- WILLIAMSON, O., E., (1975). *The Markets and hierarchies: Analysis and Antitrust Implication*, New York, Free Press.
- WILLIAMSON, O., E., (1979). «Transaction-Costs Économics : The Governance of Contractual Relation». *Journal of Law and Économics*, Vol 22, no 2, p. 233-261.

WILLIAMSON, O., E, (1991). «Comparative Économic Organisation : The discrete Structural Alternatives». *Administrative Science Quaterly*, Vol. 36, pp. 269-296.

WILLIAMSON, O., E, (1994). «*Les institutions de l'économie*». Inter-Éditions.

Document de référence. «*La confiance au sein des organisations*». Numéro 1, mai 1995.