

Journal of Global Management Research

Volume 4, Number 1 June 2008



International theoretical
and applied perspective

Research conducted
throughout the world

On Management, Social,
and Technology issues



www.gmrJournal.com

ISSN 1488-4569

Journal of Global Management Research

This journal strives to publish original articles of major interest to academicians, managers, consultants, politicians, teachers, and students. This journal is published twice a year, in December and June. Special issues are released following an international conference or devoted to a special theme. All papers submitted to the journal are subject to strict review by the Editor followed by double blind peer review.

Editorial Review Board

EDITOR-IN-CHIEF:

Dr. William Raynor, III.
State University of New York
Tel 1 (607) 746-4387
Email: wraynor124@aol.com

ASSOCIATE EDITORS

Dr. Matthew KUOFIE, College Of Applied Science And Technology, Illinois (USA)
Dr. Pascal PECQUET, professeur, Université de Montpellier (France)

INTERNATIONAL EDITORIAL REVIEW BOARD

- Dr. Raymond A. HACKNEY (Manchester Metropolitan University Business School)
- Dr. Lucila PÉREZ, director, Graduate Studies Department, University CASA GRANDE, (Ecuador)
- Dr. Geni Satiko SATO, Researcher at the IEA-Agriculture Economy Institut, and Mackenzie Presbyterian University
- Dr. Lin YANNING, Université de Paris I (Panthéon - Sorbonne), avocate à Beijing (Chine)
- Dr. Jameleddine ZIADI, Enseignant-chercheur, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis (Tunisie), président du World E-Management Consortium
- Dr. Paul CHAVEZ, U of Mary Washington, (rchavez@umw.edu)
- Dr. Roberto Giro MOORI, Mackenzie Presbyterian University (rgmoori@mackenzie.com.br)
- Dr. Samer HIJAZI, Florida Keys Community College (hijazi_s@fkn.edu)
- Julian MIRANDA, Universidad Autonoma de Guerrero, (JULIAN6154@aol.com)
- Ernesto OIEDA, Universidad de Carabobo, Venezuela , ernestoo@telcel.net.ve
- Dr. Pierre SALENGROS, Université libre de Bruxelles

PUBLISHER:

Institut Fidal Inc.
CP 32089 Montréal, H2L 4Y5
URL=<http://fidal.qc.ca>

TABLE OF CONTENT

ARTICLES	PAGE
About CGI – A propos de CGI	5
La pertinence des cash-flows d'exploitation et de l'information financière traditionnelle dans la prévision de la détresse financière des entreprises tunisiennes <i>The relevance of exploitation cash-flow and traditional financial information in the forecast of the financial distress of Tunisian companies</i>	7
Hassouna FEDHILA et Saoussen BOUJELBENE	
La perception de la qualité de service par les consommateurs des grandes surfaces québécoises : Une comparaison Montréal Tunis <i>The perception of the quality of service by the consumers of Quebec superstores: A comparison Montreal-Tunis</i>	23
Najeh DALY CHAKER et Lassana MAGUIRAGA	
Variables culturelles et déroulement d'une négociation commerciale : Le cas des négociateurs tunisiens <i>Cultural variables and unfolding of a trade negotiation: The case of the Tunisian negotiators</i>	33
Mohsen DABEBI	
Quels indicateurs de mesure de la performance marketing à l'export ? <i>Which indicators of marketing performance measurement to export?</i>	39
Néji BOUSLAMA	
L'effet du choix du partenaire et des attributs de la relation sur la performance de la coopération interentreprises <i>The effect of the choice of partner and of relationship attributes on the performance of the cooperation between firms</i>	49
Naoel CHAOUCH	

À propos de CGI

Fondé en 1976, le Groupe CGI inc. figure parmi les plus importantes entreprises indépendantes de services en technologies de l'information (TI) et en gestion des processus d'affaires dans le monde. CGI et ses entreprises affiliées emploient environ 25 000 professionnels. CGI offre la gamme complète des services en TI et en gestion des processus d'affaires à des clients du monde entier, à partir de ses bureaux au Canada, aux États-Unis, en Europe et en Asie du Pacifique, ainsi qu'à partir de ses centres d'excellence en Amérique du Nord, en Europe et en Inde. Les produits annualisés s'établissent actuellement à 3,6 milliards de dollars (3,1 milliards de dollars US) et, au 31 décembre 2006, son carnet de commandes s'élevait à 12,6 milliards de dollars (10,9 milliards de dollars US). Les actions de CGI sont inscrites à la Bourse de Toronto (GIB.A) ainsi qu'à celle de New York (GIB). Elles figurent dans l'indice composé S&P/TSX, dans l'indice plafonné de la technologie de l'information S&P/TSX et dans l'indice des titres à moyenne capitalisation. Site Web : www.cgi.com.

CGI fournit un support financier à cette publication depuis 2006.

ABOUT CGI

Founded in 1976, CGI Group Inc. is one of the largest independent information technology and business process services firms in the world. CGI and its affiliated companies employ approximately 25,000 professionals. CGI provides end-to-end IT and business process services to clients worldwide from offices in Canada, the United States, Europe, Pacific Asia as well as from centers of excellence in North America, Europe and India. CGI's annualized revenue run rate stands at \$3.6 billion (US\$3.1 billion) and on December 31st, 2006, CGI's order backlog was at \$12.6 billion (US\$10.9 billion). CGI shares are listed on the TSX (GIB.A) and the NYSE (GIB) and are included in the S&P/TSX Composite Index as well as the S&P/TSX Capped Information Technology and MidCap Indices. Website: www.cgi.com.

CGI provided financial support to this publication since 2006

LA PERTINENCE DES CASH-FLOWS D'EXPLOITATION ET DE L'INFORMATION FINANCIERE TRADITIONNELLE DANS LA PRÉVISION DE LA DÉTRESSE FINANCIÈRE DES ENTREPRISES TUNISIENNES

Hassouna FEDHILA, The Higher Institute of Accounting and Business Administration
Manouba University – Tunisia ,E-mail : Hass530@yahoo.fr

Saoussen BOUJELBENE, The Higher Institute of Accounting and Business Administration
Manouba University – Tunisia,E-mail : Saoussenbouj@yahoo.fr

ABSTRACT

The objective of this study is to evaluate the relevance of operating cash flow information in the prediction of financial distress. Precisely, we are investigating the predictive power of cash flow information over accrual information for assessing financial distress. The results, using a sample of 116 Tunisian firms, showed that LOGIT models including cash flow based ratios have a predictive power superior to those containing accrual based ratios, for financial distress prediction purposes. However, by performing Davidson and Mackinnon (1981) test for non-nested models this superiority is only statistically significant for the prediction of financial distress two and three years before. The test did not validate the superiority of cash flow information over accrual information for one year ahead.

KEY-WORDS: Cash flow from operations, accrual based ratios, financial distress

RÉSUMÉ

L'objectif de cet article est de valider la pertinence des cash-flows d'exploitation dans la prévision de la détresse financière. Il s'agit de vérifier si l'information renseignant sur les cash-flows d'exploitation prévoit mieux la cessation de paiement que l'information comptable basée sur les accruals. Les résultats auprès de 116 entreprises tunisiennes révèlent la supériorité des modèles LOGIT basés sur les cash-flows, par rapport à ceux basés sur l'information financière traditionnelle en terme de prévision de la cessation de paiement, et ce par la simple référence à leurs pouvoirs prédictifs. Toutefois, cette supériorité n'a été validée par le test de Davidson & Mackinnon (1981) que pour la prévision sur deux et trois ans à l'avance. En effet, ce test n'a pu discriminer entre les deux modèles pour le dépistage de la détresse financière une année avant sa réalisation.

MOTS-CLEFS : Flux de trésorerie d'exploitation, ratios à base d'accruals, Détresse financière

INTRODUCTION

Nombreuses sont aujourd'hui les entreprises tunisiennes qui se trouvent confrontées à des problèmes financiers préoccupants, conduisant dans certains cas extrêmes à la cessation de paiement. Cette constatation permet tout naturellement de conclure à l'inéluctable défaillance des modèles de prévision qu'ils mettent en œuvre pour anticiper le risque de défaillance. Faut-il alors, rechercher les meilleurs indicateurs financiers capables de détecter au plus tôt la dégradation de la situation financière de l'entreprise.

Beaver (1966), Altman (1968), Edminster (1972), Cazey et al (1985), se sont basés sur l'approche traditionnelle de l'analyse financière dans le but de dégager des indicateurs pertinents pour prévenir les difficultés financières. Cette

approche est fondée sur les concepts de fonds de roulement (FR), besoin en fonds de roulement (BFR) et capacité d'autofinancement (CAF). Cependant, l'information véhiculée par ces principaux indicateurs a été largement contestée par Guillou (1979), Ijiri (1980), Guyon et al (1981,1982), Golubb et al (1984), Guyon (1991), De Murard (1991), et ce pour plusieurs raisons. D'abord, elle n'est pas objective puisqu'elle n'est pas affranchie de l'incidence des manipulations comptables. Ensuite, le FR servant comme frontière pour l'endettement des entreprises à long terme, a perdu l'essentiel de son utilité du fait du recourt massif au crédit à court terme. Enfin, la CAF ne renseigne pas sur la capacité réelle de l'entreprise à générer suffisamment de liquidités pour honorer ses engagements, ce n'est en fait qu'un flux potentiel de trésorerie.

Partant, l'analyse financière de l'entreprise s'est peu à peu généralisée autour de l'analyse par les flux de trésorerie. Une mutation de 'l'accrual accounting' vers la 'cash flows accounting' est devenue dès lors, quasiment irrésistible. Les normalisateurs comptables aussi bien européens qu'internationaux ont adopté l'information sur les flux de trésorerie d'exploitation en tant que source principale pour l'appréciation de l'évolution de la situation financière de l'entreprise. Le normalisateur tunisien a aussi exigé aux entreprises la divulgation d'un tableau de flux de trésorerie à partir de 1997. Il stipule que les flux de trésorerie permettent aux utilisateurs « d'évaluer la capacité de l'entreprise à générer des flux de trésorerie positifs, d'évaluer sa capacité à honorer ses engagements, sa capacité à distribuer des dividendes et à couvrir ses besoins de financement internes ». Ainsi, ce concept objectif et très compréhensible pourrait fournir une base plus précise de prévision de la faillite, que celle fournie par l'information financière traditionnelle.

L'étude du contenu informationnel supplémentaire des cash-flows d'exploitation par rapport à l'information financière basée sur les accruals a été empiriquement validé dans plusieurs domaines, notamment pour la prévision des cours boursiers par Charitou et al (1999), Francis et al (2003), ainsi que pour la prévision des cash-flows futurs par Finger (1994), Barth et al (2001), Firefield et al (2003). Toutefois, les résultats des recherches antérieures sur la pertinence des cash-flows dans la prévision des difficultés financières n'étaient pas concluants. En effet, Aziz et al (1989) ont prouvé que les modèles à base de cash-flows d'exploitation sont plus performants que ceux à base d'accruals traditionnels en terme de prévision de la faillite. De leur part, Gilbert et al (1990), Charitou et al (2004) ont confirmé le pouvoir prédictif supplémentaire des cash-flows d'exploitation aux modèles de prévision de la défaillance. En revanche, Gentry, et al (1985), Casey et al (1985) Gombala et al (1987), prouvent que le pouvoir prédictif incrémental des cash-flows par rapport aux accruals n'est pas significatif. Ainsi, le débat 'cash flow vs accruals' demeure ouvert à d'autres preuves empiriques susceptibles de l'enrichir.

Par ailleurs, l'augmentation alarmante du nombre d'entreprises tunisiennes bénéficiant de la loi 95- 34 relative au redressement des entreprises en difficultés économique, nous motive à rechercher les meilleurs indicateurs financiers permettant la prévision précoce de la détresse financière. A la connaissance du chercheur, aucune recherche antérieure n'a examiné le potentiel de l'information financière basée sur les cash-flows d'exploitation à améliorer le dépistage des difficultés économiques auprès des entreprises tunisiennes. Ainsi, l'objectif de notre recherche est de valider la pertinence des cash-flows d'exploitation dans le domaine de la prévision des difficultés financières des entreprises tunisiennes. Nous voulons vérifier si les cash-flows d'exploitation prévoient mieux la cessation de paiement que l'information basée sur les accruals.

La suite de cet article s'articule comme suit. Premièrement, nous évoquerons la revue de la littérature et nous formulerons nos hypothèses. Deuxièmement, nous décrirons la méthodologie de recherche. Finalement, nous présenterons les résultats de la recherche ainsi que leurs interprétations.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET FORMULATION DES HYPOTHÈSES :

1.1 Modèles classiques de prévision des difficultés financières

Beaver (1966) et Deaken (1972) se sont basés sur une approche uni-variée utilisant certains ratios financiers traditionnels dans le but de rechercher les meilleurs indicateurs de la faillite des entreprises. Il s'agit de comparer les moyennes de chacun de ces ratios calculés sur deux échantillons d'entreprises (saines et faillies) afin de pouvoir

discriminer entre les entreprises saines et celles rencontrant des difficultés financières. Ces deux recherches démontrent qu'en général les ratios FR/Actif total, Situation nette/Dettes et Cash-flow/Dettes, sont les plus significatifs dans la classification des firmes saines et des firmes faillies.

Altman (1968) effectue la première recherche sur la faillite des entreprises qui repose sur une approche multivariée. En appliquant la technique de l'analyse discriminante sur un échantillon de 33 entreprises saines et 33 entreprises faillies, il établit un score « Z » combinant cinq ratios traditionnels à savoir : FR/Actif total, Réserves/actifs total, BAI/actif total, Fonds propres/dettes totales et Chiffres d'affaires/Actif total. Les résultats de cette recherche montrent que le pourcentage de bonne classification du modèle d'Altman (1968) varie entre 79% et 96%.

Dans une recherche subséquente, Altman et al (1977) présentent la fonction 'Zeta' jouissant d'un pouvoir prédictif de la faillite nettement supérieur à celui du modèle initial d'Altman. Par ailleurs, et en utilisant les régressions logistiques, les résultats d'Ohlson (1980) montrent que la probabilité de cessation de paiement est fonction de quatre aspects financiers à savoir, l'endettement, la rentabilité, la liquidité et la taille de l'entreprise. Ces indicateurs sont extraits à partir d'un ensemble de neuf ratios à base d'accruals, qui sont initialement intégrés dans les modèles LOGIT établis par le chercheur.

En utilisant la méthode de la régression logistique multinomiale, Ward (1994) définit huit variables pour l'explication du phénomène de la faillite. Il s'agit de six ratios à base d'accruals traditionnels et de deux mesures alternatives de cash-flow. La première mesure est appelée mesure 'naïve' du cash-flow parce qu'elle repose sur les accruals et ne tient pas compte par conséquent des décalages entre les délais d'encaissement et de décaissements des flux de trésorerie. Elle est calculée en ajustant le résultat net par les amortissements et les provisions. La deuxième mesure correspond au cash-flow d'exploitation calculé sur la base des encaissements et des décaissements effectifs d'argent. Les résultats montrent que la mesure naïve du cash-flow constitue l'indicateur le plus précis des difficultés financières, car elle offre une meilleure approximation du bénéfice économique de l'entreprise que le résultat comptable lui-même.

Les résultats de : Altman (1968), Altman et al (1977), Ohlson (1980), Ward (1994) démontrent que l'information véhiculée par les indicateurs financiers traditionnels continue à fournir une base pertinente pour le dépistage des difficultés financières. Dans le cadre de cette recherche nous commençons notre investigation empirique par valider ce résultat sur le contexte tunisien. En effet nous examinons si l'information financière issue de la comptabilité d'engagement est pertinente dans le dépistage de la détresse financière des entreprises tunisiennes. D'où notre première hypothèse de recherche :

H₁ : Les ratios financiers traditionnels sont pertinents dans la prédiction de la détresse financière des entreprises.

1.2 Recherches justifiant l'utilisation des cash-flows dans la prévision des difficultés financières :

L'étude de Gombala et Ketz (1983), sur les schémas de classification des ratios financiers a été d'un apport considérable notamment en ce qui concerne la distinction entre l'information financière basée sur les accruals et celle basée sur les cash-flows. Ainsi, ces chercheurs examinent empiriquement la similarité entre les mesures utilisées dans les recherches antérieures comme 'proxies' de "cash-flow d'exploitation". Il s'agit essentiellement du « résultat d'exploitation », du « résultat + dépréciations », du « fond de roulement », et du « cash-flow d'exploitation » (résultat ajusté par tous les accruals). Ils ont trouvé que les variables « résultats + dépréciations » et « fond de roulement », bien que généralement soient nommées « Cash-flow », se rapprochent plus de la variable « Résultat d'exploitation ». Ces résultats impliquent que la nouvelle mesure du cash-flow d'exploitation est susceptible de fournir des informations non contenues dans les indicateurs comptables traditionnels basés sur les accruals.

Cette recherche était d'un apport conceptuel considérable en ce sens qu'elle a déclenché une réforme dans le reporting financier de part le monde, qui consiste à recommander la divulgation d'un état de flux de trésorerie en sus des états financiers traditionnels (FASB(1987), l'IASC (1994), l'Australie (1997), la Tunisie (1996)). Sharma et al (2003) stipulent que cette réforme dénote le rôle critique de l'information basée sur les cash-flows dans la détermination de la capacité de l'entreprise à générer suffisamment de flux de trésorerie pour honorer ses engagements.

La pertinence de l'information renseignant sur les cash-flows est d'autant plus confirmée par diverses investigations empiriques ayant testé le contenu informationnel supplémentaire de cette information par rapport à l'information financière traditionnelle. En effet, compte tenu de la popularité des ratios financiers traditionnels, plusieurs chercheurs comme Casey et al (1984, 1985), Gilbert (1990), Billings (2002), Charitou et al (2004) établissent des modèles de référence incluant uniquement des ratios issus de l'analyse financière traditionnelle. Ensuite, ils introduisent des variables à base de cash-flows afin d'observer l'impact de l'introduction de ces nouvelles variables sur le pouvoir prédictif du modèle de référence.

Casey et al (1984) montrent que les trois variables (CFE : Cash-flows d'exploitation, CFE/Dettes à court terme, CFE/Dettes Totales) utilisées séparément, ne permettent pas la discrimination entre les entreprises saines et faillies. De plus les modèles contenant les ratios traditionnels permettent une discrimination beaucoup plus précise. Dans une recherche subséquente, Casey et al (1985) utilisent plus de variables à base de cash-flows d'exploitation. Ils ont confirmé l'hypothèse stipulant que les cash-flows ne fournissent pas un pouvoir prédictif incrémental au modèle contenant uniquement des ratios financiers à base d'accruals.

Gilbert et al. (1990) cherchent à déterminer empiriquement un ensemble d'indicateurs financiers qui permet d'estimer, à partir d'un échantillon d'entreprises en difficultés, celles qui tomberont en faillite et celles qui survivront. Pour ce faire, ils définissent deux échantillons, le premier combine 76 entreprises faillies avec 304 entreprises saines, et le deuxième comprend les mêmes entreprises faillies avec 304 entreprises en difficulté. Les résultats de la régression logistique confirment la pertinence des cash-flows d'exploitation aussi bien dans la discrimination entre les entreprises saines et faillies, que dans la classification des entreprises en difficultés passagères et les entreprises faillies. Ces résultats contredisent ceux de Casey et Bartzack (1985), bien que la recherche fasse appel aux mêmes variables utilisées par ces derniers.

Ward et al (1997) comparent le pouvoir prédictif de l'information agrégée sur les cash-flows d'exploitation, et celui de ses composantes. Les résultats de la régression logistique établie montrent que seul le cash-flow d'exploitation est significativement pertinent dans la prévision des difficultés financières futures. De plus les composantes les plus pertinentes sont celles relatives aux décaissements effectués pour le paiement des impôts et des intérêts.

Ainsi, l'information financière à base de cash-flows est susceptible de fournir un contenu informationnel supplémentaire aux aspects financiers conventionnels dégagés à partir de la comptabilité d'engagement, notamment pour les fins de prévision de la solvabilité de l'entreprise. En effet étant affranchie de l'effet des manipulations comptables, l'information basée sur les encaissements et les décaissements effectifs d'argent est susceptible de renseigner sur la capacité réelle de l'entreprise à générer suffisamment de flux de trésorerie pour honorer ses engagements financiers. Nous essayons dans le cadre de ce travail de valider cette affirmation en testant l'hypothèse suivante :

H₂ : Les ratios à base de cash-flows d'exploitation sont pertinents dans la prévision de la détresse financière des entreprises.

2.1 Débat 'cash-flows Vs accrual' : laquelle des deux informations est meilleure pour la prévision des difficultés financières :

La recommandation faite par les normalisateurs comptables de part le monde quant à la divulgation d'un état de flux de trésorerie en sus des états financiers traditionnels, a déclenché un grand dilemme dans le milieu académique pour savoir laquelle des deux types d'informations (traditionnelle à base d'accrual ou nouvelle à base de flux de trésorerie) est la plus utile pour les utilisateurs. Aziz et al. (1989) mènent une recherche dont l'originalité réside dans la formulation de six hypothèses explicites, afin de comparer les résultats de prévision de la faillite des modèles les plus populaires dans la littérature antérieure. Il s'agit des quatre modèles suivants : le modèle Z d'Altman (1968), le modèle Zeta d'Altman et al. (1977), un modèle à base de cash-flow utilisé par Gentry et al. (1987), et enfin un modèle mixte contenant à la fois des variables de la fonction Z et des variables utilisant les cash-flows. Les chercheurs prouvent que les cash-flows, qu'ils soient seuls ou combinés avec des ratios à base d'accruals, ont une exactitude de prévision supérieure aux modèles Z et Zeta. Ces résultats remettent en cause les conclusions de Casey et Bartzack (1984, 1985), et celles de Gentry et al. (1985). D'ailleurs, Guyon (1991) a également critiqué la démarche

suivie par Casey et Bartzack (1984), qui les a amené à affirmer que la trésorerie d'exploitation 'n'est pas un indicateur miracle' de la défaillance. En effet, il avance que ces derniers comparent les résultats en matière de prévision de la faillite que donnerait d'une part, l'emploi d'un ratio fondé sur la trésorerie d'exploitation (Trésorerie d'exploitation/DCT) et, d'autre part, l'utilisation de toute une batterie de ratios, comprise dans une fonction discriminante et recouvrant des aspects aussi divers que : la rentabilité, la liquidité, l'endettement etc. Il est alors évident, affirme-t-il, que les résultats leurs donnent raison notamment pour la dernière année avant la faillite. Il ajoute que pour savoir si la trésorerie d'exploitation est supérieure aux notions traditionnelles, il faut comparer ce qui est comparable. Autrement dit, il s'agit de se limiter à une observation systématique des performances d'un ratio comportant la notion de trésorerie d'exploitation, et d'un ratio comportant une mesure qui lui est homologuée dans les notions traditionnelles, à savoir : l'excédent brut d'exploitation. Ainsi, Guyon (1991) effectue une telle comparaison sur plusieurs échantillons. Les résultats montrent que la trésorerie d'exploitation rapportée aux ventes est un meilleur indicateur de difficultés financières potentielles, que le même ratio incluant au numérateur l'excédent brut d'exploitation.

La recherche de Sharma et al (2003) s'inscrit dans le domaine des études expérimentales. Il s'agit de déterminer l'utilité de l'information renseignant sur le niveau des cash-flows d'exploitation et de celle basée sur les accruals et ce dans la détermination du risque d'insolvabilité par les banquiers. Les résultats montrent que les jugements de ces derniers basés sur des variables utilisant les cash-flows d'exploitation sont plus précis que leurs jugements basés sur les accruals. De plus la précision des jugements est plus prononcée pour la détermination des entreprises insolubles que pour celles solvables. Ce résultat dénote le rôle crucial de l'information renseignant sur les cash-flows d'exploitation dans la détermination de la solvabilité des entreprises. Aux termes des chercheurs cette étude confirme l'apport supplémentaire de l'état de flux de trésorerie par rapport aux états financiers existant et ce dans le processus de prise de décision des différents utilisateurs de l'information comptable.

En s'intéressant au contexte britannique, Charitou et al (2004) examinent le contenu informationnel supplémentaire des cash-flows d'exploitation dans la prévision de la faillite des entreprises. Sur un échantillon de 51 paires d'entreprises industrielles britanniques (faillies et saines), les chercheurs établissent des modèles de prévision de la faillite et ce sur une, deux et trois ans avant sa survenance. Ces modèles se composent à la fois de ratios à base d'accruals et d'autres à base de cash-flows d'exploitation. Les résultats de la régression logistique montrent que le modèle de prévision qui possède le pouvoir prédictif le plus élevé, est composé de trois ratios, à savoir le ratio d'endettement (Dettes totales/Total actif), le ratio de rentabilité (BAII/Dettes totales) et le ratio de cash-flows d'exploitation (CFE/Dettes totales). Ces variables sont toutes significatives à un seuil de 1% de risque. De même, ce modèle présente un pourcentage de bonne classification de l'ordre de 94% une année avant la faillite. Pour un horizon de prévision de deux et de trois ans avant la faillite le pourcentage de bonne classification est respectivement de l'ordre de 84% et 70%. La performance de ce modèle s'améliore davantage en effectuant une estimation par la méthode des réseaux de neurones. Afin de valider la pertinence de leur modèle, les chercheurs estiment le modèle classique d'Altman (1968) sur leur échantillon d'entreprises britanniques. Les résultats montrent que le meilleur pouvoir prédictif de ce modèle n'est que de l'ordre de 80% (vs. 94% pour leur modèle de recherche) et ce une année avant la faillite. La performance de ce modèle décroît remarquablement pour deux et trois ans à l'avance (respectivement 63% et 68%). Ainsi, les chercheurs concluent que l'information renseignant sur les cash-flows d'exploitation est pertinente pour la prévision de la détresse financière des firmes britanniques. En effet, le modèle développé par cette recherche combinant l'information financière traditionnelle et l'information basée sur les cash-flows d'exploitation offre une base plus précise que le modèle classique d'Altman (1968).

Ainsi, en dépit du consensus théorique sur les mérites de l'information financière véhiculée par la 'cash-flow accounting', les études empiriques antérieures recherchant les meilleurs indicateurs de la détresse financière n'ont pas abouti à un consensus quant à la question de supériorité des flux de trésorerie d'exploitation par rapport à l'information financière traditionnelle. Partant, cette recherche s'inscrit dans le paradigme de l'approche utilitaire de l'information comptable. En effet premièrement, nous tentons d'enrichir modestement le débat 'cash-flow vs accruals' en s'intéressant au domaine de prévision de la détresse financière. Deuxièmement, nous essayons de dévoiler les meilleurs indicateurs du dépistage précoce des difficultés financières menaçant les entreprises tunisiennes. Notre objectif principal dans cette recherche est de vérifier si l'information renseignant sur les cash-flows prévoit mieux la cessation de paiement des entreprises tunisiennes que l'information financière traditionnelle. Cet objectif se traduit par la formulation de la troisième hypothèse de recherche :

H₃ : Les ratios à base de cash-flows d'exploitation ont un pouvoir prédictif supérieur à celui des ratios financiers basés sur les accruals traditionnels et ce en termes de prévision de la détresse financière.

2. DESCRIPTION DE LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.1 La variable dépendante :

Pour définir la variable dépendante, nous nous référons à la notion de cessation de paiement caractérisant une situation grave de crise financière. Ainsi, une entreprise est en détresse financière si elle se trouve en état de cessation de paiement c'est-à-dire pour laquelle une procédure de règlement judiciaire est ouverte. En effet, d'après la loi du 15 Juillet 1999 portant modification de la loi du 17 avril 1995 relative au redressement des entreprises en difficultés, est déclarée en état de cessation de paiement toute entreprise pour laquelle il est impossible d'élaborer un plan de règlement avec le maintien de l'activité de l'entreprise ou même sa cession à un tiers (article 27). En l'absence d'une définition législative claire et explicite de la notion de cessation de paiement, la jurisprudence tunisienne considère qu'il s'agit d'une situation de déséquilibre entre l'actif et le passif. Ce déséquilibre ne doit pas traduire une gêne passagère, mais caractériser une impossibilité définitive de payer les dettes. Dès lors, la variable à expliquer, qui est la détresse financière, est une variable qualitative dichotomique, qui représente la situation de l'entreprise. Elle prend la valeur 0, si l'entreprise en état de cessation de paiement c'est-à-dire se trouvant en phase de règlement judiciaire et 1 si elle est saine.

2.2 Les variables indépendantes :

Nous avons défini deux séries de ratios financiers selon leur popularité dans l'analyse financière et dans les recherches antérieures. La première est formée par des ratios financiers traditionnels, (Tableau.1). Ces ratios ont généralement donné de bons résultats dans les recherches de Casey et Bartzack (1985), Ohlson (1980), Altman (1968), Gentry et al (1987), Ward et Foster (1997), Charitou et al (2004). La deuxième batterie de ratios est formée par des ratios à base de cash-flows d'exploitation, (Tableau.2). Elle est inspirée des recherches de Gilbert et al (1990), Giacomino et al (1993), Ward (1994), Jason et al (1995), Ward et Foster (1997).

Etiquette des ratios	Définitions	Formule de calcul
1- Ratios d'autonomie financière		
R1	Ratio d'endettement	Dettes totales/actif total
R2	Ratio d'autonomie financière	Capitaux propres/Dettes totales
R3	Ratio de solvabilité globale	Dettes financières/fonds propres
2- Ratios de liquidité		
R4	Ratio de liquidité générale	Actif circulant/DCT
R5	Ratio de liquidité générale	Valeurs réalisables + Valeurs disponibles/DCT
3-Ratios de rentabilité		
R7	Ratio de marge brute	Marge brute/Chiffre d'affaires
R8	Ratio d'exploitation	Résultat d'exploitation/Chiffres d'affaires
R9	Ratio de rendement des capitaux propres	Bce/Capitaux propres
R10	Ratio de rentabilité financière	Bce net+intérêts/Actif total
4-Ratios de financement		
R11	Ratio de financement de l'actif circulant	FR/Actif circulant
R12	Ratio de financement des stocks	FR/Stocks
R13	Ratio de financement de l'actif	FR/Actif total
5-Ratios de rotation		
R14	Ratio de rotation de l'actif	Chiffres d'affaires/Actif total
	Ratio de rotation de l'actif circulant	Chiffres d'affaires/Actif circulant
6-Ratios utilisant la CAF comme mesure alternative des CFE		

R16	Ratio de couverture des frais financiers	CAF/Intérêts
R17	Ratios de CAF	CAF/Actif total
7-Ratios de l'équilibre financier traditionnel		
R18	Ratio de l'équilibre financier	FR/BFR
R19	Ratio de financement des immobilisations	Capitaux permanents/Actifs non courants

Table 1 : Liste des ratios traditionnels

Etiquettes des ratios	Définitions	Formules de calcul
C1	Ratio de couvertures des frais financiers	CFE/Intérêts
C2	Ratio de couverture des dettes à court terme DCT	CFE/DCT
C3	Ratio de couverture des dettes à longs termes échues	CFE/ DLMT échues
C4	Pourcentage des cash flows servis pour les achats	CFE/Achats
C5	Ratio de l'impact des amortissements et des provisions	CFE/Amortissements+provisions
C6	Ratio de couverture des DCT hors exploitation	CFE/DCT hors exploitation
C7	Ratio de pourcentage des ventes converties en cashs	CFE/Chiffre d'affaires
C8	Ratio de rentabilité des actifs	CFE/Actif total
C9	Ratio de financement des investissements	CFE/Investissements

Table 2 : Liste des ratios à base de cash-flows d'exploitation

2.3 Mesure de la variable cash-flow d'exploitation :

Le principal apport de cette recherche réside dans la procédure de mesure des cash-flows d'exploitation. En effet, Austin et al (1995) s'intéressent à l'exactitude des procédures d'estimation des cash-flows d'exploitation, utilisées par les recherches antérieures. Ils veulent tester aussi l'exactitude des variables « FR » et « résultat comptable ajusté par les amortissements et les provisions » en tant que mesures possibles des cash-flows d'exploitation. Les résultats montrent des marges d'erreurs importantes entre ces 'proxies' et la mesure de référence stipulée par la norme comptable américaine n° 95 relative aux cash-flows. Austin et al (1995) affirment que ce résultat pourrait expliquer la faiblesse de la capacité prédictive des cash-flows dans les recherches antérieures. Ainsi, cette recherche accorde une attention particulière à la procédure de mesure des cash-flows afin de garantir des résultats rigoureux.

Nous mesurons la variable cash-flow d'exploitation selon la méthode directe et plus précisément, conformément aux recommandations de la SFAS n°95. En comparaison avec la méthode indirecte, la méthode directe présente l'avantage d'être plus objective. En effet, elle traduit clairement l'indépendance des flux de trésorerie d'exploitation, de toute notion entachée par l'effet des méthodes d'évaluation comptable. De plus, la recherche de Krishnan et al (2000) offre un apport considérable concernant le mérite de la méthode directe de calcul des cash-flows, basée sur les encaissements et les décaissements et ce en la comparant à la méthode indirecte. Cette dernière est autorisée par certains normalisateurs comptables, et consiste à ajuster le résultat par la variation des différents accruals à partir des comptes de bilans et de l'état de résultat. Les résultats montrent que les cash-flows futurs se prédisent mieux par les cash-flows historiques calculés selon la méthode directe que par ceux calculés selon la méthode indirecte. De même, les cash-flows historiques calculés selon la méthode directe prévoient mieux les cash-flows futurs que le bénéfice et les accruals.

2.4 Définition de l'échantillon :

Ce sont les entreprises faisant l'objet d'un jugement d'ouverture d'une procédure de règlement judiciaire, à partir de l'année d'entrée en vigueur de la loi n°: 95-34 du 17-04-95, jusqu'à 1999, qui feront l'objet de notre étude. De plus, il faut que leurs états financiers : bilan, état de résultats et les notes aux états financiers, soient disponibles sur quatre exercices avant l'année d'ouverture de la procédure de règlement judiciaire.

L'entreprise saine retenue par cette étude, est celle qui n'a fait l'objet d'aucune des mesures de redressement prévues par la loi 95-34 (notification des signes précurseurs, règlement amiable ou règlement judiciaire) jusqu'à 2001. Cette condition a pour objectif de ne pas considérer comme non défaillantes, des entreprises dont la cessation de paiement interviendrait juste après 1999, mais qui trouverait ses origines dans la période d'étude considérée.

Sur la base de ces critères de choix, nous avons collecté de manière aléatoire les états financiers de 56 entreprises en difficultés financières et de 60 entreprises saines, sur la période allant de 1992 à 1999. L'échantillon final résulte en un nombre final de 278 observations. La répartition des ces observations sur la période de l'étude est fournie par le tableau 3.

	Année (-1)	Année(- 2)	Année (- 3)
Eses en difficultés	56	50	22
Eses saines	60	60	30
<u>Nombre d'obs. total</u>	<u>116</u>	<u>110</u>	<u>52</u>

Table 3. Nombre d'observations par année d'étude

2.5 Collecte des données :

Les états financiers des entreprises en cessation de paiement ont été collectés auprès :

- du bureau de suivi des entreprises en difficultés économiques, institué par la loi n°: 34-95 du 17-04-95 auprès du ministère de l'industrie
- des cabinets d'experts judiciaires sis à Sfax
- du tribunal de première instance de Sfax

Les données relatives aux entreprises saines ont été collectées auprès d'un cabinet d'expertise comptable à Tunis, de la bourse des valeurs mobilières de Tunis et du conseil du marché financier.

2.6 Purification des variables indépendantes :

Dans une phase exploratoire de nos données, nous avons examiné les matrices de corrélation relatives aussi bien aux ratios traditionnels qu'à ceux à base de cash-flows. Ces matrices ont indiqué des corrélations significatives entre plusieurs couples de variables. Il s'agit du problème de multicollinéarité qui est de nature à entacher les résultats estimés. Pour le résoudre, nous avons opté pour la méthode de l'analyse en composantes principales (ACP), et ce, à l'image de Gombala et al (1983), Mensah (1984). Le nombre de facteurs retenus est déterminé essentiellement sur la base de la règle de Kaiser. Cette dernière stipule de retenir uniquement les facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1.

Pour l'interprétation des facteurs nous avons retenu les ratios qui ont un degré de corrélation avec le facteur, supérieur à '0.7'. Ainsi, par exemple, le facteur qui est fortement corrélé avec les ratios R4, R5 et R6, s'appelle 'facteur de liquidité'. Les facteurs déterminés par les ratios à base de cash-flows d'exploitation, sont interprétés soit en tant que facteurs de couverture des engagements financiers échus, soit en tant que facteurs d'efficacité, Giacomino et al (1993). Les premiers sont déterminés par des ratios mesurant la capacité de l'entreprise à générer

suffisamment de flux de trésorerie d'exploitation pour couvrir ses intérêts, ses dettes à court terme hors exploitation et la partie échue des dettes à long terme. Les facteurs d'efficacité sont déterminés par les ratios CFE/Achats, CFE/ventes, CFE/AT.

Sur la base de ces critères d'interprétation, nous avons retenu les facteurs présentés par le tableau (4) ci-dessous. En effet, les ratios déterminent positivement les facteurs, sauf le ratio d'endettement R1 qui est corrélé négativement avec les facteurs F_1 des années (-1) et (-2) et avec le facteur F_3 relatif à l'année (-3).

	Année (-1)	Année (-2)	Année (-3)
Facteurs à base de ratios traditionnels	F_1 :end/fin F_2 :liquidité F_3 :autofinancement Inertie expliquée : 65%	F_1 :end/Rté F_2 :liquidité F_3 :rotation F_4 :équilibre fin Inertie expliquée : 72%	F_1 :liquidité F_2 :autofinancement F_3 :end/Rté F_4 :financement Inertie expliquée : 71%
Facteurs à base de CFE	C_1 :efficacité C_2 :couv des besoins financiers C_3 :autonomie financière Inertie expliquée : 64.9%	C_1 :efficacité C_2 :couv des besoins d'investissement C_3 :autonomie financière C_4 :couv des intérêts Inertie expliquée : 66%	C_1 :couv des DLT C_2 :couv des DCT C_3 :efficacité C_4 :couv des besoins d'investissement Inertie expliquée : 78%

Table 4. Liste des facteurs retenus

2.7 Spécification des modèles :

Les deux premières hypothèses de notre recherche testent, respectivement, la pertinence de l'information financière traditionnelle représentée par les F_i , et de l'information renseignant sur les cash-flows traduite par les C_i , et ce pour la prévision de la cessation de paiement des entreprises. Compte tenu du caractère qualitatif de notre variable dépendante, nous utilisons la régression logistique conçue par principe pour expliquer ce type de variables. En effet, aux termes de Charitou et al (2004), cette méthode permet de pallier aux limites de la technique de l'analyse discriminante largement utilisée par les études classiques sur la faillite. Ainsi, les modèles LOGIT permettent de déterminer la probabilité qu'une entreprise soit déclarée en cessation de paiement ou qu'elle soit saine, étant données certaines de ses caractéristiques financières représentées par les différents facteurs retenus. Il s'agit d'établir, sur un intervalle de temps de trois ans, deux séries de régressions logistiques relatives, l'une aux facteurs à base de ratios financiers traditionnels et l'autre aux facteurs à base de cash-flows d'exploitation.

La troisième hypothèse de la recherche se traduit statistiquement, par une question de choix entre deux modèles différents qui expliquent le même phénomène à savoir la détresse financière. L'un est formé par les ratios financiers traditionnels et l'autre est composé par des ratios à base de cash-flow d'exploitation. Pour ce faire, nous adoptons la démarche de Platt et all (1994) qui consiste à effectuer le test de Davidson et Mackinnon (1981) conçu pour la comparaison entre deux modèles non-emboîtés.

Le principe du test de Davidson et Mackinnon (1981) :

En posant M1 le modèle traditionnel et M2 le modèle à base de cash-flows d'exploitation, on peut écrire :

$$M_1 : Y = hX_1 + \varepsilon_1$$

$$M_2 : Y = gX_2 + \varepsilon_2$$

X_1 et X_2 désignent les deux ensembles de facteurs, initialement retenus (tab.2), et qui expliquent la cessation de paiement respectivement dans les deux modèles. Selon le test de D&M(1981), pour accepter ou rejeter le modèle M1 sachant le modèle M2, il convient d'estimer la combinaison linéaire suivante:

$$M_3 : Y = (1 - \alpha) h X_1 + (\alpha) g X_2 + \varepsilon$$

Le problème revient alors à effectuer le test suivant :

$$H_0 : \alpha = 0$$

$$H'_0 : \alpha \text{ est différent de } 0$$

Pour réaliser ce test il suffit de tester la significativité de α dans le modèle M3, associé au $\hat{Y}$ estimé à partir du modèle M2. Si H_0 est acceptée, alors on accepte le modèle M_1 , sinon on le rejette. Toutefois ce résultat n'implique pas l'acceptation de M_2 . Il faudrait renverser les rôles de M_1 et M_2 dans le modèle M3 et répéter le test sur M2 comme modèle de base. Les résultats de ce test seront présentés dans le paragraphe suivant.

3. PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE :

3.1 Test de l'hypothèse H1 : la pertinence du modèle traditionnel :

Le tableau (5) montre qu'en se basant sur le test de Khi-deux, l'hypothèse selon laquelle les facteurs formés par les ratios traditionnels n'ont aucun effet sur la probabilité d'existence de difficultés financières des entreprises, est rejetée. Pour les trois derniers exercices précédant la cessation de paiement, certains aspects financiers, représentés par divers ratios issus de la théorie financière traditionnelle, s'avèrent pertinents dans la prévision de la cessation de paiement. En effet, à l'instar de Gombala et al (1987), Ohlson (1980), Charitou et al (2004), nous avons trouvé pour les trois années de l'étude, que le facteur déterminé négativement par le ratio d'endettement et positivement par les ratios de rentabilité est constamment significatif. De plus son signe est négatif. Ce facteur correspond à F1 pour les deux dernières années précédant la faillite et à F3 pour l'année (-3). Ce résultat implique naturellement que la probabilité de la cessation de paiement d'une entreprise diminue à mesure que son niveau d'endettement diminue et que sa rentabilité augmente.

De même, pour l'année (-2) nous remarquons que le facteur de liquidité F2, est significatif et il prend un signe positif. Les facteurs, F3 de l'année (-1) et F2 de l'année (-3) sont aussi significatifs. Ces facteurs permettent d'apprécier la capacité d'autofinancement de l'entreprise. Ce résultat signifie que plus l'entreprise est financièrement autonome et est capable de dégager des liquidités, plus élevée sera la probabilité qu'elle soit saine. Ceci semble être conforme aux stipulations de la théorie financière traditionnelle. En effet, la notion de capacité d'autofinancement est l'indicateur le plus souvent utilisé pour appréhender la rentabilité de l'entreprise et son aisance financière.

Année	F ₁	F ₂	F ₃	F ₄	Cte	Khi-deux	% de bon classement	R ² _{ajus}
(-1)	F ₁ :end/fin -2.896 (0.000)	F ₂ :liquidité -0.324 (0.759)	F ₃ :autofin -0.916 (0.011)	-- --	0.283 (0.317)	31.588 (0.000)	81%	22.9
(-2)	F ₁ :end/Rté -2.243 (0.002)	F ₂ :liquidité 0.551 (0.041)	F ₃ :rotation -0.209 (0.373)	F ₄ :équi-fin -0.158 (0.571)	0.018 (0.949)	25.808 (0.000)	77.1%	19.6
(-3)	F ₁ :liquidité -0.241 (0.560)	F ₂ :autofin -3.513 (0.012)	F ₃ :end/Rté -1.030 (0.026)	F ₄ :finance ^t -0.236 (0.529)	-1.647 (0.171)	17.283 (0.002)	74.4%	29.6

Table 5. Tableau récapitulatif du test de la première hypothèse

Nos résultats relatifs à l'estimation des modèles à base d'accruals permettent de conclure que les fondements de la théorie financière traditionnelle gardent leur pertinence dans l'analyse de la situation financière de l'entreprise. Par conséquent, la première hypothèse de notre recherche est acceptée.

Toutefois, force est de constater d'après le tableau (tab.5), que les pourcentages de bonne classification des modèles traditionnels se dégradent en allant de la première à la troisième année précédant la cessation de paiement (de 81% à 74%). Ce résultat confirme ceux de Charitou et al (2004) et implique que l'information véhiculée par les ratios à base d'accruals risque d'être trop tardive. En effet, il serait difficile aux dirigeants de l'entreprise de maîtriser la situation et de prendre les actions nécessaires au moment opportun.

3.2 Test de l'hypothèse H2 : la pertinence du modèle à base de cash-flows d'exploitation :

Les résultats du test de Khi-deux confirment la deuxième hypothèse de la recherche pour les trois exercices précédant la cessation de paiement (Tab.6). En effet, la statistique de khi-deux est significative à un seuil de 1% de risque, pour toute la période de l'étude. Ainsi, les ratios à base de cash-flows d'exploitation offrent une information pertinente pour l'anticipation précoce du risque de cessation de paiement.

<u>Année</u>	<u>F₁</u>	<u>F₂</u>	<u>F₃</u>	<u>F₄</u>	<u>Cte</u>	<u>Khi-deux</u>	<u>% de bon classement</u>	<u>R²_{ajus}</u>
(-1)	C ₁ :efficacité -0.251 (0.460)	C ₂ :Bes fin -1.506 (0.030)	C ₃ :Autofin -2.800 (0.007)	-- --	-0.343 (0.332)	31.588 (0.000)	73.5%	0.275
(-2)	C ₁ :efficacité -1.050 (0.265)	C ₂ :Bes inv -5.577 (0.018)	C ₃ :Autofin -0.854 (0.036)	C ₄ :Couv int -0.179 (0.710)	0.934 (0.082)	25.808 (0.000)	75%	0.35
(-3)	C ₁ :Bes fin -57.823 (0.022)	C ₂ :Couv DCT -26.397 (0.012)	C ₃ :efficacité -1.496 (0.127)	C ₄ :Bes inv -6.22 (0.013)	-4.744 (0.071)	17.283 (0.002)	81%	0.486

Table 6. Tableau récapitulatif du test de la deuxième hypothèse

Par ailleurs, les résultats montrent que les ratios, CFE/Dettes à long et à moyen terme échues, et CFE/investissement, sont significativement liés à la cessation de paiement. En effet, la probabilité de la cessation de paiement de l'entreprise est fonction négative de sa capacité à générer suffisamment de flux de trésorerie pour payer, ses intérêts, ses dettes à court terme et la partie échue des dettes à long et à moyen terme. De même une entreprise financièrement saine est celle qui dégage un excédent de flux de trésorerie pour couvrir les éléments hors exploitation et pour financer sa politique d'investissement. Ces résultats confirment les stipulations de la théorie financière moderne de l'équilibre financier, notamment en matière de risque financier (ratio CFE/Dettes à long et à moyen terme échues, Guillou (1979)) ainsi qu'en termes d'autonomie de financement (ratio CFE/investissement, Charreaux (1984a, 1984b)).

3.3 Test de l'hypothèse H3 : comparaison entre les deux modèles :

3.3.1 Comparaison basée sur les indicateurs du pouvoir prédictif :

Le tableau.7 résume les résultats de comparaison des pouvoirs prédictifs des deux séries de modèles de prévision de la cessation de paiement à savoir ceux basés sur les accruals ainsi que ceux formés par les cash-flows d'exploitation. En comparant année par année les ' R^2_{ajus} ' des deux modèles, il convient de noter que la tendance est clairement en faveur du modèle à base de cash-flows d'exploitation pour les trois années précédant la cessation de paiement. De plus, à l'exception de la première année, le pourcentage de bonne classification du modèle M2(CFE) est comparable sinon supérieur à celui du modèle traditionnel.

	Année 1		Année 2		Année 3	
	R^2_{ajus}	% de bonne classification	R^2_{ajus}	% de bonne classification	R^2_{ajus}	% de bonne classification
M1 _(trad)	22.9%	81%	19%	77.1%	29.6%	74.4%
M2 _(CFE)	27.5%	73.5%	35%	75%	48.2%	84.6%

Table 7. Tableau comparant les pouvoirs prédictifs des deux modèles de prévision de la faillite M1_(trad) vs. M2_(CFE)

Nos résultats montrent que plus la survenue de la cessation de paiement s'éloigne, le pourcentage de bonne classification du modèle traditionnel se dégrade, alors que celle du modèle à base de cash-flows d'exploitation s'améliore. Ainsi, en se basant sur les indicateurs du pouvoir prédictif des modèles établis, nous pouvons soutenir la supériorité du modèle à base de cash-flows d'exploitation par rapport à celui formé par les ratios traditionnels en terme de prévision de la cessation de paiement des entreprises et ce pour deux et trois ans avant sa survenue. Pour valider davantage ce résultat, il convient de vérifier si cette supériorité est statistiquement significative. Pour ce faire nous avons eu recours au test de D&M (1981) conçu pour la comparaison entre des modèles non-emboîtés. Le tableau.8 résume les résultats de ce test.

3.3.2 Comparaison basée sur le test de Davidson et Mackinnon, D&M (1981):

	Test d'acceptation ou rejet de M1/M2					Test d'acceptation ou rejet de M2/M1				
	F1	F2	F3	F4	$\hat{g} X_2$	F1	F2	F3	F5	$\hat{h} X_1$
An. (1)	-1.872 (0.018)	-0.040 (0.873)	-0.480 (0.249)	-- --	-1.307 (0.032)	-0.071 (0.824)	-1.268 (0.087)	-2.404 (0.018)	-- --	-2.279 (0.001)
	Rejeter M1 _(trad)					Rejeter M2 _(CFE)				
An. (2)	-2.413 (0.009)	-0.487 (0.104)	-0.214 (0.469)	-0.026 (0.927)	1.841 (0.008)	-1.402 (0.194)	-4.380 (0.033)	-0.837 (0.114)	-1.666 (0.601)	1.313 (0.124)
	Rejeter M1 _(trad)					Accepter M2 _(CFE)				
An. (3)	0.520 (0.471)	-5.18 (0.031)	-0.856 (0.382)	-0.373 (0.476)	-3.659 (0.006)	-64.172 (0.038)	-28.364 (0.029)	-1.757 (0.184)	-5.899 (0.029)	-2.156 (0.082)
	Rejeter M1 _(trad)					Accepter M2 _(CFE)				

Table 8. Test de Davidson & Mackinnon (1981)

Les résultat du test de D&M(1981), ont permis de discriminer entre les deux modèles uniquement pour la prévision deux et trois ans avant la cessation de paiement. Ainsi, pour une année à l'avance le choix entre les deux modèles n'est pas clair. Ce résultat confirme celui fourni par le tableau (tab.7) notamment pour la dernière année précédant la cessation de paiement. En effet, pour cette année, le $R^2_{ajusCFE}$ est supérieur au $R^2_{ajustrad}$, alors que le pourcentage de bonne classification du modèle à base de CFE est inférieur à celui du modèle traditionnel. Dès lors, la troisième hypothèse stipulant que les ratios à base de cash-flows ont un pouvoir prédictif supérieur à celui des ratios traditionnels, n'a pu être statistiquement validée, lorsqu'il s'agit de prévoir la cessation de paiement un an avant sa réalisation. Toutefois, les conclusions ne sont pas en faveur des ratios traditionnels plutôt qu'à ceux à base de cash-flows, mais nous disons que pour un horizon d'une année de prévision, les deux types de variables fournissent une information pertinente pour la prédiction de la situation financière de l'entreprise.

En revanche, pour la prévision deux et trois ans à l'avance, la supériorité du modèle à base de cash-flow a été statistiquement validée, par le test de D&M (1981). Partant, les ratios à base de cash-flows possèdent un pouvoir prédictif significativement supérieur à celui des ratios traditionnels, quand il est question de prévoir la cessation de paiement deux ou même trois ans avant sa réalisation.

Cette preuve empirique sur la supériorité des CFE, par rapport aux ratios traditionnels dans la prévision de la cessation de paiement caractérisant une situation de crise financière menant dans certains cas extrêmes à la faillite, remet en cause les conclusions de Cazey et Bartzack(1985) Baillot (1995), Gentry et al (1987). Toutefois, elle conforte les résultats de Gilbert et al (1990), et de Charitou et al (2004) quant à la valeur prédictive incrémentale de l'information basée sur les cash-flows par rapport à l'information financière fournie par la comptabilité d'engagement.

4. CONCLUSION

L'étude ainsi présentée, cherche à valider la pertinence de l'information comptable concernant les cash-flows dans le dépistage de la détresse financière des entreprises tunisiennes. Ainsi, elle tente tout d'abord d'enrichir les pratiques tunisiennes de prévision de la faillite en leur fournissant une base plus précise, rapide et permettant la prévision en temps opportun. Ensuite, elle vise la sensibilisation de la réflexion des praticiens et théoriciens de la finance d'entreprise, à tenir compte de l'évolution progressive de l'environnement des firmes. Laquelle évolution a rendu très inopérante l'approche financière traditionnelle basée sur les concepts fondamentaux de FR, BFR et CAF. Enfin, elle constitue une nouvelle preuve pour l'alimentation du fameux dilemme "cash-flows versus accruals" soulevé au sein des milieux financiers, américain et français.

L'étude empirique menée dans le cadre de cette recherche a permis de mettre en évidence plusieurs résultats intéressants. En premier lieu, nos résultats d'estimation des modèles LOGIT montrent que la pertinence de l'information véhiculée par les ratios financiers traditionnels, en termes de prévision de la cessation de paiement, se dégrade remarquablement à mesure que l'année de sa survenue s'éloigne. Partant, en dépit de sa pertinence cette information ne permet pas un dépistage précoce de la situation financière de l'entreprise.

Cette recherche a démontré en deuxième lieu que le modèle à base de cash-flows est pertinent dans la prévision de la cessation de paiement et que sa pertinence est croissante en allant de la première à la troisième année précédant sa survenue. De plus la probabilité d'insolvabilité est inversement proportionnelle à la capacité de la firme à générer suffisamment de cash-flows par son cycle d'exploitation pour payer ses intérêts, ses dettes à court terme hors exploitation et la partie échue des dettes à long terme.

Enfin les résultats de cette étude permettent de se prononcer sur la supériorité des cash-flows sur les ratios financiers traditionnels et ce pour la prévision de la cessation de paiement deux et trois années à l'avance. Ainsi, cette recherche offre une validation empirique du consensus théorique dans les milieux financiers et comptables quant aux mérites de l'information renseignant sur les flux de trésoreries par rapport à l'information véhiculée par les états financiers conventionnels.

L'approche financière, ainsi présentée, est certes intéressante pour l'anticipation des difficultés financières. Toutefois, elle n'embrasse pas tous les aspects du problème. Dès lors, d'autres approches traitant la problématique de la faillite d'un point de vue économique, stratégique, organisationnel, managérial et même entrepreneurial pourront faire l'objet de recherches futures dans le contexte tunisien.

REFERENCES

- ALTMAN, Edward, HALDEMAN, Robert, NARAYANAN, P., (1977). Zeta Analysis : A New Model to Identify Bankruptcy Risk of Corporations. *Journal of banking and finance*. Vol 1, N°1, 29 - 54.
- ALTMAN, I. Edward, (1968). Financial Ratios, Discriminant Analysis and The Prediction of Corporate Bankruptcy. *The Journal of Finance*. Vol 23, 589 - 609.

- AUSTIN, Lloyd M, BRADURY, Michael E (1995). The Accuracy of Cash Flow Estimation Procedures. *Accounting and Finance*. Mai, 73 - 86.
- AZIZ, Abdul, LAWSON, Gerald H (1989). Cash Flow Reporting and Financial Distress Models: Testing of Hypotheses. *Financial Management*. Spring, 55- 63.
- BARTH, Mary E, CRAM, Donald P, NELSON, Karen (2001). Accruals And The Prediction Of Future Cash Flows. *The Accounting Review*. Janvier, 27- 59.
- BEAVER, William H (1966). Financial Ratios As Predictors Of Failure. *Journal of Accounting Research*. Supplément, N°4, 71 - 111.
- BILLINGS, Bruce K, Morton, Richard M (2002). The Relation Between SFAS No. 95 Cash flows From Operations and Credit Risk. *Journal of Business Finance and Accounting*. Vol 29, No 5&6, 787 - 805
- CASEY, Cornelius J, BARTCZAK, Norman (1984). Cash Flow- It's Not The Bottom Line. *Harvard Business Review*. Juillet-Août, 61 - 67.
- CASEY, Cornelius J, BARTCZAK, Norman (1985). Using Operating Cash Flow Data To Predict Financial Distress: Some Extensions. *Journal of Accounting Research*. Vol 23, N°1, 384 - 401.
- CHARITOU, Andreas, CLUBB, Colin (1999). Earnings, Cash Flows and Security Returns Over Long Return Intervals: Analysis and UK Evidence. *Journal of Business Finance and Accounting*. Juillet, 283 - 312.
- CHARITOU, Andreas, NEOPHYTOU, Evi, CHARALAMBOUS, CHRIS (2004). Predicting Corporate Failure: Empirical Evidence For UK. *European Accounting Review*. Vol 13, N°3, 465 – 497.
- CHARREAUX, Gérard (1984a). Les Tableaux de financement: Contenu descriptif et normatif. *Revue Banque*. Novembre, N° 444, 1137- 1142.
- CHARREAUX, Gérard (1984b). Les Tableaux de financement: Contenu descriptif et normatif. *Revue Banque*. Décembre, N° 445, 1227- 1234.
- DAVIDSON, Russell, MCKINNON, James (1981). Several Tests For Model Specification in The Presence Of Alternative Hypotheses. *Econometrica*. Vol 49, 781 – 793
- DE MURARD, Geoffroy (1991). L'Analyse des Flux et La Déferlante Américaine. *Analyse Financière*. 1^{er} trimestre, 3 - 6.
- DEAKIN, Edward (1972). A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failure. *Journal of Accounting Research*. Spring, 167 – 179.
- EDMINSTER, Robert O (1972). An Empirical Test of Financial Ratio Analysis for Small Business Failure. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. Vol 7, N°2, 1477 – 1493.
- FAIRFIELD, Patricia M, WHISENANT, Scott, YOHN, Teri Lombardi (2003). The Differential Persistence of Accruals and Cash-flows for Future Operating Income Versus Future Profitability. *Review of Accounting Studies*. Vol 8, 221- 243
- FINGER, Catherine A (1994). The Ability of Earnings to Predict Future Earnings and Cash Flow. *Journal of Accounting Research*. Vol 32, N°2, 210 - 223.
- FRANCIS, Jennifer, SHIPPER, Catherine, VINCENT, Linda (2003). The Relative and Incremental Explanatory Power of Earnings and Alternative (to earnings) Performance Measures for Returns. *Contemporary Accounting Research*. Vol 20, N°1, 121 – 164.
- GENTRY, James A, NEWBOLD, Paul, WHITFORD, David T (1985). Classifying Bankrupt Firms With Funds Flow Components. *Journal of Accounting Research*. Vol 23, N°1, 146 - 160.
- GENTRY, James A, NEWBOLD, Paul, WHITFORD, David T (1987). Funds Flow Components, Financial Ratios, and Bankruptcy. *Journal of Business Finance and Accounting*. Vol 14, 595 – 606.
- GIACOMINO, Don E, MIELKE, David (1993). Cash Flows: Another Approach to Ratio Analysis. *Journal of Accountancy*, mars, 55 - 58.

- GILBERT, Lisa R, MENON, Krishnagopal, SCHWARTZ, Kenneth B (1990). Predicting Bankruptcy For Firms in Financial Distress. *Journal of Business Finance and Accounting*. Vol 17 N°1, 161 - 171.
- GOLUB, Steven J, HUFFMAN, Harry D (1984). Cash Flow: Why It Should Be Stressed In Financial Reporting. *Financial Executive*. Février, 34 - 42.
- GOMBALA, Michael J, HASKINS, Mark E, KETZ, Edward, WILLIAMS, David D (1987). Cash Flow in Bankruptcy Prediction. *Financial Management*. Winter, 55 - 65.
- GOMBALA, Michael J, KETZ, Edward (1983). A Note on Cash Flow and Classification Patterns of Financial Ratios. *The Accounting Review*. Vol LVIII, N°1, 105 - 114.
- GUILLOU, Jacques (1979). Vers une Nouvelle Approche Financière de l'Entreprise. *Analyse Financière*. 3^{ième} trimestre, 8 - 15.
- GUYON, Christian (1991). Pour une Nouvelle Théorie de l'Equilibre Financier de l'Entreprise. *Analyse Financière*. 1^{er} trimestre, 23 - 34.
- GUYON, Christian, USINIER, Jean (1981). La Notion de Besoin en Fonds de Roulement Est-elle Périmée. *La Revue du Financier*, 63 - 74.
- GUYON, Christian, USINIER, Jean (1982). La Trésorerie d'Exploitation ou la Théorie Confirmée Par La Pratique. *Analyse Financière*. 4^{ième} trimestre, 19 - 31.
- IJIRI, Yuji (1980). Recovery Rate and Cash Flow Accounting. *Financial Executive*. Mars, 54 - 61.
- JASON, Mitchell D, GOH, Steven W, FORMAN, Stephen. A Note on The Relationship Between Reported Cash Flow Measures, Ratios and Their Accrual Counterparts. *Accounting and Finance*. May, 47 - 62.
- KRISHNAN, Gopal, LARGAY III, James A (2000). The Predictive Ability of Direct Method Cash Flow Information. *Journal of Business Finance and Accounting*. Vol 27, N°1&2, 215 - 245.
- Loi n° 95-34 du 17 avril 1995, relative au redressement des entreprises tunisiennes en difficultés économiques
- Loi n° 99-63 du 15 juillet 1999, portant modification de la loi n°95-34 du 17 avril 1995 relative au redressement des entreprises tunisiennes en difficultés économiques.
- MENSAH, Yaw M (1983). The Differential Bankruptcy Predictive Ability of Specific Price Level Adjustments : Some Empirical Evidence. *The Accounting Review*. Vol LXVIII, N° 2, 228 - 245.
- OHLSON, James (1980). Financial Ratios and The Probabilistic Prediction of Bankruptcy. *Journal of Accounting Research*. Vol 18, Spring, 109 - 131.
- PLATT, Harlan D, PLATT, Marjorie B, PEDERSEN, Jon Gunnar (1994). Bankruptcy Discrimination With Real Variables. *Journal of Business Finance and Accounting*. Vol 21, No 4, 491 - 509
- SHARMA, Divesh S, ISELIN, Errol R (2003). The Decision Usefulness of Reported Cash-Flows and Accrual Information In A Behavioural Field Experiment. *Accounting and Business Research*. Vol. 33, N°2, 123 - 135.
- WARD, Terry J (1994). An Empirical Study of The Incremental Predictive Ability of Beaver's Naive Operating Flow Measure Using Four-State Ordinal Models of Financial Distress. *Journal of Business Finance and Accounting*. Vol 2, N°4, 547 - 561.
- WARD, Terry J, FOSTER, Benjamin P (1997). A Note On Selecting A Response Measure For Financial Distress. *Journal of Business Finance and Accounting*. Vol 24, N° 6, 869 - 879

LA QUALITE DE SERVICE PAR LES CONSOMMATEURS DES GRANDES SURFACES QUEBECOISES : UNE COMPARAISON MONTREAL TUNIS

Najeh DALY CHAKER, Ecole Supérieure de Commerce de Tunis,
E-mail:najehchakerdaly@planet

Lassana MAGUIRAGA, Université de Québec à Montréal, E-mail:
lassana.maguiraga@uqam.ca.

ABSTRACT

The competition between superstores is fierce. The superstores add value to their products by increasing the quality of their service. This research, following a similar study led in Tunisia, presents the results of a study of 119 Quebec consumers, to try to better understand the consumer perception of a quality service. The most important factors according to respondents are related to amenities (parking and proximity), the efficiency of service, and the quality of the contact with the personnel. A parallel is made between the factors in the two countries.

KEY-WORDS: Quality of service, consumer satisfaction, SERVQUAL

RÉSUMÉ

La compétition dans les grandes surfaces étant très vive, les magasins ajoutent de la valeur à leur produit sous forme de qualité de service. Cette recherche, qui fait suite à une étude similaire menée en Tunisie, présente les résultats d'une étude menée auprès de 119 consommateurs québécois visant à mieux comprendre la perception par les consommateurs de la qualité de service. Les facteurs les plus importants pour les répondants sont liés à la commodité (stationnement et proximité), à l'efficacité de la prestation en regard des besoins, à la qualité de l'interaction avec le personnel. Un parallèle est fait entre les facteurs des deux pays.

MOTS-CLEFS : qualité de service, satisfaction du consommateur, SERVQUAL

1. PROBLÉMATIQUE

Les chercheurs en marketing tant académiciens que praticiens s'intéressent de plus en plus à la notion de valeur, un concept encore mal défini selon Heinonen (2004). La valeur du magasinage référerait à une dimension utilitaire et une dimension hédonique. Le prix ne ferait pas loi sans la valeur ajoutée par le service après-vente, l'assurance de qualité, un environnement sécurisant et une excellente accessibilité (Chennai, 2005). La valeur perçue par le client se définirait comme l'évaluation générale par le consommateur de l'utilité d'un produit en fonction de sa perception de ce qu'il reçoit en échange de ce qu'il donne (Coye, 2004). La qualité de service influencerait la décision d'achat directement collectivement avec la valeur du service et la satisfaction. Il importe donc de mieux connaître la perception de la qualité du service par les consommateurs.

Une étude, basée sur le SERVQUAL de Parasuraman (1988) et menée à Tunis a montré que la courtoisie, la communication, la connaissance des besoins du consommateur, la compétence et la crédibilité étaient les déterminants les plus importants d'une stratégie client orientée vers la qualité de service (Daly Chaker, 2003). Pour

savoir jusqu'à quel point ses conclusions s'appliquaient en contexte nord-américain, une adaptation de celle-ci a été faite à Montréal, dont cette recherche rapporte les résultats.

2. FONDEMENTS THÉORIQUES

2.1 Importance de la qualité de service

L'image globale que se fait un consommateur d'un magasin tiendrait à l'évaluation subjective de divers attributs dont les lieux, la marchandise, la popularité, les fonctionnalités et la promotion et la qualité de service (Wong et Yu, 2003).

Plusieurs études relient la fidélité du consommateur à la perception de la qualité du service. La qualité de service tiendrait d'une part aux résultats désirés par le client et d'autre part à l'effort que le client doit déployer pour obtenir ceux-ci (Wong et Sohal, 2003).

Un des facteurs les plus importants pour la perception de la qualité de service serait le contact avec le client, en terme d'intimité et de temps consacré, qui influencerait plus la décision d'un achat subséquent que la perception de la qualité du produit. Certains clients qualifiés de « corrosifs », au comportement inapproprié ou aux demandes extravagantes ou tout simplement victimes d'une erreur peuvent générer des coûts importants à défaut d'être pris en charge.

La performance d'une firme dépendrait en général du degré d'orientation client de la stratégie d'entreprise (Homburg, Hoyer & Fassnacht, 2002) et en particulier de la façon dont le service est rendu. Or selon Heinonen (2004), la valeur d'un service serait fonction du sacrifice consenti en termes de déplacement et de temps.

La perception du service reçu dépendrait selon Coye (2004) des attentes initiales influencées par des indicateurs de qualité de service. L'inadéquation entre la qualité attendue par les consommateurs et la qualité perçue tiendrait à plusieurs causes (Parasuraman, Berry et Zeithaml, 1991):

- Une mauvaise évaluation par les gestionnaires des attentes des consommateurs;
- De mauvaises spécifications de qualité de service pour tenir compte des attentes perçues;
- Une différence entre les spécifications de qualité de service et le service offert;
- Une différence entre le service offert et ce qui est communiqué aux clients sur le service offert.

Plus spécifiquement, les consommateurs auraient une piètre perception de la qualité du service (trop standardisé, impersonnel et réglementé) des grandes chaînes selon Berry (2001) qui leur reprochent de ne pas respecter autant les consommateurs que les petits détaillants et de ne pas les mater et de ne pas établir de relations à long terme. Une étude menée par Wong & Sohal (2003) auprès de 1261 consommateurs australiens a montré que l'empathie était la plus importante composante de la qualité de relation avec le client. Or, Reis, Pena et Lopes (2003) concluent de l'analyse de récents sondages que les consommateurs se sentiraient maltraités et moins respectés par les banques, les compagnies d'aviation, les hôtels et les magasins de détail.

La satisfaction envers la qualité se conjugue elle-même à deux niveaux par rapport aux attentes: l'adéquation du service et la supériorité du service (Ham, 2003). En effet, la simple satisfaction envers le service ne suffirait plus, l'excellence de service, définie comme la facilité et le plaisir de faire affaire, s'imposerait par rapport à remplir ses promesses ce qui serait d'ores et déjà considéré comme normal (Johnston, 2004). Un tableau de bord de l'excellence a été implanté avec succès dans les 31 agences d'une banque du Koweït, mise sur l'accessibilité, l'apparence du personnel, l'interaction avec les clients, la crédibilité et la connaissance des produits, auxquels se sont ajoutés le temps de service et le petit effort supplémentaire.

La satisfaction générale, l'intention de revenir et de recommander un magasin dépendraient de la capacité organisationnelle à apprendre de leurs erreurs et de leurs clients, de la motivation des employés et d'une volonté de s'améliorer (Sum et Lee, 2002).

2.2 Les déterminants de la qualité de service

Fruit d'une première étude, le modèle théorique de qualité de service de Parasuraman (1985) comporte les 10 déterminants suivants:

- 1) **la fiabilité**, qui implique la constance dans la prestation de service ; le magasin honore ses promesses et agit sur le champs d'une façon conforme ; la facture est précise et les archives correctes;
- 2) **la réactivité** concerne la bonne volonté des employés à rendre le service avec célérité, comme par exemple accorder un rendez-vous ou envoyer une facture sur le champ;

- 3) **la compétence** i.e. la connaissance et les habiletés nécessaires pour rendre le service attendu, tant pour le personnel de contact que pour celui du support opérationnel;
- 4) **l'accessibilité** réfère à la facilité de faire un contact : par exemple les lignes téléphoniques sont libres, les files d'attente minimales, les heures d'opération et la localisation sont pratiques;
- 5) **la courtoisie** implique la politesse, le respect, la considération et la cordialité dans les contacts avec le personnel (réceptionniste, téléphoniste et autres) ; elle inclut la considération des biens du client (ex ne pas marcher avec des souliers boueux sur le tapis du client), une apparence soignée lors de contacts avec le public;
- 6) **la communication** signifie d'écouter le client et de l'informer avec un niveau de langage adapté, que ce soit pour expliquer les détails d'un service ou son coût selon diverses options de service et enfin s'assurer que le problème du client sera pris en charge;
- 7) **la crédibilité** implique la possibilité de faire confiance et l'honnêteté par opposition à la vente sous pression ; elle suppose d'avoir à cœur les intérêts du client ; la réputation de l'entreprise comme garantie;
- 8) **La sécurité** est l'absence de danger, de risque ou de doute. Elle englobe la sécurité physique (serai-je volé au distributeur de billets ?), la sécurité financière et la confidentialité;
- 9) **La connaissance** et la compréhension du client qui réfère à la capacité de comprendre les besoins spécifiques du client, lui accorder une attention personnalisée et reconnaître les clients réguliers;
- 10) **Les tangibles** incluent les symboles physiques du service : il peut s'agir de l'apparence du personnel (écusson, uniforme, etc), l'aménagement des lieux, l'équipement disponible pour rendre le service, logo représentants le service, etc.

Notons que les déterminants de la qualité de service varient avec la situation. Ainsi la qualité d'interaction serait liée plus spécifiquement à l'empathie dans les magasins de détail urbains et à la tangibilité dans les magasins de détails régionaux (Wong et Sohal, 2003). Une étude menée auprès de 350 consommateurs de six grandes surfaces de Singapour faisait ressortir les critères suivants de choix (par ordre d'importance) : le merchandising, l'accessibilité, la réputation, la qualité de service, l'atmosphère, les promotions, les facilités et le service après-vente. Une autre étude menée auprès de 200 touristes de Hong Kong faisait ressortir les dimensions suivantes : qualité tangible, qualité de service du personnel, valeur du produit et fiabilité du produit. Une étude menée auprès de 575 consommateurs allemands et 455 américains montre que les premiers ont des attentes de service plus faibles et perçoivent en général la qualité de service comme inférieure que leur équivalent américain, sur les cinq dimensions du SERVQUAL (Witkowski et Wolfinbarger, 2002).

2.3 La mesure de la perception de la qualité du service

En absence d'une mesure objective de la qualité du service, Parasuraman (1988), se fondant sur ces dimensions, propose un instrument à cinq dimensions qui vise à quantifier l'évaluation perceptuelle par le consommateur de la performance relative de la qualité du service: le questionnaire SERVQUAL, qui a été largement adopté par la communauté des chercheurs, tel quel ou avec certaines adaptations. Cet instrument conviendrait selon ses concepteurs à l'évaluation de la qualité du service chez la plupart des détaillants.

Les cinq dimensions de la qualité du service (SERVQUAL) retenues par Parasuraman, Zeithaml et (1988) sont :

- A) **La tangibilité:** les symboles physiques du service : l'apparence et l'aménagement physique des lieux, l'équipement, le personnel, le matériel de communication et l'accessibilité au contact [déterminants 10 et 4] .
- B) **La fiabilité:** la constance à livrer le service promis avec précision et conformité aux promesses [déterminant 1].
- C) **La réactivité:** la bonne volonté à aider les clients et à leur fournir un service rapide, notamment par communication adaptée [déterminants 2 et 6].
- D) **L'assurance:** la compétence, basée sur la connaissance et la courtoisie des employés ainsi que la crédibilité et la confiance fondées sur l'honnêteté et la sécurité perçue [déterminants 3,5, 7 et 8].
- E) **L'empathie:** la capacité d'écoute, d'ajustement du discours et le souci du client traduit par une attention personnalisée fondée sur la compréhension, la connaissance et la reconnaissance du client [déterminants 6,7 et 9].

Plusieurs études ont utilisé SERVQUAL dans sa forme originale pour mesurer la qualité du service (Wong et Sohal, 2003). Mais selon ses concepteurs, l'instrument SERVQUAL peut également être utilisé comme un squelette qu'on pourrait adapter selon la recherche et selon les caractéristiques d'une organisation donnée.

Il est possible de garder les dimensions originales du SERVQUAL tout en ajoutant d'autres variables à ces dimensions. On assiste ainsi à l'utilisation d'autres variables concernant l'acceptation par les employés des retours d'article et la compétence des employés dans la prise en compte des plaintes des consommateurs. Ces variables sont ajoutées à la dimension empathie.

3. MÉTHODOLOGIE

3.1 L'instrument

L'instrument est un questionnaire adapté de l'étude de Daly Chaker (2003), notamment en ce qui a trait aux grandes surfaces locales et au mode d'administration. Il se compose de 14 échelles d'attitude quant à 9 déterminants de Parasuraman (1985). Certains déterminants ont été scindés en deux échelles pour respecter le principe de l'unicité de concept, par exemple l'accessibilité (parking, proximité).

Un pré-test effectué auprès de 10 consommateurs a montré que la sécurité (dixième déterminant) ne produisait pas de variance sans doute parce que d'une part la sécurité physique n'est pas une préoccupation au Québec et que d'autre part une loi de protection du consommateur très favorable protège toutes les transactions effectuées dans un commerce de détail. La sécurité n'était pas non mentionnée dans le questionnaire tunisien. Ce déterminant a donc été retiré du questionnaire. Le pré-test a permis de corriger certaines maladroites de langage et a confirmé que la longueur du questionnaire était appropriée (environ 10 minutes).

Le tableau suivant montre les échelles utilisées en regard des déterminants et des conclusions de l'étude tunisienne :

Déterminant	Etude tunisienne	Étude québécoise
la fiabilité	Non utilisée ou autre	Le maintien des promesses
La réactivité	Autre	La rapidité de l'exécution du service
la compétence	Résultat principal	La connaissance des produits et services
L'accessibilité	Autre	Le parking et la proximité
la courtoisie	Résultat principal	La politesse et le respect
la communication	Résultat principal	La résolution des problèmes, conseil et aide au consommateur
la crédibilité	Résultat principal	La prise en compte des intérêts du client ; la confiance qu'inspire le personnel
la sécurité	Non rapportée	Éliminée
la connaissance	Résultat principal	Connaissance des besoins; attention individualisée
les tangibles	Autre	L'équipement, l'apparence du personnel

Tableau 1: échelles utilisées pour opérationnaliser les déterminants

3.2 L'échantillon et la méthode de collecte de données

L'enquête s'est déroulée dans la grande région de Montréal pour des raisons de commodité et de comparabilité avec Tunis. Trois interviewers ont procédé au recrutement des sujets en se postant à la sortie des magasins de grande surface Sears, La Baie et Zellers, qui sont comparables en terme de produits offerts mais différent quant au prix. L'étude tunisienne avait la même approche visant à capter le consommateur sur les lieux même de sa consommation. La population visée représentait tout consommateur, francophone, de moyennes et grandes surfaces telles que Sears, Zellers et La Baie. Il s'agit donc d'un échantillon de convenance, seule méthode possible en l'absence de liste de clients fréquentant les grandes surfaces. 40 consommateurs ont été interrogés par grande

surface soit 120 en tout. Pour tenir compte du fait que l'administration se faisait à l'extérieur du magasin, le questionnaire était lu par l'interviewer qui notait les réponses, cette méthode semblant la meilleure, pour s'assurer de la validité de réponses entrées.

4. RÉSULTATS

4.1 Analyse du profil sociodémographique des répondants

Les 120 répondants de notre échantillon se répartissent comme suit dans les groupes d'âge en regard des données du dernier recensement du Québec:

Groupe d'âge	Québec	Echantillon
15 à 24 ans	30.8%	31.9%
25 à 34 ans	13.4%	25.2%
35 à 54 ans	32.4%	24.2%
55 ans et plus	23.3%	18.5%

Tableau 2: représentativité des groupes d'âge

Un chi-deux montre que notre échantillon est relativement représentatif de la population du Québec. Dans l'étude tunisienne, seuls les 25 ans et plus ont été sollicités.

La répartition par sexe donne les résultats suivants :

Sexe	Québec	Échantillon Montréal	Échantillon Tunis
Femme	50.6%	61.3%	56%
Homme	49.3%	38.7%	44%

Tableau 3: répartition des répondants par sexe

Le magasinage est plus souvent considéré comme la responsabilité des femmes au Québec, ce qui explique possiblement le biais de notre échantillon.

Le tableau suivant présente la profession des répondants :

Profession	Échantillon Montréal	Échantillon Tunis
Salarié et cadres	38.7%	79%
Étudiant	35.3%	
Retraité	15.1%	
Autres	10.9%	

Tableau 4 : distribution des répondants par profession

Il est difficile de comparer les échantillons sur la base des professions. Les étudiants québécois travaillant de 15 à 20 heures par semaine durant l'année scolaire et 40 heures durant les vacances disposent de beaucoup d'argent à dépenser. Les jeunes québécois étudient normalement jusqu'à 20 ans, ce qui explique leur nombre relativement élevé.

4.2 Analyses de l'évaluation des déterminants de la qualité perçue

Déterminant	Évaluation (%) montréalaise : (moyenne/5) Mauvaise/moyenne/bonne	Évaluation (%) Tunisienne: Mauvaise/moyenne/bonne (% de mention)
-------------	--	---

Fiabilité	(4.27) 6 / 14 / 80 = 94%	Non indiquée
Réactivité	(3.53) 15 / 28 / 57 = 85%	15 / 50 / 10 = 71%
Compétence	(3.85) 7 / 30 / 63 = 93%	28 / 54 / 15 = 71% (51%)
Accessibilité	Parking (4.35) > 3 / 8 / 89 % Proximité (4.45) 7 / 5 / 88 = 93%	19 / 63 / 18 = 81%
Courtoisie	(4.31) 4 / 4 / 92 = 96%	5 / 35 / 49 = 94% (61%)
Communication	Résolution de problèmes (4.33) 12 / 18 / 70 = 88% Orientation et aide (3.84) 11 / 21 / 68 = 89%	38 / 21 / 23 = 55% (54%)
Crédibilité	Meilleur intérêt du client (3.88) 9 / 22 / 69 = 91 % Confiance (3.80) 6 / 22 / 72 = 84%	12 / 27 / 29 = 82% (28%)
Connaissance	Connaissance des besoins (3.81) 8 / 30 / 62 = 92 % Attention individualisée (3.61) 6 / 26 / 58 = 94%	33 / 25 / 9 = 51% (52%)
Tangibilité	Equipement (3.64) 2 / 38 / 60 = 98% Apparence du personnel (4.15) 3 / 10 / 87 = 97%	8 / 58 / 34 = 92%

Tableau 5 : Évaluation comparative des déterminants

Notons tout d'abord que dans le sondage de Montréal, aucun des déterminants n'est jugé carrément mauvais par plus de 15% des répondants. Le score dit « moyen » peut regrouper les indécis car il se situait au centre de l'échelle. La proportion de consommateurs satisfaits est donc peut-être plus faible que ce que le tableau ci-dessus suggère. Selon nous, seule la composante « bonne et très bonne » donne une lecture réaliste de la satisfaction des consommateurs de Montréal. D'ailleurs l'évaluation « bonne » de Montréal correspond relativement bien à celle « moyenne et bonne » de Tunis. Dans les deux cas, la communication semble laisser à désirer, de même que la connaissance ainsi que dans une moindre mesure la fiabilité et la réactivité.

La courtoisie (moyenne de 4.31 / 5) à Montréal est mentionnée par 61% des répondants tunisiens et évaluée à 94% comme moyenne ou bonne, est donc un déterminant très important pour les deux études.

L'accessibilité : il semble que la proximité du domicile suivie de la facilité de stationnement soient les éléments les plus appréciés par les consommateurs de Montréal, contrairement à ceux de Tunis où ils viennent en troisième importance avec une évaluation de moyenne ou bonne égale à 81%. Notons que les magasins choisis dans l'échantillon de Montréal se trouvent dans des centres commerciaux donc légèrement en périphérie urbaine. Or il semblerait que les déterminants de la qualité de service varieraient avec la situation géographique; la qualité d'interaction serait liée plus spécifiquement à l'empathie dans les magasins de détail urbains et à la tangibilité dans les magasins de détails régionaux (Wong et Sohal, 2003).

La tangibilité, l'apparence du personnel est appréciée par 92 des répondants tunisiens et semble également très importante pour les consommateurs montréalais (moyenne de 4.15 / 5) plus que l'équipement (moyenne de 3.64).

La communication (notamment la résolution de problème) importe beaucoup tant aux clients de Montréal avec 4.33/5 qu'à ceux de Tunis dont 54% des répondants la mentionnent comme importante bien qu'elle soit décriée comme mauvaise par 45% des répondants tunisiens.

La crédibilité est relativement bien évaluée par 82% des répondants tunisiens qui ne sont que 28% à mentionner qu'elle soit importante; les consommateurs québécois semblent beaucoup moins satisfaits (moyenne=3.8) à cet égard de ce déterminant.

La réactivité semble jugée moyenne par les répondants des deux échantillons, de même que la **compétence**. Quant à la **connaissance**, elle semble mal évaluée dans les deux marchés. Enfin la **fiabilité** est bien évaluée par les consommateurs montréalais (moyenne = 4.27).

Notons que les différences observées pourraient être attribuables à la culture et à la composition des échantillons, notamment l'âge et la profession.

4.1 Autres résultats montréalais

Les clients visitent les magasins en moyenne 4 à 5 fois par mois (moyenne=4,5840). Par ailleurs, la plupart des répondants fréquentent leurs magasins préférés deux fois par mois (mode=2).

Ce qui motive le plus les répondants à fréquenter le magasin devant lequel ils ont été interrogés serait la diversification des produits (58.3%), suivie du prix (52.5%) et de la proximité (50%). Le prix semble donc un facteur très important pour les répondants montréalais. D'ailleurs 40.7% d'entre eux refuseraient de fréquenter un magasin offrant un meilleur service mais avec un prix plus élevé. Par contre 27.1% seraient d'accord et 6.8% complètement d'accord pour payer plus cher pour obtenir un meilleur service.

Interrogés sur les moyens que pourraient prendre les gestionnaires de grandes surfaces pour mieux satisfaire sa clientèle, les répondants ont fourni les suggestions suivantes :

- Mieux former le personnel (49.2%)
- Mieux comprendre les attentes et besoins des clients (40%)
- Recruter du personnel professionnel (25.8%)
- Améliorer le service (28.3%)
- Améliorer le service après-vente (22.5%)
- Améliorer la logistique (14.2%)
- Autres (20.8%)

Dimensions sous-jacentes à la qualité de service (contexte montréalais)

Une analyse factorielle en composantes principales avec rotation maximale met en lumière les quatre facteurs suivants :

Facteur	I	II	III	IV
Connaissance (attention)	0.8587		0.1306	0.1057
Crédibilité (intérêts du client)	0.8100	0.2718	0.1175	
Communication (résolution de problèmes)	0.7697	0.2190	0.2300	
Communication (aide)	0.7640	0.3312	0.1601	
Compétence (connaissance des produits)	0.7574	0.1090		
Crédibilité (inspirer confiance)	0.7219	0.4184	0.1731	0.1628
Connaissance des besoins	0.6949	0.1549	0.2587	0.2255
Courtoisie	0.1902	0.8795		0.1647
Fiabilité	0.3892	0.6616	0.3049	-0.1203
Réactivité	0.4182	0.5644		0.3436
Tangibilité (apparence)	0.3539	-0.1093	0.8482	
Tangibilité (équipement)	0.1118	0.3948	0.8157	
Accessibilité (proximité)		0.1374		0.8621
Accessibilité (parking)	0.1423			0.8301
Eigh en value	6.3	11.7	1.2	1.1
% de variance expliquée	44.85%	11.8%	8.7%	7.8%

Tableau 6: analyse factorielle de la qualité de service

Ces facteurs expliquent 73% de la variance. On peut les interpréter comme suit :

I : l'efficacité, i.e. la compétence dans la prestation en regard des besoins

II : l'efficience, i.e. la façon de faire avec le client

III : la tangibilité

IV : l'accessibilité

Le premier facteur, le plus important puisqu'il explique à lui seul près de la moitié de la variance, regroupe quatre des cinq « C » de l'étude tunisienne. Le deuxième facteur en importance regroupe le cinquième « C » et deux des cinq dimensions évaluées par le SERVQUAL (l'assurance et l'empathie étant déjà incluses dans les cinq « C »). A ces dimensions s'ajoutent l'accessibilité et la tangibilité.

Enfin, mentionnons qu'une analyse de fiabilité a montré une bonne consistance des échelles avec $\alpha = .9057$.

5. CONCLUSION

Cette étude a permis de cibler les dimensions jugées importantes par les consommateurs de Montréal, plus spécifiquement l'accessibilité, la courtoisie, la fiabilité, la communication (résoudre les problèmes) ainsi que la tangibilité. Les consommateurs montréalais sont moins satisfaits de la compétence du personnel, de sa capacité à les comprendre et les reconnaître ainsi que de la rapidité de service. Selon eux, l'amélioration de service passerait par la formation du personnel.

Les pays désireux de mieux profiter de la manne touristique auraient avantage à imiter la Chine qui ayant déjà commencé l'amélioration de la qualité de ses services devrait viser à développer une culture nationale de la qualité de service (Yu et Smith, 2005).

Une des limites de cette étude tient à la nécessité d'adapter l'instrument tunisien au contexte québécois qui empêche des comparaisons plus directes. Malgré cela, les déterminants de la qualité de service à Montréal semblent relativement similaires à ceux identifiés par l'étude tunisienne bien que la comparaison soit difficile.

Les dirigeants de grandes surfaces auraient avantage à se pencher sur les insatisfactions exprimées envers certains aspects de la qualité s'ils veulent se distinguer de leurs concurrents.

D'autres études s'imposent pour valider les résultats de cette étude exploratoire et notamment vérifier l'impact de la culture sur les résultats obtenus.

REFERENCES

- BERRY, LEONARD L. (2001). Improve Service by Acting Small. *Managing Service quality*, vol. 11, no.2, 75-79.
- DALY CHAKER Najeh (2003). Les stratégies des grandes surfaces en Tunisie et la qualité des services perçue par le consommateur. Thèse de doctorat en gestion, la faculté des sciences économiques et de gestion de Tunis.
- CHENNAI (2005). Singapore most affordable tourist shopping destination. *Businessline*, 19 mai, page 1.
- COYE, RAY W. (2004). Managing Customer Expectations in the Service Encounter. *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, no 1, 54-71.
- HAM, LEUGENIA C. (2003). Analysing the Value of Service Quality Management: Gaining Competitive Advantages. *International Journal of Value-Based Management*, vol. 16, no. 2, 131.
- HEINOMEN, KRISTINA (2004). Reconceptualizing Customer Perceived Value: The Value of Time Place. *Managing Service Quality*, vol. 14, no. 2/3, 205-215.
- HOMBURG, CHRISTIAN, HOYER, WAYNE D. & Fassnacht, Martin (2002). Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes. *Journal of Marketing*, vol. 66, no.4, 86-101.

- JOHNSTON, ROBERT (2004). Towards a Better Understanding of Service Excellence. *Managing Service Quality*, vol. 14, no. 2/3, 129-135.
- PARASURAMAN A., BERRY, LEONARD L. & ZEITHAML, VALARIE A. (1991). Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model. *Human Resource Management*, vol. 30, no. 3, 335-364.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, VALARIE A & BERRY, LEONARD L.(1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of retailing*, vol 64, no.1, 12-37.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, VALARIE A & BERRY, LEONARD L.(1985). A Conceptual Model Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, vol. 49, 41-50.
- REIS, DAYR, PENA, LETICIA & LOPES, PAULO A. (2003). Customer Satisfaction: the Historical Perspective. *Journal of Management History*, vol. 41, no. 1/2, 195-198.
- SUM, CHEE-CHYONG, LEE, YANG-SANG & HILLI, ARTHUR V. (2002). Modeling the Effects of a service Guarantee on Perceived. Service Quality Using Alternating Conditional expectations. *Decision Sciences*, vol. 33. no.3, 347-362.
- WITKOWSKI, TERENCE H, WOLFINBARGER, MARY F. (2002). Comparative service quality: German and American ratings across service settings. *Journal of Business Research*, vol. 55, 875-881.
- WONG, AMY, SOHAL, AMRIK (2003). Assessing customer-salesperson interactions in a retail chain: differences between city and country retail districts. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 21, no. 4/5, 292-304.
- WONG, AMY, SOHAL, AMRIK (2003). Service Quality and Customer Loyalty Perspectives on Two Levels of Retail Relationships. *The journal of services marketing*, vol. 17, no. 4/5, 495-511.
- YU, LARRY, SMITH, GINGER (2005). Ensuring Quality service. *The China Business Review*, vol 32, no 2, 15.

VARIABLES CULTURELLES ET DEROULEMENT D'UNE NEGOCIATION COMMERCIALE : LE CAS DES NEGOCIATEURS TUNISIENS

Mohsen DEBABI, Ecole Supérieure de Commerce de Tunis, E-mail :debabi_mmg@yahoo.fr

ABSTRACT

The culture affects the situation, the context, the conduct and results of a negotiation. The number of studies on the impact of the culture on international negotiations has increased in the last two decades and we can observe a consensus on the importance of this impact. To go further in the research on international negotiations, interest is now focused on the profile of the negotiator and the contribution of cultural factors on the training of the cultural image of the negotiator. To list and clarify cultural variables in international negotiations allows the negotiator to better succeed in his negotiations.

KEY-WORDS: negotiation, intercultural, strategy of negotiation, profile of the negotiator

RÉSUMÉ

La culture influe sur la situation, le contexte, la conduite et les résultats de la négociation. Les études sur l'impact de la culture sur les négociations internationales se sont multipliées ces deux dernières décennies et on constate un consensus sur l'importance de cet impact. Pour aller plus loin dans la recherche sur les négociations internationales, un intérêt majeur est porté sur le profil du négociateur et la contribution des facteurs culturels sur la formation de l'image culturelle du négociateur. Le fait de répertorier et expliciter les variables culturelles dans les négociations internationales permet au négociateur de mieux réussir ses négociations.

MOTS-CLEFS : négociation, interculturel, stratégie de négociation, profil du négociateur.

INTRODUCTION

Le fonctionnement de toute organisation est influencé par la culture. La littérature sur ce sujet est abondante mais le plus souvent aborde ce thème sous un angle plutôt sociologique. Les recherches sont rarement orientées, d'une manière spécifique, vers ce mode d'organisation important qu'est la négociation interculturelle ; pourtant, plusieurs auteurs ont tracé des voies de recherche dans ce domaine en mettant en valeur l'impact de la culture sur l'ensemble des éléments de la négociation (et ceci, en particulier, en ce qui concerne la négociation commerciale).

Par exemple, Jolibert (1988) identifie trois composantes (comportements, valeurs et modes de pensée) de la culture, qui affecteraient les résultats d'une négociation. Il distingue, entre autres, les étapes d'une négociation, (à savoir : prise de contact, échange d'information, persuasion et concessions/accords) dont la durée et les modalités varient en fonction de la culture. De même, Usunier J.C. (1990), fait la distinction en psychologie cross-culturelle entre << l'idéologisme >>, et « pragmatisme », en se référant au contraste entre négociateurs de l'Europe du Sud et de l'Europe de l'Est, qui préfèrent fixer des principes avant de discuter des questions spécifiques et négociateurs de l'Europe du Nord et des Etats-Unis qui préfèrent souvent, par pragmatisme, se concentrer sur les faits, avec la volonté d'arriver à des décisions concrètes.

De telles propositions sont évidemment de caractère très général. Pour arriver à un stade plus opérationnel, il est indiqué d'identifier les variables culturelles qui sont susceptibles d'intervenir dans une négociation. Une identification et un classement peuvent s'appuyer par exemple sur des travaux classiques en la matière [Kluckhohn

F.R. et Strodtbeck F.L. (1961) ou encore Weinshall (1977)] dont les classifications mettent en lumière les catégories suivantes : valeurs et croyances, langage et communication, tempérament et caractère, attitudes, motivations et besoins d'accomplissement, stéréotypes nationaux, structures et pratiques (sociales et économiques), mode d'autorité et de résolution de conflits, et changement technologique.

Aussi limitée et hétérogène qu'elle soit, cette liste est un point de départ pour montrer la variété des facteurs qui sont susceptibles de contribuer à former l'image culturelle du négociateur adverse : par une simple addition successive, on peut ainsi établir le profil de tel ou tel groupe, avec la prudence nécessaire pour de telles généralisations. A titre d'exemple, il suffit de penser à l'importance du premier.

Considérée du point de vue de la structure de la négociation, la culture influe sur la situation, son contexte en termes de temps et d'espace, sur sa conduite (durée et rythmes plus ou moins longs, incidence de la patience, etc.) sur son processus (nombre et ordre des séquences), et sur ses résultats (types et stabilité des compromis, rôle respectif de l'écrit et de l'oral, etc.).

Un négociateur qui s'engage dans des négociations avec des interlocuteurs de cultures différentes doit donc savoir qu'il est pris dans un processus « multi varié »² la différence, à tous les niveaux, est un mot clé. D'où la nécessité d'une bonne préparation pour décrypter les caractéristiques des variables pertinentes dont certaines (liées aux coutumes) sont à prendre absolument en considération. Si une variable (comme celle relative à la rationalité) est jugée importante, par exemple aux Etats-Unis, et en Allemagne, elle est en revanche subordonnée à la compétence dans les relations interpersonnelles au Japon (perception du pouvoir, capacité d'écoute, respect et confiance). D'une manière générale, tout négociateur ne doit jamais interpréter le comportement et la pensée de son interlocuteur étranger à travers sa propre grille culturelle. De nombreux travaux dans la littérature interculturelle ont tenté de tirer des enseignements à partir de cette situation.

C'est en tenant compte de ces apports que nous avons entrepris une étude de la manière dont des négociateurs tunisiens perçoivent les facteurs culturels dans leurs relations avec des interlocuteurs étrangers. Partant de l'hypothèse que des négociateurs tunisiens estiment que certaines variables culturelles sont plus déterminantes que d'autres dans le déroulement et la conduite d'une négociation commerciale avec des interlocuteurs étrangers, nous avons effectué une enquête auprès de seize négociateurs professionnels tunisiens. Dans cette section, nous présentons d'abord la méthodologie suivie et ensuite les résultats obtenus. Bien entendu, nous sommes conscients que l'échantillon est trop limité pour permettre une systématisation scientifiquement valable, mais - à ce stade - notre but était plutôt une première compréhension des aspects culturels tels qu'ils sont perçus, ressentis et vécus par des professionnels expérimentés. Dans une certaine mesure, on pourrait parler de pré-enquête pour valider l'intérêt d'une recherche plus étoffée et qui pourrait d'ailleurs s'élargir à d'autres pays du Maghreb (négociateurs marocains, par exemple).

1. METHODOLOGIE

1.1 Objectifs

Il s'agit de déceler les facteurs culturels qui peuvent affecter une négociation commerciale entre négociateurs tunisiens et interlocuteurs étrangers. L'influence peut être directe ou indirecte (par le jeu de facteurs intermédiaires). Nous cherchons à déterminer dans quelle mesure les négociateurs interrogés sont conscients de l'intervention de ces facteurs et dans quelle mesure ils agissent en conséquence. Le problème est donc d'abord d'identifier les facteurs susceptibles d'avoir une influence et ensuite de voir dans quelle mesure les négociateurs interrogés en tiennent compte par degré d'importance. Un classement par ordre d'importance donnera une vision du jeu des différences interculturelles dans les négociations commerciales telles que perçues par les négociateurs interrogés.

1.2 L'échantillon

Nous avons pu interroger seize négociateurs tunisiens appartenant à des entreprises privées ou à des organismes publics. Un critère essentiel pour la sélection de l'échantillon a été que les personnes retenues avaient une bonne expérience de négociations commerciales (au sens large) avec des interlocuteurs étrangers. Ces personnes ont toutes participé activement à titre individuel ou comme membres de délégations à de telles

négociations. L'expérience de ces personnes concernait soit des « négociations d'affaires », soit des « négociations de projet (généralement entre l'organisme public tunisien et des sociétés étrangères).

2. TECHNIQUES D'INVESTIGATION

Les entretiens ont duré environ 1 h 30, avec chaque négociateur. Préalablement à l'entretien, une liste de thèmes recouvrant les variables culturelles dont on pouvait penser à priori qu'elles seraient déterminantes, avait été préparée. Cette liste de thèmes était basée sur l'analyse de la littérature en la matière. Au cours de l'entretien, nous avons indiqué à nos interlocuteurs notre objectif et notre hypothèse. Nous avons également reconnu que la « culture » était un tout agissant d'une manière globale plutôt qu'au travers d'éléments compartimentés mais que néanmoins il était possible d'envisager l'importance relative de différentes composantes. Les interlocuteurs ont admis que pour eux certaines composantes étaient nettement ressenties comme beaucoup plus importantes que d'autres. Il était donc possible d'obtenir un ordre de classement en agrégeant les degrés d'importance accordés par les négociateurs à tel ou tel facteur.

Les thèmes ont porté sur les propositions suivantes :

- (1) Importance globale des facteurs culturels dans une négociation commerciale. La proposition sous-jacente était : « Faut-il absolument prendre en compte les différences culturelles dans une négociation avec un interlocuteur étranger ? »
- (2) Généralité de l'influence. La proposition sous-jacente était la prise en compte des différences culturelles ne doit pas être sous-estimée quel que soit le domaine de la négociation (exemple : affaires, diplomatie, etc.)
- (3) Impact sur le résultat d'une négociation commerciale. La proposition sous-jacente était : « Dans le cas où des négociations commerciales (que vous avez menées) ont échoué, peut-on attribuer l'échec à la méconnaissance de certaines variables culturelles ? »
- (4) Importance relative de certaines variables culturelles identifiées sur le processus et le résultat de la négociation. La proposition correspondait à une liste de variables dont l'interviewé devait déterminer l'importance relative en les percevant comme « déterminantes » ou non.
- (5) Rôle des aptitudes culturelles dans la désignation d'un négociateur. La proposition sous-jacente était : « dans le choix du négociateur : son expérience personnelle, et son « bagage culturel » sont-ils déterminants ? »
- (6) Caractéristiques du négociateur tunisien (A). La proposition sous-jacente était : « le négociateur (commercial) tunisien est réputé par sa flexibilité et son adaptation aux différences culturelles ».
- (7) Caractéristiques du négociateur tunisien (B). La proposition sous-jacente était : « Il y a une certaine similitude comportementale avec les négociateurs occidentaux en termes de conduite de la négociation ». L'étude détaillée des entretiens a consisté à repérer le degré d'accord de l'échantillon vis-à-vis de ces sept thèmes et propositions correspondantes.

3. RESULTATS

On peut regrouper les résultats autour de trois grandes rubriques :

- (1) importance des facteurs culturels tels que perçus par des négociateurs tunisiens « commerciaux »;
- (2) importance relative des variables culturelles identifiées et
- (3) caractéristiques du négociateur tunisien tel que perçu par l'échantillon.

3.1. Importance des facteurs culturels

Le thème n°1 a recueilli un accord général (16 réponses positives sur les seize sujets participant à l'enquête). Neuf interviewés signalent que les différences culturelles interviennent dans la signature du contrat, le jeu de la communication et les attitudes comportementales. Sept autres négociateurs ont défini l'influence comme jouant plus particulièrement sur le contexte, les contacts préliminaires et la gestion du temps. L'importance des facteurs culturels et donc la nécessité de les prendre en compte est également dérivée du fait que beaucoup de malentendus surgissent souvent en fonction d'attitudes (gestes) et de paroles.

Le thème n°2 n'a par contre recueilli l'adhésion que de la moitié du groupe. Autrement dit, il ne faut pas nécessairement généraliser les caractéristiques propres aux négociations commerciales. Dans d'autres domaines, des conclusions

différentes pourraient être tirées. La question était cependant ambiguë car il semble bien qu'il y ait peu de raisons de sous-estimer les différences culturelles dans d'autres domaines que la négociation commerciale. Peut-être certains répondants ont-ils pensé à des contraintes ou à la structure propre de certaines négociations, par exemple dans le domaine diplomatique. Sur le thème n°3, il est intéressant de noter que presque la moitié du groupe (7 sur 16) est d'avis que des échecs concrets de négociations ont résulté d'une méconnaissance culturelle : beaucoup de négociateurs auraient ainsi tendance à ne juste voir que leurs propres comportements pouvaient ne pas correspondre à- ou à n'être pas compris par -leurs interlocuteurs.

Ces différentes réponses tendent à valider l'hypothèse que les facteurs culturels ne doivent pas être sous-estimés dans une négociation commerciale telle que vécue par des négociateurs tunisiens.

3.2. Importance relative de variables culturelles identifiées

Sept variables avaient été préalablement identifiées. Le caractère « déterminant » a servi à les classer dans l'ordre suivant (les items 1 à 7 donnent la variable suivie du nombre de réponses attribuant le caractère « déterminant »).

- 1 - Difficultés dues à la langue (15).
- 2 - Déroulement de la communication (12).
- 3 - Attitude vis-à-vis du temps (8).
- 4 - Perception du pouvoir (7).
- 5 - Facteurs de personnalité (6).
- 6 - Accueil et hospitalité (6).
- 7 - Manière de se présenter (5).

En ce qui concerne la langue, son importance est vue à travers des aspects pratiques et d'efficacité (par exemple la maîtrise de la langue de l'interlocuteur permet d'éviter le recours à des interprètes ; à l'inverse la méconnaissance de cette langue peut provoquer des malentendus ou conduit à allonger la durée des négociations).

Le rôle de la communication est jugé important pour favoriser le rapprochement des positions, notamment en matière de concessions. C'est par la communication que peuvent être véhiculées certaines idées comme par exemple l'équilibre ou l'équité. Le rôle du temps dans l'inter-culturalité a été explicite et reconnu dans de nombreux ouvrages (par exemple, Hall 1966).

La perception du rapport de force fait appel à des considérations souvent politiques. Dans des négociations internationales économiques ou les négociations commerciales à caractère public, ces considérations ont un rôle important et deviennent une composante de la stratégie (le gouvernement tunisien a ainsi pu utiliser un rapport de force devenu plus favorable à la suite de la guerre du Golfe quand les négociateurs de la C.E.E. ont suivi une stratégie de rapprochement avec la Tunisie pour « recrédibiliser » l'Union européenne dont l'image auprès des pays arabes avait souffert à la suite des hostilités). Les facteurs de personnalité, d'accueil ou de présentation ont conduit des répondants à préciser quelques qualités considérées comme importantes pour le négociateur interculturel tunisien : fiabilité, ouverture d'esprit, « bonne présentation » ; le bon négociateur interculturel doit - selon certains répondants - être calme, raisonnable, vigilant, flexible et il doit savoir gérer l'information. Bien *entendu*, dans les négociations commerciales à caractère public, les facteurs liés à la fonction et à la hiérarchie jouent un rôle essentiel.

3. 3. Caractéristiques du négociateur tunisien

Onze interviewés sur seize se sont montrés d'accord avec la proposition stipulant que le négociateur (commercial) tunisien est flexible et ouvert vis-à-vis des différences culturelles. Ces négociateurs sont considérés comme capables d'une bonne adaptation aux situations interculturelles. En outre, la majorité (13 sur 16) voit une certaine similitude entre les négociateurs tunisiens et occidentaux. On peut aussi ajouter à ces perceptions les qualités exigées d'un bon négociateur interculturel tel que perçu par l'échantillon .

4. CONCLUSION

L'enquête décrite dans les sections précédentes constitue un point de départ pour des travaux plus approfondis. Pour

cela, trois voies sont ouvertes. La première aurait pour but d'élargir l'échantillon tunisien et d'utiliser des catégories différenciantes que des auteurs comme Hall (1959, 1981), Pervez-Ghauri et Usunier (1996) Hofstede (1980), Faure et Rubin (1993), Weiss (1994), Trompenaars (1993), et bien d'autres, ont proposées. La seconde direction consisterait à étudier dans une approche monographique exigeante le comportement interculturel des négociateurs tunisiens dans des situations spécifiques de négociation commerciale, par exemple, pour des JV avec un partenaire étranger. La troisième voie ouvre elle aussi des perspectives intéressantes. Il s'agirait d'une approche comparative mettant en parallèle les comportements et les stratégies/techniques/tactiques caractéristiques des négociateurs (commerciaux ou dans d'autres domaines) à l'intérieur d'une grande zone « régionale », dans le cas présent le Maghreb.

C'est par l'accumulation et l'analyse critique de contributions à partir de ces différentes approches - par ailleurs complémentaires - que pourront être mieux répertoriées et explicitées les variables culturelles dans les négociations internationales au-delà des clichés et des stéréotypes qui abondent dans ce domaine.

REFERENCES

DEBABI M. (1996) La négociation internationale : un processus multi varié. *Revue tunisienne d'économie et de gestion*.

DUPONT C. (1994) La négociation : conduite, théorie, applications. Dalloz.

JOLIBERT A. (1988) Le contexte culturel de la négociation commerciale. *Revue française de gestion* n°71.

Jolibert A. (1988) La négociation commerciale. ESF ed.

HALL E. (1959) The silent language. Double day : Garden City, N.Y. (1981) Beyond culture.

DOUBLE DAY , N.Y. FAURE G.O. et RUBIN J. (1993). Culture and negotiation. Sage Pub. Inc. London.

GHAURI P. et USUNIER J.C. (1996). International Business Negotiation. Pergamon.

GRAHAM J. et MEISSNER H. (1986) Content analysis of business negotiations in five countries. University of Southern California (mimeographed).

HOFSTEDE G. (1980) Culture's consequences. Sage publications.

KLUCKHOLD F. et STRODTBECK F. (1961). Variations in value-orientations. Greenwoud : Westport, Etats-Unis. Trompenaars F. (1993) Riding the waves of culture. Nicholas Brealey : London.

USUNIER J.C. (1990) Négociation commerciale des projets. *Revue française de Marketing*

USUNIER J.C. (1992) Commerce entre cultures : une approche culturelle du marketing international. PUF : Paris.

Weinshall T. (1997) Culture and management Penguin Books.

QUELS INDICATEURS DE MESURE DE LA PERFORMANCE MARKETING A L'EXPORT ?

Néji BOUSLAMA, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis,
E-mail :néji.bouslama@yahoo.fr

ABSTRACT

The aim of this article is to identify the measurement indicators of international marketing performance, especially for SME's. The literature seems to indicate that authors use objective or/and subjective indicators. The lack of a theoretical consensus about these indicators lead us to make a qualitative study. The results of expert interviews show that subjective indicators are important, and that the use of many indicators is necessary. They also show that the measurement of international marketing performance is complex.

KEY-WORDS: marketing performance, measurement, international, SME's.

RÉSUMÉ

La problématique de cet article consiste à identifier les indicateurs de mesure de la performance marketing à l'international, principalement des PME. La littérature semble indiquer que les spécialistes utilisent soit des indicateurs objectifs, soit subjectifs, soit enfin les deux à la fois. L'absence d'un consensus et les divergences des résultats d'une étude à l'autre, nous a poussé à élaborer une étude qualitative sous forme d'interviews d'experts afin d'élucider (du moins dans le contexte de pays émergents, comme la Tunisie) le problème de mesure de la performance marketing à l'international. Nos résultats montrent que les indicateurs subjectifs demeurent importants, qu'il est nécessaire de recourir à plusieurs indicateurs et enfin que la mesure de la performance marketing à l'international est complexe.

MOTS-CLEFS : performance marketing, mesure, international, PME.

1. INTRODUCTION

La performance à l'export, constitue depuis longtemps un sujet central dans la littérature spécialisée en Marketing international (Haward S Rasheed, 2005; Ogunmokun Gabriel et Ng Simone, 2004 ; Aulak et Kotable, 2000 ; Hart et Tzokas, 1999 ; Yunus A. et A.B. Slim, 1998 ; Moini, 1997 ; Cavusgil et Zou, 1994;) néanmoins ce concept présente toujours un manque de rigueur quant à sa définition ou à son évaluation. En effet les recherches empiriques sur la performance à l'export ont donné des résultats fragmentés voire même contradictoires. La divergence de ces résultats est expliquée par la conception et l'opérationnalisation de la performance à l'export, conception et opérationnalisation très différentes d'une étude à l'autre (Gertner et al, 2006).

Ainsi il y a un manque de consensus sur les indicateurs de mesure de la performance à l'export. La littérature montre une variété d'indicateurs de mesure de la performance marketing à l'export aussi bien en nombre qu'en nature. Les chercheurs développent des mesures de nature économique et/ou stratégique qualifiées d'objectives et des mesures dites subjectives et/ou enfin des mesures multidimensionnelles ou à un seul indicateur. En effet, couramment, l'entreprise s'ouvre à l'international avec des objectifs économiques et/ou stratégiques (réponse compétitive, gain de position à l'étranger ou augmentation de la réputation de la firme) et où le niveau d'atteinte de ces objectifs constitue un indicateur de performance à l'export (Cavusgil et Zou, 1994).

Dès lors nous remarquons un excès d'utilisation des indicateurs économiques par rapport à ceux stratégiques surtout dans les recherches réalisées lors des années 1980. Cavusgil et Zou (1994) expliquent cela par le fait que les études précédentes ont considéré l'exportation seulement comme un moyen pour réaliser des buts économiques d'où la performance est mesurée en termes de ventes ou de profits sans une volonté de la relier aux objectifs stratégiques de la firme tels que le gain de position sur le marché étranger ou le fait de neutraliser l'effet de la concurrence sur le marché domestique.

Toutefois, nous avons pu constater qu'il y a une forte tendance (dans les études des années 1990 et 2000) à l'utilisation de mesures de performance subjectives beaucoup plus que celles objectives (Leonidou, Katsikeas et Samiee, 2002 ; Bijmolt et Zwart, 1994 ; Zou et Stan, 1998 ; White, Griffith, Ryans et Jr, 1998). En fait, le succès n'est pas un terme objectif, parce qu'un entrepreneur peut percevoir un succès comme excellent alors qu'un autre peut le juger comme insuffisant (Louter, Ouverkerk et Bakker, 1991) . En conséquence, nous rencontrons souvent des indicateurs de mesure comme la perception de succès à l'export par le manager, la perception de croissance ou de profit ainsi que la satisfaction du manager à l'égard de la performance à l'export.

Il y a une autre différence entre les anciennes et les récentes études à savoir le nombre de dimensions utilisées pour mesurer la performance. Ainsi, les études récentes respectent la nature fondamentalement multidimensionnelle de la performance. En effet Diamantopoulos (1999), montre que les dernières recherches empiriques, en essayant de développer et valider des mesures multi- item de la performance à l'export, avouent explicitement le caractère multidimensionnel de cette dernière et soulignent les limites liées à l'utilisation d'un seul indicateur de mesure (qui caractérise les recherches non récentes).

Par exemple, les deux tiers des études faites entre 1964 et 1996 et qui sont examinées par Leonidou, Katsikeas et Samiee (2002) ont utilisé des mesures à un seul item alors que ces derniers auteurs ont essayé de mesurer la performance à l'export à travers douze dimensions. Ogunmokun Gabriel et Ng Simone (2004) ont mesuré la performance à l'export à travers 3 items. De même Craig et O'Cass, (2004) l'ont mesuré par un panier de mesures économiques, stratégiques et perceptuelles.

Dans le même sens Moini (1995) affirme que, tant que le succès à l'export est un terme non objectif, il est important de le mesurer par plus d'un indicateur. Toutefois, le problème lié aux mesures multi items est qu'elles créent beaucoup de difficultés pendant l'analyse et l'interprétation des résultats. Par ailleurs, une fois que le nombre et la nature des indicateurs sont déterminés, il se pose le problème de l'évaluation de la performance. En effet, obtenir des données sur la performance à l'export était l'un des grands problèmes rencontré par les recherches empiriques concernant les PME. C'est parce que d'une part les petites affaires sont privées et n'acceptent pas de divulguer les informations financières concernant leurs activités à l'export (Nakos, Brouthers et Brouthers, 1998). Et d'autre part beaucoup d'entre eux n'ont pas de documents appropriés sur l'export.

Ainsi, Leonidou, Katsikeas et Samiee (2002) remarquent que la majorité des évaluations de la performance dans les études empiriques sont subjectives, reliées plutôt à la perception de l'activité exportatrice, et ils sont donc sources de plusieurs biais, par exemple les managers qui considèrent que l'exportation est une activité risquée et coûteuse vont annoncer de faibles performances à l'export même si cela n'est pas réel. A ces difficultés pratiques, les chercheurs ont centré leurs attentions sur des critères à la fois facilement accessibles, mesurables et qui présentent moins de biais.

2. LES MESURES ECONOMIQUES:

2.1 Intensité à l'export

L'intensité des ventes à l'export (mesurée par le ratio des ventes à l'étranger par les ventes totales de la firme) qui reflète l'importance des transactions internationales de la firme est l'indicateur de la performance le plus utilisé dans la littérature. En effet, la majorité des résultats des recherches empiriques conclut qu'il est l'indicateur qui exprime le plus la performance à l'export par sa corrélation positive avec les fameux facteurs clés de succès (Bijmolt et Zwart, 1994; Leonidou, Katsikeas et Samiee, 2002; Zou et Stan, 1998).

Cependant, White, Griffith, Ryans et Jr (1998), affirment que cet indicateur n'est pas exempt de critiques en effet certains chercheurs considèrent que le critère intensité à l'export ne mesure pas la performance mais mesure plutôt le degré d'internationalisation de la firme, sa relative dépendance vis-à-vis du marché étranger ou son manque de place sur le marché domestique. Toutefois, Hart et Tzokas (1999) ne partagent pas cette conception et pensent plutôt que ce ratio exprime le degré de succès à substituer les ventes domestiques par l'activité exportatrice.

Dans les études empiriques, ce critère est le plus utilisé et il permet de dépasser le problème de réticence des PME à dénoncer des chiffres en valeur ou en volume, toutefois il ne permet pas de mesurer la performance des entreprises totalement exportatrices.

2.2 Le profil à l'export

Une firme peut avoir un large pourcentage des ventes à l'export mais subir des pertes, pour cela Nakos, Brouthers et Brouthers (1998) proposent de corriger cet inconvénient par l'utilisation du critère de profit à l'export.

Le profit est une mesure d'efficacité, mais son évaluation pose problème. Ainsi la mesure de profit à l'export est particulièrement difficile à cause de sa grande dépendance du coût à l'étranger.

En effet, la spécification et l'évaluation de coût à l'export posent problème, car elles dépendent de la manière avec laquelle la firme juge l'activité à l'export. Par exemple l'allocation des frais généraux des transactions à l'export peut être arbitraire si l'exportation est considérée comme activité occasionnelle et /ou si les coûts fixes sont couverts par les opérations au niveau domestique. Dans ces cas le profit à l'export va être artificiellement élevé (Leonidou, Katsikeas et Samiee, 2002)

Enfin et malgré son importance, ce critère a un inconvénient majeur puisqu'il est perçu par les PME comme étant une information confidentielle.

3. LA CROISSANCE A L'EXPORT

Alors que les critères de vente et de profit sont des mesures statiques, la croissance des exportations en terme de vente ou de profit est une mesure dynamique qui reflète l'amélioration ou la dégradation de la performance. Pour cela cette dimension tend à être de plus en plus utilisée surtout dans les recherches empiriques récentes (Haward S Rasheed, 2005; Leonidou, Katsikeas et Samiee, 2002 ; Aulakh, Kotable, Teegen, 2000 ; Diamantopoulos, 1999 ; Moini, 1995 ; Cavusgil et Zou, 1994).

En effet, Moini (1997) justifie l'utilisation de la croissance à l'export dans ses investigations empiriques par l'importance de la croissance du marché dans la détermination du comportement à l'export.

De plus, ce critère est bien lié aux préoccupations de l'entreprise qu'à celle des pouvoirs publics, puisque tous les deux fixent leurs objectifs en termes de taux de croissance.

Il faut noter toutefois que plusieurs auteurs ont utilisé plusieurs mesures économiques à la fois et ce en raison des limites attribuées à une seule mesure. Ainsi, dans une étude sur la performance des entreprises australiennes, Ogunmokun Gabriel et Ng Simone (2004) ont mesuré la performance à l'export par l'intensité à l'export, la croissance à l'export et enfin la profitabilité à l'export. Il en est de même de Gertner et all. (2006) qui ont étudié la performance à l'export des entreprises manufacturières brésiliennes. En effet, ces auteurs ont mesuré la performance sur les marchés étrangers par six variables dépendantes incluant des indicateurs financiers et non

financiers. Cette dernière étude est intéressante puisqu'elle a pu montrer que les résultats obtenus quant à la mesure de la performance export sont largement liés aux types de variables dépendantes retenues.

4. LES MESURES NON ECONOMIQUES :

Il s'agit en fait de mesures liées au marché et notamment d'une mesure très utilisée par la majorité des études empiriques à savoir le nombre de marchés d'exportation.

4.1 Le nombre de marches d'exploitation

Selon White, Griffith, Ryans et Jr (1998), le nombre de pays desservis par la firme indique son succès à atteindre les marchés étrangers.

En effet, ces auteurs montrent qu'il existe une relation implicite entre le nombre de marchés étrangers pénétrés et la performance sur les marchés étrangers.

Ainsi, si une entreprise réalise un succès dans son expansion internationale elle va continuer à accroître ses débouchés, sinon elle va avoir une stratégie défensive et reculer pour se réserver une place sur le marché domestique.

En effet, la diversification de pays/marchés ciblés mesure la capacité de l'entreprise à sortir des courants traditionnels et à faire preuve d'initiative en explorant de nouveaux marchés afin d'assurer la stabilité de ses exportations en réduisant sa dépendance.

5. LES MESURES SUBJECTIVES:

Les mesures subjectives de la performance des PME, utilisées par les spécialistes se rapportent d'une part à la performance perçue des affaires internationales et d'autre part à diverses formes de satisfaction du propriétaire/dirigeant. Nous allons en présenter les deux mesures les plus utilisées à savoir : la satisfaction du manager à l'égard de la performance à l'export et la perception de la profitabilité à l'export.

5.1. La satisfaction du manager à l'égard de la performance à l'export

Cet indicateur de performance appartient à la famille des mesures subjectives. Il est adopté par les recherches empiriques les plus récentes (Leonidou, Katsikeas et Samiee, 2002 ; Bijmolt, Cavusgil et Zou, 1994 ; Bijmolt et Zwart, 1994). Son utilisation est probablement liée au fait que la satisfaction du manager à l'égard de la performance à l'export est cohérente avec la gestion par objectif.

En outre, le manager, surtout dans le cas de PME, est le seul qui maîtrise bien les objectifs et attentes de l'activité exportatrice, donc il est le mieux placé pour juger si la firme a accompli ses objectifs prévus ou non. Dans ce cas, il est évident que l'entreprise qui arrive à réaliser ou dépasser ses objectifs en terme de performance à l'export est plus satisfaite qu'une firme qui n'a pas réalisé ses objectifs (White, Griffith, Ryans et Jr, 1998).

Ainsi, certains auteurs (Craig et O'Cass, 2004) estiment que la performance à l'export peut être mesurée à travers la perception ou l'attitude du manager. En effet, les auteurs montrent que la performance est mesurée à la fois directement et indirectement :

- directement, à travers la satisfaction du manager (à l'égard de l'activité exportatrice),
- et indirectement, à travers l'attitude envers l'exportation.

L'utilisation d'un tel indicateur a fait l'objet d'une récente étude menée par Olimpia C. Racela et all. (2007) qui ont mesuré la satisfaction à l'export par une échelle à sept points (de très insatisfait à très satisfait). Cet indicateur a été toutefois couplé avec un second indicateur objectif à savoir la performance à l'export par rapport aux principaux concurrents.

5.2. La perception de la profitabilité à l'export

Il s'agit d'une mesure de la performance à l'export qui est la plus utilisée parmi les mesures subjectives.

En effet, puisque la profitabilité à l'export est perçue comme une information confidentielle que les managers n'acceptent pas de dévoiler, les chercheurs estiment obtenir cette information à travers la mesure de la perception de la profitabilité à l'export (profitabilité absolue ou relative).

Nous estimons que cet indicateur tire son importance d'une part parce que les managers des PME sont plus enclins à livrer leurs perceptions de la profitabilité à l'export qu'à divulguer le profit lui-même, et d'autre part parce que cette mesure utilise un panier de variables de performance économiques et stratégiques (White, Griffith, Ryans et Jr, 1998).

Enfin malgré le fait que nous ayons exposé les indicateurs de mesure de la performance à l'export les plus utilisés dans la littérature nous ne pouvons pas nous prononcer sur les meilleurs d'entre eux. Ainsi selon White et all. (1998), chaque entreprise a ses propres objectifs et elle utilise par conséquent les mesures de performance les plus appropriées à ces derniers. Par exemple si le profit est la préoccupation première de la firme alors la perception managériale de la profitabilité sera la mesure la plus importante.

6. LES MESURES HYBRIDES :

Plusieurs auteurs ont souligné à la fois les limites des mesures objectives et subjectives et ont proposé des indicateurs de mesures qui empruntent des deux approches. A titre d'exemple, Spence (2003) a mesuré à la fois la performance à l'export par les ventes (mesure objective) et par les compétences « acquises », mesure subjective qui traduit le degré de connaissance acquis du marché étranger ciblé (« expor process skills »). D'autres spécialistes ont même introduit des indicateurs de mesure forts pertinents et souvent utilisés dans le cadre du marketing domestique à savoir le degré de satisfaction des consommateurs ou utilisateurs étrangers. (Almeida Couta et all. 2006).

June F. et Colleen C-D (2004) ont également utilisé des mesures hybrides pour étudier la performance des entreprises canadiennes évoluant dans le domaine de la haute technologie. Toutefois ces auteurs ont eu le mérite de souligner le danger lié à l'utilisation à la fois des mesures objectives et subjectives en raison notamment de leur forte corrélation.

En définitive, nous constatons d'une part les limites liées à l'utilisation d'un seul indicateur de performance et d'autre part les difficultés d'opérationnaliser les mesures multidimensionnelles. Face à ce constat issu des recherches théoriques et empiriques, nous avons jugé utile de savoir ce qu'en pensent les différents acteurs tunisiens des affaires internationales.

7. LES MESURES PROPOSEES PAR LES EXPERTS:

Afin de mieux comprendre la portée des mesures telles qu'issues de l'état de l'art, nous avons jugé utile de faire une étude qualitative basée sur les entretiens individuels non directifs puisque ces derniers permettent de répondre au « paradoxe suivant : plus on pose de questions directes moins on a de réponses, ... » (Evrard Y. et all, 1993). Par ailleurs le choix d'une étude qualitative se trouve justifié par le fait qu'elle « sert à appuyer, à renforcer, à compléter ou à enrichir la recherche quantitative » (D'astous, 2000).

En effet, le recours à une étude de type qualitatif se trouve justifié par au moins trois raisons majeures :

1. la littérature relative aux indicateurs de mesure de la performance à l'international nous a permis de dégager : (a) des indicateurs objectifs, souvent issus des résultats d'études quantitatives et (b) des indicateurs subjectifs élaborés dans le cadre d'études quantitatives ou qualitatives.
2. la littérature spécialisée a insisté sur soit l'insuffisance des indicateurs proposés et utilisés par les spécialistes, soit sur le danger lié à l'utilisation à la fois d'indicateurs objectifs et subjectifs
3. enfin, les spécialistes ont souligné également le fait que les caractéristiques de la firme (dont en particulier le profil de son manager et sa taille), et plus généralement de son environnement domestique et étranger, influencent le choix des indicateurs de performance à l'international.

Par ailleurs et compte tenu du caractère pointu de notre recherche, nous avons choisi les interviews d'experts, méthode très conseillée dans ce cas de figure (D'Astous, 2000).

Ainsi, cinq entretiens d'experts ont été réalisés, comme le montre le tableau ci-dessous :

Nom et prénom	Fonction
Slim Chaker	Coordinateur du FAMEX (Fonds d'Accès au Marchés d'Exportation)
Abdelhamid Bouhawela	Conseiller à l'export
Mustapha Sahlaoui	Directeur central au CEPEX (Centre de Promotion des Exportations)
Marwen Mrabet	Exportateur d'équipement de bus « system K »
Nabil Ltaief	Société de Commerce International « Tunisia Planet Négoce »

Partant du principe que la représentativité n'est pas recherchée dans une étude qualitative, mais plutôt « la diversité des cas possibles face au problème étudié » (Evrard Y. et all, 1993), nous avons jugé utile d'interviewer un conseiller à l'export, un directeur central au CEPEX, le coordinateur du FAMEX, un exportateur et enfin une société de commerce international.

Nous allons analyser et interpréter le discours de ces différents acteurs des affaires internationales en faisant appel à l'analyse de contenu Bardin (2001) et plus précisément à l'analyse de contenu. Cette dernière devrait être réalisée en trois phases : (1) la phase de pré analyse, (2) la phase de l'exploitation du matériel et (3) la phase de traitement et d'interprétation des résultats.

- **la phase de pré analyse :**

D'abord il est utile de noter que ces interviews d'experts ont eu une durée moyenne de vingt minutes et lors desquels nous avons respecté les règles de base de la conduite des entretiens.

Lors de cette phase, nous allons organiser le corpus d'analyse par thèmes clés. Le tableau suivant résume cette phase :

Nom et prénom	Thèmes
---------------	--------

Slim Chaker	- satisfaire la clientèle à travers la qualité du produit - atteindre l'objectif de la compétitivité par le prix - respecter les normes du marché ciblé
Abdelhamid Bouhawela	- la performance se mesure par la « qualité concurrentielle » - satisfaire la clientèle à travers un bon design et un bon packaging - disponibilité des produits en quantité
Mustapha Sahlaoui	- l'implantation sur les marchés étrangers - la performance est traduite par « le nombre d'actions promotionnelles réalisées à l'étranger » - être performant c'est comprendre la culture du marché cible et maîtriser sa langue - être performant, c'est avoir une qualité en adéquation avec la demande étrangère
Marwen Mrabet	- qualité du produit et suivi des opérations - connaissance du marché cible (2) - chiffre d'affaires - stratégie de distribution
Nabil Ltaief	- la mesure de la performance à l'export est fonction de la notoriété et de la réputation des partenaires étrangers - la mesure de la performance à l'export est fonction du nombre de marchés desservis et de produits rares commercialisés à l'étranger

• **La phase de l'exploitation du matériel :**

Lors de cette phase, nous allons considérer une règle de découpage du contenu qui est liée à notre problématique à savoir le type d'indicateurs de mesure cité par les experts tout en comptabilisant, éventuellement, les fréquences d'apparition.

- les indicateurs subjectifs :

1. satisfaction de la clientèle (citée 6 fois), soit à travers des critères dits « directs » tels que la qualité des produits exportés, un bon design et un bon packaging ou enfin à travers l'adéquation avec la demande étrangère, soit à travers des critères dits « indirects » tels que la connaissance du marché cible (cité deux fois) ou le fait de comprendre la culture du marché ciblé.
2. l'atteinte des objectifs (cité 1 fois) en matière de compétitivité par les prix.

- Les indicateurs objectifs :

1. le chiffre d'affaires export (cité 1 fois) : ce premier indicateur objectif a été proposé par un exportateur d'équipement de bus.
2. le nombre de marché desservis (cité 1 fois) : cet indicateur a été cité par un responsable d'une Société de Commerce International.
3. mode de présence évolué sur les marchés étrangers : l'implantation sur les marchés étrangers (citée 1 fois)

4. le budget consacré aux actions marketing sur les marchés étrangers : il s'agit notamment du « nombre d'actions promotionnelles réalisées à l'étranger » (cité 1 fois) et la stratégie de distribution (cité 1 fois)

- **la phase de traitement des résultats et d'interprétation :**

Nous allons présenter dans ce qui suit les fréquences d'apparition des indicateurs subjectifs et objectifs et éventuellement des indicateurs de mesure hybrides (au cas où un même expert cite à la fois les deux indicateurs de mesure). Toutefois, il faut souligner que certains interviewés ont évoqué spontanément non pas les indicateurs de mesure de la performance marketing à l'international mais plutôt des facteurs qui lui ont donné naissance et ce malgré le fait que nous étions obligé d'intervenir pour recadrer les interviews (cela dénote probablement l'importance des facteurs de succès à l'international tels que la qualité, l'innovation, le suivi des opérations, ...).

Le tableau suivant résume les résultats obtenus :

Indicateur de mesure	objectif	Subjectif	Hybride
Fréquence	5	7	3

Ces résultats traduisent :

- D'une part la prédominance des indicateurs subjectifs de mesure de la performance marketing à l'international comme l'ont souligné les études récentes en la matière (Craig et O'Cass, (2004) ; Olimpia C. Racela et all., 2007). Toutefois, il est important de signaler qu'un des principaux résultats de notre étude consiste en la pertinence de l'indicateur de mesure « satisfaction des clients étrangers », ce qui conforte les résultats de Almeida Couta et all. (2006).
- D'autre part la persistance de l'importance des indicateurs objectifs. Par ailleurs et outre les indicateurs utilisés par les spécialistes tels que le chiffre d'affaires généré par les affaires internationales ou le nombre de marchés desservis, notre étude a révélé un nouveau indicateur objectif à savoir « l'implantation sur les marchés étrangers », indicateur très en phase avec la mondialisation des affaires et partant l'engagement croissant sur les marchés étrangers. Nous pouvons également considérer l'indicateur « budget consacré aux actions marketing sur les marchés étrangers », mais avec beaucoup de réserve puisque ce dernier pourrait traduire non pas la mesure de la performance marketing mais les facteurs qui lui donnent naissance (Leonidou, Katsikeas et Samiee, 2002).
- Enfin les indicateurs de mesure hybrides sont les moins cités, probablement à cause des spécificités des PME en général et tunisiennes en particulier. En effet, nous avons vu que cette catégorie d'entreprise communique moins leurs performances réelles à l'exportation que leurs propres perceptions de cette dernière (Craig et O'Cass, 2004).

8. CONCLUSION

Dans cet article nous avons d'abord présenté et discuté l'état de l'art en matière d'indicateurs de mesure de la performance marketing à l'international. La littérature a surtout souligné d'une part l'importance de recourir à une mesure multidimensionnelle incluant plusieurs indicateurs qu'ils soient uniquement objectifs ou subjectifs ou les deux à la fois (mesure hybride) et d'autre part la place prépondérante que semblent prendre les indicateurs subjectifs en particulier pour les PME.

Ensuite, et en vertu de l'absence d'un consensus entre les auteurs, probablement en raison de la spécificité de la notion de performance marketing elle-même et du type d'entreprise considérée nous avons mené une étude qualitative sous forme d'entretiens d'experts qui a révélé d'une part l'importance des indicateurs subjectifs, d'autre part la nécessité de recourir à plusieurs indicateurs et enfin la complexité de mesure de la performance marketing à l'international.

REFERENCES

- AULAKH Preet S et KOTABLE Masaaki (2000), Export strategies and performance of firms from emerging economies. Evidence From Brazil, Chile and Mexico, *Academy of management journal*, vol 43, N°3, 342-361
- BARDIN L.(2001), *L'analyse de contenu*,Edition PUF, Paris.
- BIJMOLT Tommo H.A, ZWART Peters (2002),The impact of internal factors on the export success of small and medium-sized firms,
Journal of small business management, vol 32, N°2, 69
- CAVUSJILS. Tamer et ZOU Shaoming(1994), Marketing–performance relationship : an investigation of the empirical link in export market ventures, *Journal of marketing*, vol 58, 1-21
- CRAIG Julian C et O'CASS Aron (2004), The antecedents of export marketing performance : An australian perspective, *Journal of Asia pacific marketing*, vol 3, N°2, 99-113.
- D'ASTOUS A., *le projet de recherche en marketing* (2000), Edition Chenelière/Mc graw-Hill, Montréal, 2nd édition.
- DIAMANTOPOULOS Adamantios (1999) ,View point–export performance measurement: reflective versus formative indicator ,
International Marketing Review, vol 16, N°6.
- EVRAUD Y., PRAS Bernard et ROUX Elyette (1993) ,*Market, études et recherches en marketing, fondements et méthodes*, Edition Nathan, Paris.
- GERTNER Rosanne k, GERTNER Dav et GUTHREYDennis (2006),The implication of export performance measurement for the significance of the determinants of export performance: An empirical investigation of brazilian firms,
Journal of global marketing, vol 20, N° 1, 21.
- HART Susan et TZOKAS Nikolaos (1999), The impact of research activity on SME export performance: Evidence from the UK ,
Journal of small business management, vol 37, N°2, Milwaukee,63-75.
- HAWARD S Rasheed(2005),Foreign entry mode and performance: the moderating effects of environnement,
Journal of small business management, vol 43, N°1, 41-54.
- JUNE F. et COLLEEN C-D.(2004), Impact of export promotion programs on firm competencies, strategies and performance : the case of canadian high technology SMEs. *International Marketing review*, vol 21, N°4/5,474-495
- LEONIDOU Leonidas C., KATSIKEAS Constantine K. et SAMIEE Saeed(2002) ,Marketing Strategy determinants of export performance : a meta-analysis. *Journal of Business Research*, Vol 55, 51-67.
- MOINI A.H (1997), Barriers Inhibiting export performance of Small and medium – sized Manufacturing firms,
Journal of global marketing, vol 10, N° 4, 67- 93.
- MOINI A.H (1995) ,An inquiry into successful exporting: An empirical investigation using a three stage model
Journal of small business management , vol 33, N°3, 3
- NAKOES George, BROUTHERS Keith D, LANCE Eliot (1998), Impact of firm and managerial characteristics

on small and medium – sized Greek firms' export performance. *Journal of Global Marketing*, vol 11, N°4, 23-47.

OGUNMOKUN Gabriel et NG Simone (2004), Factors influencing export performance in international marketing: A study of Australian firms. *International Journal of Management*, vol 21, N°2, 172-185.

OLIMPIA C Racela, HISILPA Chawit Chaiki et THOUMRUNGROGE (2007), Market orientation, international business relationships and perceived export performance. *International Marketing Review*, Vol 24, N°2, 144-163.

SPENCE Martine.M(2003), Evaluating export promotion programmes:UK overseas trade missions and export performance, *Small Business Economics*, vol 20, N°1, 83.

WHITED. Steven, GRIFFITH David A.,RAYANS John K.(1998), Measuring export Performance in service industries, *International Marketing Review*, vol 15, N°3, London, pp: 188-204. www.proquest.com, 26 /12/2002

YUNUS Ali(1998),Performance of international Joint ventures from developing and developed countries: An Empirical Study in a developing country context, *Journal of world business*, vol 33, N°4, 357-377.

ZOU Shaoming et STAN Simon (1998) The determinants of export performance : a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, Vol 15, N°5, 1998, 333-356.

L'EFFET DU CHOIX DU PARTENAIRE ET DES ATTRIBUTS DE LA RELATION SUR LA PERFORMANCE DE LA COOPERATION INTERENTREPRISES

Naoel CHAOUCH, Ecole Supérieure de Commerce de Tunis, E-mail: naloe_2006@yahoo.fr

ABSTRACT

Works on cooperation inter-enterprises performance abound in the literature. Most of them focus on the formal aspects of the relationship without taking care of relational aspects and the choice of partner. This paper incorporates the two perspectives and examines their joint and relative effects on the relation performance. The results of an empirical study of 47 Tunisian enterprises involved in cooperative agreements with foreign partners shows that the compatibility, interdependence of partners and the relationship based on trust have a positive effect on the performance of the relation.

KEYS-WORDS: Inter-enterprises cooperation, trust, compatibility, interdependence, performance.

RESUME

Les travaux sur la performance de la relation de coopération interentreprises occupent une place importante dans la littérature. La plupart des travaux mettent l'accent sur les aspects formels de la relation sans voir l'influence des aspects relationnels et du choix du partenaire. Ce travail de recherche intègre les deux perspectives et examine leurs effets conjoints et leurs effets relatifs sur la performance de la relation. Les résultats d'une étude empirique menée auprès de 47 entreprises tunisiennes impliquées dans des accords de coopération avec des partenaires étrangers montrent que la compatibilité, l'interdépendance des partenaires et les liens relationnels fondés sur la confiance ont un effet positif sur la performance de la relation.

MOTS-CLEFS: Coopération interentreprises, confiance, compatibilité, interdépendance, performance.

INTRODUCTION

Dans un environnement caractérisé par l'ouverture des marchés, l'évolution des technologies, l'intensification de la concurrence et le coût élevé de développement de nouveaux produits, les entreprises se trouvent dans l'obligation de repenser leurs pratiques de gestion, leurs modes d'organisation et leurs stratégies. Prenant conscience de la nécessité d'être flexibles, innovatrices et compétitives, les entreprises recourent de plus en plus aux relations de coopération. Les entreprises établissent des relations de coopération avec des partenaires de leur pays ou de pays étrangers en vue de s'adapter aux nouvelles circonstances environnementales mais aussi, de réaliser des objectifs et d'obtenir des avantages qu'elles ne peuvent obtenir en procédant de façon individuelle. En fait, les relations de coopération permettent aux entreprises l'économie des coûts, l'apprentissage organisationnel, l'accès à des ressources, l'accès à des marchés étrangers, etc. C'est pourquoi les stratégies d'alliances ont reçu une attention accrue de la part des

praticiens et des théoriciens. Sur le plan pratique, les relations de coopération continuent à susciter l'intérêt des entreprises et à connaître une évolution explosive. Sur le plan théorique, l'évolution des relations interentreprises à entraîner de multiples recherches qui portent sur des questions diverses telles que la façon de coopérer, le processus d'évolution, la relation avec la stratégie concurrentielle, la gestion des accords, les conditions de succès, etc.

La question relative aux facteurs affectant la performance d'une relation de coopération interentreprises est d'importance et d'actualité vue l'omniprésence du risque d'échec associé à l'évolution de ces relations. En fait, en dépit de la propagation accélérée des coopérations interentreprises, les études montrent l'instabilité et l'échec d'un nombre important de relations. Le taux d'échec constaté par certaines études est entre 40% et 70% (Killing, 1983 ; Harrigan, 1988 ; Bleeke et Ernest, 1991 ; Parkhe, 1993 ; Lambe, Spekman et Hunt, 2002). D'après les travaux, l'échec des alliances et l'insatisfaction de la relation sont dûs à plusieurs facteurs parmi lesquels le manque d'engagement et les conflits entre les partenaires (Anderson et Weitz, 1992), l'opportunisme des partenaires et la dépendance (Bucklin et Sengupta, 1993), la complexité du management, la perte d'autonomie et l'asymétrie de l'information (Mohr et Spekman, 1994), l'incompatibilité des objectifs et l'incapacité à redéployer les actifs spécifiques à la relation (Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Heide et John, 1992), etc.

D'une façon générale, il y a un volume croissant de recherches orientées vers la compréhension des facteurs de succès des relations de coopération. La plupart de ces recherches mettent l'accent sur les aspects formels de la gestion de la relation de coopération tels que le contrôle et le partage du pouvoir (Ulrich, 1983 ; Killing, 1988 ; Ohmae, 1989), les mécanismes de contrôle (Geringer et Herbert, 1989) et la gestion des conflits (Hamel, Doz et Prahalad, 1988 ; Mohr et Spekman, 1994).

Depuis les années 90, les travaux sur les facteurs contribuant au succès ou à l'échec de la coopération privilégient les aspects sociaux des relations interentreprises (Heide et John, 1992 ; Dwyer, Shurr et Oh, 1987, Ring et Van de Ven, 1994). Ces travaux mettent l'accent sur les attributs de la relation tels que la confiance, l'engagement, les normes relationnelles, la coordination, la communication (Morgan et Hunt, 1994 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Aulakh, Kotabe et Sahay, 1996 ; Lambe, Spekman et Hunt, 2002). Ils montrent que les attributs de la relation de coopération sont des déterminants principaux à la mise en place, au développement et à la réussite d'une coopération interentreprises.

D'autres travaux portent une attention particulière au choix du partenaire et étudient son incidence sur le succès de la relation interentreprises. Ces travaux étudient en particulier l'impact de l'interdépendance des ressources (Buchanan, 1992 ; Lusch et Brown, 1996 ; Das et Teng, 2003) et de la compatibilité entre les partenaires (Saxton, 1997) et montrent qu'elles affectent la performance des relations de coopération. Toutefois, les recherches effectuées sur la compatibilité entre les partenaires aboutissent à des résultats divergents. En particulier, l'impact de la compatibilité/incompatibilité entre les partenaires sur la performance de leur coopération est fortement débattu.

Certains travaux confirment le fait que les différences culturelles avec un partenaire sont bénéfiques à la coopération. Dans ce cadre, Park et Ungson (1997) ont montré que les joints ventures formées par des partenaires de pays différents ont une durée plus longue que celles formées par des partenaires de mêmes régions. Ceci implique que la présence de distances culturelles entre les partenaires n'affecte pas la survie de la relation. Harrigan (1988) a aussi montré que les alliances internationales sont plus réussies quand les partenaires possèdent des différences de mission, de ressources et de capacités managériales. De même, Glaister et Buckley (1999) ont confirmé le fait que les différences culturelles peuvent avoir des effets positifs sur la performance de l'alliance.

Si certains travaux plaident pour les différences entre les partenaires en vue d'apprendre de la relation, d'autres confirment le fait que la compatibilité des partenaires est essentielle car contribue effectivement au succès de l'alliance (Bucklin et Sengupta, 1993 ; Glaister et Buckley, 1999 ; Pearce, 2001). Dans ce contexte, Brown et Day (1981) ont montré que la compatibilité permet d'atténuer les conflits et de limiter les difficultés dues à l'incompréhension entre les partenaires. De même, Sarkar, Aulakh et Cavusgil (1998) ont montré que la compatibilité permet d'établir la confiance entre les partenaires et d'accroître la probabilité de succès de l'alliance. D'où, le débat autour de l'impact de la compatibilité sur la performance met en évidence la nécessité d'étudier empiriquement son effet.

En outre, les déterminants liés aux attributs de la relation et au choix du partenaire ont été étudiés dans différents contextes relationnels pour examiner leur effet sur le succès de la relation. Mais, leur intégration dans une recherche pour examiner leur effet conjoint n'a pas été explorée. Cet article se propose d'étudier leur effet conjoint et leur effet relatif afin d'avoir une meilleure compréhension de leurs impacts sur la performance. Le but de cette recherche est de guider le responsable d'entreprise dans le choix de son partenaire et de susciter son intérêt pour la structure sociale, qui devra prévaloir pour réussir la coopération à long terme avec un partenaire.

La première partie de cette recherche traite du débat sur l'évaluation de la performance de la coopération interentreprises. Ce premier travail permet de cerner les critères qui semblent pertinents pour évaluer la performance. La deuxième partie traite de la contribution des déterminants du choix du partenaire. Les déterminants considérés dans cette recherche sont la compatibilité et l'interdépendance de ressources entre les partenaires. La troisième partie tente de déterminer la contribution des attributs relationnels à la performance. Les attributs de la relation retenus sont la confiance et l'engagement. La quatrième partie est consacrée aux choix méthodologiques de la partie empirique et aux tests des hypothèses de recherche. Enfin, la dernière partie de cette recherche porte sur une discussion des résultats et de leurs implications managériales et sur les limites et voies futures.

1. L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE LA RELATION DE COOPERATION

L'évaluation de la performance de la relation est sujette à un débat considérable dans la littérature étant donné l'absence de consensus sur la mesure appropriée. En fait, les travaux ne sont pas unanimes quant aux critères de mesure de la performance de la coopération interentreprises. Certains (Mohr et Spekman, 1994 ; Aulakh, Kotabe et Sahay, 1996) utilisent les critères financiers tels que la profitabilité, la croissance des ventes, la comparaison des coûts et des revenus. D'autres études (Killing, 1983 ; Kogut, 1988 ; etc.) adoptent le critère de survie de la relation, sa durée ou la renégociation du contrat de coopération. Et d'autres (Saxton, 1997 ; Pearce, 2001), recommandent les critères subjectifs tels que la satisfaction avec la performance globale et la perception des partenaires quant à la réalisation de leurs objectifs. En fait, l'absence d'un consensus sur la mesure appropriée est due à la variété des accords de coopération. A l'exception des coentreprises pour lesquelles il existe une base commune d'évaluation de la performance par des indicateurs financiers, de nombreuses critiques ont été formulées à l'encontre des mesures financières utilisées pour le cas des accords pour lesquels il n'y a pas constitution d'entreprise conjointe. L'un des arguments de ces critiques tient au fait que la performance de la relation ne s'apprécie pas par les partenaires sur la base des mêmes critères vu les objectifs sous-jacents à leur mise en œuvre par chacune des entreprises partenaires (Das et Tang, 2001).

D'autres considérations amènent aux critiques formulées à l'encontre des critères financiers. A cet effet, certains avancent le fait que les mesures financières ne sont valables que pour une évaluation à long terme car la réalisation des objectifs et la génération de résultats ne se concrétisent qu'après un certain temps (Anderson et Narus, 1990 ; Saxton, 1997 ; Glaister et Buckley, 1999). Ceci amène à admettre que l'utilisation des mesures financières pour une évaluation à court terme tend à indiquer une faible performance étant donnée les difficultés qui surgissent au cours des premières phases d'évolution de la coopération. D'autres considèrent que la performance ne doit pas s'apprécier seulement en fonction des résultats financiers ou des résultats directs, mais aussi des possibilités d'effets indirects qui peuvent se révéler au cours de l'évolution de la collaboration tels que les apprentissages inattendus (Glaister et Buckley, 1999). Dans ce cadre, Geringer et Hebert (1989) stipulent qu'une relation peut avoir des résultats financiers faibles mais en même temps réaliser ou surpasser les objectifs de ses initiateurs et être considérée réussie par l'un ou par tous les partenaires. A l'opposé, une relation de coopération peut être considérée non réussie malgré ses meilleurs résultats financiers. Ainsi, les mesures financières semblent critiquables et inadéquates pour évaluer la performance de la coopération interentreprises.

Les critiques formulées à l'encontre des mesures financières utilisées pour évaluer la performance ont amené au développement d'une deuxième voie de recherche, mettant l'accent sur des mesures objectives, fondée sur la durabilité et la survie de la coopération (Killing, 1983 ; Kogut, 1988 ; Anderson et Narus, 1990 ; Bucklin et Sengupta, 1993). Cette voie a également été critiquée parce que la survie et la continuité de la relation ne sont pas toujours révélatrices de succès (Kogut, 1988 ; Hamel, Doz et Prahalad, 1989 ; Kale, Dyer et Singh, 2002 ; Brulhart, 2005 ; Noushi, 2006). En fait, une relation de coopération peut continuer même si ses résultats ne sont pas satisfaisants pour les partenaires. Ces derniers peuvent choisir de continuer leur relation parce qu'ils se trouvent dans l'impossibilité de la rompre étant donné les investissements spécifiques entrepris. A l'opposé, la fin d'une relation de coopération avant le délai prévu n'est pas toujours synonyme d'échec. La relation peut prendre fin avant le délai prévu si les partenaires estiment qu'ils ont pu réaliser les objectifs qu'ils lui ont assignés.

Les limites des critères financiers et de ceux de survie, utilisés pour évaluer la performance de la coopération, ont amené d'autres chercheurs à se tourner vers des critères subjectifs et perceptuels (Van de Ven, 1976 ; Killing, 1983 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Sarkar, Aulakh et Cavusgil, 1998 ; Saxton, 1997 ; Pearce, 2001). Il s'agit d'une troisième voie de recherche fondée sur une évaluation perçue de la performance qui repose sur des critères liés à la satisfaction des partenaires et à leur perception quant à la réalisation de leurs objectifs.

La satisfaction des partenaires est une mesure qui a été développée par Van de Ven (1976) et appliquée à la relation interorganisationnelle. En intégrant ce concept dans leurs travaux sur les relations de partenariat, Anderson et Narus (1990) définissent la satisfaction comme « *un état affectif positif résultant de l'évaluation de tous les aspects de la relation d'affaires avec une autre entreprise* ». De leur part, Bucklin & Sengupta (1993) définissent l'efficacité perçue comme « *l'étendue à laquelle les partenaires sont engagés à la relation et trouvent qu'elle est productive et qu'il convient de la continuer* ».

La satisfaction est un critère pertinent d'évaluation de la performance parce qu'elle permet de rendre compte de l'efficacité perçue des partenaires et peut aussi être prédictive de leurs actions futures. En fait, la satisfaction rend compte de l'évaluation affective portée sur la relation et permet d'apprécier les perceptions des partenaires quant à leur relation fondée sur leurs évaluations des expériences et des résultats de celle-ci. Cette évaluation a l'avantage de rendre compte de plusieurs aspects de la relation : la satisfaction par rapport à la relation avec le partenaire, au bénéfice généré, aux coûts/revenus, aux compétences et à l'apprentissage du partenaire, etc. D'où, le critère satisfaction par rapport à la relation permet de rendre compte de la performance de la relation, des effets directs et indirects de la coopération et des résultats économiques et non économiques.

Le critère réalisation des objectifs permet quant à lui, d'appréhender la performance d'une relation de coopération par le degré d'atteinte des objectifs fixés à celle-ci par les partenaires (Geringer et Hebert, 1991 ; Parkhe, 1993 ; Das et Teng, 2003). Ce critère semble pertinent pour évaluer la performance de la coopération pour deux raisons. D'un côté, parce que les partenaires recourent à la coopération pour réaliser certains objectifs, la performance doit être mesurée en termes de résultats et de réalisation des objectifs. D'un autre côté, parce que les partenaires d'une coopération ont souvent des objectifs divergents, le critère de mesure de la performance peut être la perception des partenaires quant à la réalisation de leurs objectifs respectifs. Ainsi, ce critère permet de tenir compte des objectifs divergents des partenaires qui se présente pour le cas des accords pour lesquels il n'y a pas constitution d'une entreprise commune. Il permet aussi de tenir compte des résultats indirects de la coopération (apprentissage, acquisition de connaissances et de savoir-faire, etc.). Ainsi, les critères satisfaction par rapport à la performance et réalisation des objectifs sont ceux retenus dans cette recherche parce qu'ils permettent d'apprécier le degré de réalisation des objectifs directs et indirects, économiques et non économiques.

Enfin, il est vrai que les critères satisfaction et réalisation des objectifs reposent sur une évaluation de la performance de la relation telle que perçue par les partenaires donc critiquable vu qu'il s'agit d'une mesure subjective. Toutefois, Geringer et Herbert (1991) ont montré qu'il existe une forte corrélation entre les mesures perceptuelles de la performance et les mesures plus objectives fondées sur les éléments financiers, ce qui peut justifier l'utilisation des mesures subjectives.

2.LES DETERMINANTS DU CHOIX DU PARTENAIRE

Les travaux sur la performance des relations de coopération ont mis l'accent sur l'importance du choix du partenaire pour la réussite de la coopération. Parmi les facteurs pris en considération lors du choix d'un partenaire, la compatibilité et l'interdépendance des ressources. D'après les approches économiques et sociales, l'un des motifs de la formation de la coopération est la recherche de ressources et la compatibilité entre les partenaires. A cet égard, la théorie de la dépendance de ressources postule que la formation de la coopération interentreprises est le résultat de la dépendance des ressources. L'interdépendance entre les entreprises décrit une situation dans laquelle une entreprise a des ressources ou des capacités bénéfiques mais non possédées par l'autre et suggère aux entreprises de s'allier avec celles avec lesquelles elles partagent une interdépendance.

Au-delà de l'explication des motifs à la formation, la théorie de dépendance de ressources considère que les relations d'interdépendances mutuelles engendrent des relations équilibrées et réussies (Pfeffer et Selansik, 1987, Buchanan, 1992). D'où, l'interdépendance de ressources est un facteur critique pour la formation et la continuité de la relation de coopération (Gulati, 1995). La compatibilité entre les partenaires est également un élément important qui intervient lors de la formation de la relation et qui affecte son déroulement. La théorie des coûts de transaction admet que la compatibilité entre les partenaires permet d'éviter le marchandage occasionné par la formalisation et la reformation du contrat et plaide en faveur du rôle bénéfique de la compatibilité entre les partenaires. De même, la théorie des échanges sociaux postule que la compatibilité détermine l'étendue de la coopération entre les partenaires et la durabilité de la relation.

Nous développons ci-dessous la contribution de ces déterminants du choix du partenaire dans la performance de la coopération.

La compatibilité

La compatibilité fait référence à l'adéquation entre les entreprises partenaires quant à certains attributs : organisationnel et stratégique (Saxton, 1997), normes et valeurs partagées (Dwyer, Shurr et Oh, 1987 ; Heide et John, 1992), objectifs (Frazier, Spekman et O'Neil, 1988), technologies et procédures (Sarkar, Cavusgil et Evrigen, 1988), similarités dans les styles de management et les cultures d'entreprises (Bucklin et Sengupta, 1993). Jemison et Sitkin (1986) ont introduit le concept d'adéquation organisationnelle (« *organizational fit* ») et celui d'adéquation stratégique (« *strategic fit* ») pour montrer leur importance pour une opération de fusion et acquisition. L'adéquation stratégique est la similarité entre les organisations en termes de technologies, de produits et de marchés. Elle est distincte de l'adéquation organisationnelle. Celle-ci concerne les similarités entre les organisations en termes de processus organisationnels tels que les politiques de ressources humaines et les systèmes administratifs.

Si l'importance de l'adéquation entre les partenaires a été confirmée pour le cas des opérations de fusion et acquisition, les travaux centrés sur les relations de coopération interentreprises l'ont aussi montré pour le cas de celles-ci. Dans ce cadre, Achrol, Scheer et Stern (1990) ont introduit l'expression « *partner match* » et ont montré que la mise en place d'alliances suppose le choix de partenaires compatibles. D'autres travaux s'accordent sur la nécessité de choisir un partenaire compatible et montrent que la relation interentreprises ne peut être une réussite que si les entités concernées par la coopération sont associables (Sarkar, Aulakh et Cavusgil, 1998 ; Bucklin et Sengupta, 1993 ; Saxton, 1997). En fait, les relations qui se forment entre des partenaires compatibles assurent la stabilité de la relation et la possibilité de surmonter les périodes de tension (Sarkar, Aulakh et Cavusgil, 1998). A contrario, celles formées entre des partenaires incompatibles amènent l'échec de bon nombre de coopérations (Brown et Day, 1981 ; Glaister et Buckley, 1999).

La compatibilité entre les partenaires est bénéfique à la relation à différents niveaux. En fait, Pearce (2001) a montré que le choix d'un partenaire compatible détermine l'étendue de la coopération et des interactions entre les partenaires. L'étude menée par ce dernier l'amène à constater que le degré de coopération entre les entreprises parentes d'un joint venture est lié à la compatibilité des objectifs, à la similarité du management, à l'engagement conjoint et au contrôle équilibré. De leur part, Sarkar, Aulakh et Cavusgil (1998) ont montré que la compatibilité est un antécédent des liens relationnels que sont la confiance et l'engagement et un déterminant de l'efficacité de la relation. De même, Saxton (1997) et Brulhart (2005) ont montré que la compatibilité permet d'établir la confiance qui en retour accroît la probabilité de succès de l'alliance.

Ainsi, la compatibilité permet de mener à bien une relation de coopération grâce à l'adéquation entre les entreprises partenaires. Cette adéquation permet aux partenaires la coordination et la réalisation des synergies indispensables pour assurer le succès de la relation. D'où, le choix d'un partenaire compatible est un facteur de réussite de la coopération.

L'admission du rôle bénéfique de la compatibilité des partenaires pour la performance de la coopération, nous conduit à énoncer l'hypothèse suivante :

H₁: La compatibilité des partenaires affecte positivement la performance de la relation

L'interdépendance

L'interdépendance entre des partenaires en collaboration apparaît à différents niveaux. On peut distinguer l'interdépendance des tâches, l'interdépendance pour la réalisation des objectifs et l'interdépendance des ressources (Mohr et Spekman, 1994 ; Anderson et Narus, 1990). De la perspective de la théorie de dépendance de ressources, la recherche de ressources amène les entreprises à choisir la coopération. En outre, la complémentarité des ressources accroît l'interdépendance des ressources et l'interdépendance pour la réalisation des objectifs entre les partenaires d'une relation. En fait, la complémentarité des ressources détermine le mixte d'actifs et de ressources à travers lequel les partenaires peuvent atteindre les objectifs et donc accroît leur interdépendance (Sarkar, Aulakh et Cavusgil, 1998). Ainsi, l'interdépendance se réfère au degré auquel les entreprises ont besoin l'une en l'autre pour réaliser leurs objectifs. D'où, la coopération ne devra être formée que lorsqu'il y a un certain degré de dépendance mutuelle de ressources.

L'interdépendance est non seulement un facteur critique pour la formation de la relation d'alliance mais aussi un déterminant de son succès. D'après la théorie de coûts de transaction, la dépendance bilatérale affaiblit le comportement opportuniste et minimise la nécessité de recourir aux contrats explicites pour sauvegarder les actifs spécifiques contre l'opportunisme. L'interdépendance stimule le comportement coopératif, dissuade le partenaire d'agir de façon opportuniste et affecte la performance de la relation (Lusch et Brown, 1996). Il est donc préférable de choisir un partenaire avec lequel on a des interdépendances.

L'interdépendance est aussi un attribut important de la relation parce que reflète la reconnaissance des partenaires de leur dépendance mutuelle et de leur volonté de travailler ensemble pour assurer la survie de la relation (Mohr et Spekman, 1994). Il est fondamental pour les partenaires de percevoir qu'ils ont besoin l'un de l'autre pour réussir leur coopération.

Plusieurs travaux ont confirmé l'effet de l'interdépendance sur la coopération entre les partenaires (Lusch et Brown, 1996 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Sarkar, Aulakh et Cavusgil, 1998 ; Smith et Barklay, 1999). En fait, l'interdépendance peut conduire à accroître la liaison entre les partenaires et à renforcer l'engagement à la relation (Dwyer, Schurr et Oh, 1987). L'interdépendance influence fortement le comportement relationnel des partenaires impliquées dans une relation. Selon Buchanan (1992) une situation de dépendance bilatérale renforce le comportement relationnel alors qu'une situation de dépendance unilatérale favorise l'adoption d'un comportement opportuniste.

L'interdépendance agit ainsi pour motiver les partenaires à coopérer et à s'engager pour conduire la relation. L'interdépendance renforce les liens relationnels et la coopération des partenaires (Sarkar, Aulakh et Cavusgil, 1998). Elle conduit à atténuer les conflits, à favoriser la coopération et à renforcer la confiance (Smith & Barclay, 1999). Plus récemment, les travaux de Kauser & Shaw (2004) ont montré l'effet significatif de l'interdépendance sur la performance de l'alliance internationale.

La confirmation de l'effet de l'interdépendance sur la performance de la relation par certaines recherches, nous conduit à formuler l'hypothèse suivante :

H₂ : L'interdépendance des partenaires affecte positivement la performance de la relation

3.LES DETERMINANTS LIES AUX ATTRIBUTS DE LA RELATION

Les travaux consacrés aux facteurs comportementaux explicatifs de la performance de la coopération interentreprises montrent que la confiance et l'engagement sont des déterminants de la coopération effective des partenaires et de la performance de la relation. Au terme de leur contribution à la réussite de la relation, la théorie des coûts de transaction stipule que l'engagement bilatéral des partenaires permet de minimiser l'opportunisme et de développer la confiance entre les partenaires (Anderson et Weitz, 1992 ; Heide et John, 1990), ce qui assure l'efficacité de la relation. En complément aux développements de la théorie des coûts de transaction, la théorie des échanges sociaux considère que la confiance et l'engagement permettent d'assurer le développement et la durabilité de la relation (Macneil, 1980 ; Dwyer, Schurr et Oh, 1987).

Les travaux s'accordent sur le fait que la confiance et l'engagement sont deux attributs importants de la relation de coopération qui affectent son déroulement et sa performance (Mohr et Spekman, 1994; Dwyer, Shurr et Oh, 1987). Morgan et Hunt les qualifient de variables clés dans les relations d'échanges entre les entreprises parce qu'elles encouragent les partenaires à établir une relation durable. La confiance et l'engagement sont d'une importance vitale pour une relation de coopération parce qu'ils permettent de bâtir une relation coopérative qui permet aux partenaires de réaliser des résultats mutuellement satisfaisants.

Les travaux confirment également le fait que la confiance et l'engagement sont intimement liés et mutuellement renforcés. La relation entre la confiance et l'engagement résulte du principe de réciprocité qui consiste à considérer que, plus il y a confiance entre les partenaires plus ils sont engagés et, plus ils s'engagent, plus la confiance se renforce. En fait, l'existence de la confiance influence positivement la crédibilité des partenaires ce qui permet leur engagement à la relation, celui-ci rétroagit sur la crédibilité et entraîne un mécanisme qui se reproduit lui-même.

Ainsi, la confiance est un facteur déterminant dans la relation interentreprises car favorise une réciprocité de la part du partenaire. Dans ce cadre, Morgan et Hunt (1994) ont montré que l'existence de la confiance a une influence positive sur la crédibilité des partenaires, ce qui permet de favoriser leur engagement à la relation. Dans cette situation, la performance de la relation s'améliore grâce à la confiance et l'engagement des partenaires. De même, Sarkar, Aulakh et Cavusgil (1998) ont montré que les liens relationnels fondés sur la confiance et l'engagement, ont une influence sur la performance de la relation et sur les processus comportementaux. En fait, les liens relationnels permettent de conduire à une meilleure performance de la relation de coopération et conduisent aussi à une meilleure disposition à la coopération.

La confiance

La confiance est conceptualisée comme une croyance dans les travaux en psychologie sociale. Elle est définie comme une « *croyance dans le comportement d'un partenaire qu'il se conduira conformément à ce qui est convenu* »

ou attendu » (Brousseau, 2000 ; Messegam, 1998). D'un point de vue économique et si l'on s'appuie sur la théorie des coûts de transaction, la confiance permet de réduire le comportement opportuniste et partant de là contribue à baisser les coûts de transaction (Williamson, 1984).

Dans le contexte des échanges interentreprises, la confiance est un important dissuasif du comportement opportuniste impliquant que les partenaires sacrifient les gains individuels à court terme en faveur des intérêts à long terme de la relation (Brousseau, 2000). La confiance permet aussi aux partenaires de ne pas établir des contrats détaillés lors de la formation des relations de coopération et à laisser la place à une adaptation au jour le jour (Koenig et Van Wijk, 1993 ; Brousseau, 2000). La confiance joue de ce fait le rôle d'un mécanisme de contrôle alternatif au contrat et constitue un important dissuasif du comportement opportuniste, ce qui réduit les coûts de transaction et assure l'efficacité de la relation.

L'effet de la confiance sur la performance d'une relation de coopération a été abondamment souligné et confirmé par plusieurs travaux et dans différents contextes relationnels (Anderson et Narus, 1990 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Saxton, 1997 ; Sarkar, Aulakh et Cavusgil, 1998 ; Brulhart, 2005). Praticiens et théoriciens font remarquer que la confiance permet à l'alliance de durer et de porter ses fruits. Certes, la confiance joue un rôle important avant la formation de la relation mais son rôle est accru au cours de son évolution. Il est vrai que les entreprises s'allient s'il y a confiance entre elles mais dans certaines situations, une entreprise ne peut pas évaluer la confiance qu'elle a en son partenaire au cours de la phase de formation. Dans ce cas, la confiance s'installe au fur et à mesure que se déroule l'expérience coopérative. De ce fait, une entreprise doit évaluer la confiance qu'elle peut avoir à son partenaire au cours de l'évolution de la relation coopérative et doit être consciente du rôle qu'elle joue pour la pérennité de la coopération. Pour Koenig et Van Wick (1993), la confiance constitue un élément clef de l'émergence de l'alliance, de sa productivité et de son succès. Anderson et Narus (1990) suggèrent de leur côté qu'une fois la confiance établie, les entreprises se rendent compte que des efforts conjoints conduisent à des résultats qui dépassent ce que l'on attendait. Fondée sur ces travaux, l'hypothèse suivante pourra être formulée :

H₃ : La confiance affecte positivement la performance de la relation

L'engagement

L'engagement est généralement défini comme « *une promesse implicite ou explicite de la continuité de la relation entre les partenaires d'un échange* » (Dwyer, Schurr et Oh, 1987). L'engagement est aussi « *la conviction d'une entreprise qu'une relation continue avec un partenaire est d'une importance telle qu'il faut garantir le maximum d'efforts pour la maintenir, ce qui amène les parties engagées à considérer qu'il convient qu'elle perdure indéfiniment* » (Morgan et Hunt, 1994). Pour Cullen, Johnson et Sakano (2000), l'engagement revêt un aspect émotionnel et un aspect instrumental. L'engagement « *attitudinal ou émotionnel* » est le désir et la volonté de continuer la relation. Ce désir découle de l'attachement psychologique profond à la relation et de la fierté de l'association avec le partenaire. L'engagement « *concret ou instrumental* » correspond aux actions mises en œuvre par un partenaire pour montrer son attachement à son allié et son désir de développer une relation durable. D'autres travaux soulèvent le fait que l'engagement est rationnel ou calculé. Dans ce cadre, Anderson et Weitz (1992) avancent que l'engagement résulte des investissements dans des actifs spécifiques à la relation et de l'établissement d'accord contractuel. Les investissements constituent une des raisons pour lesquelles les partenaires ont intérêt à maintenir la relation et constituent un facteur stimulant pour l'engagement à long terme. Ainsi, quelque soit la nature de l'engagement, les travaux s'accordent sur son impact sur la continuité de la relation entre les partenaires et sur le déroulement de la coopération. Morgan et Hunt (1994) reconnaissent que l'engagement permet d'assurer la continuité de la relation et de réduire la propension à la quitter. En fait, des partenaires qui mettent des actifs spécifiques à la relation subissent des coûts énormes s'ils décident de mettre fin à leur affaire à cause d'un problème ou d'un conflit. Ils sont appelés à coopérer et à résoudre leur conflit de façon conjointe pour surmonter les périodes de tension et assurer la continuité de leur relation.

Selon la théorie des coûts de transaction, l'engagement bilatéral des partenaires les incite à adopter un comportement coopératif plutôt qu'un comportement de défection. Les travaux reconnaissent notamment que la présence d'actifs spécifiques bilatéraux permet de minimiser l'opportunisme, de renforcer les liens relationnels et permet aussi d'assurer une symétrie des contributions des partenaires (Buchanan, 1992 ; Lusch et Brown, 1996) et en conséquence l'équilibre du pouvoir (Heide et John, 1990 ; Anderson et Weitz, 1992), ce qui se répercute favorablement sur la performance de la relation. Plus concrètement, Mohr et Spekman (1994) ont montré que l'engagement est lié positivement à la satisfaction de la relation de partenariat. De leur part, Sarkar, Aulakh et Cavusgil (1998) ont confirmé l'effet positif de l'engagement sur la performance de la relation. D'où, nous avançons l'hypothèse suivante :

H₄ : L'engagement affecte positivement la performance de la relation

4. CHOIX METHODOLOGIQUE ET RESULTATS EMPIRIQUES

Méthodologie empirique

Afin de tester les hypothèses de recherche, nous avons effectué une étude empirique dans le contexte tunisien. Le choix de l'échantillon s'est effectué selon la méthode de convenance. Sur un total de 232 entreprises à participation étrangère et non totalement exportatrices (NTE), 47 entreprises ont répondu au questionnaire, ce qui représente un taux de réponse de 20,25%. Les autres n'ont pu être exploités par refus de réponse, fin de la coopération, etc. Les entreprises choisies sont de différents secteurs. La majorité des accords de coopération retenus sont formés avec des partenaires européens (France, Allemagne et Italie). La collecte des données a été effectuée au moyen d'une enquête par questionnaire. L'administration du questionnaire s'est faite en face à face, par voie postale et par email. Et le traitement des données à l'aide de SPSS.

En ce qui concerne les mesures des variables, nous nous sommes appuyés sur des mesures issues de la littérature. Ces mesures ont fait l'objet d'une traduction et d'un pré-test afin de vérifier leur compréhension par les entreprises enquêtées et leur validité dans le contexte tunisien. Pour toutes les variables, nous avons utilisé une mesure multi-items évaluée par une échelle de Lickert en 5 points. La fiabilité des échelles a été testée à l'aide de l' α de Cronbach et la dimensionnalité à l'aide de l'analyse en composantes principales.

Concrètement, nous avons calculé en premier lieu l' α de Cronbach pour étudier la fiabilité des échelles de mesures. Puis, nous avons effectué une analyse en composantes principales pour tester la dimensionnalité et pour purifier les échelles. Nous avons éliminé les items qui ont une contribution factorielle inférieure à 0,5 sur l'une des composantes principales dégagées (Evrard, Pras et Roux, 1993) et qui ont une qualité de représentation (variance expliquée par le facteur ou communalité) inférieure à 0,4 (Durand, 2001). Enfin, nous avons étudié la fiabilité des facteurs issus de l'analyse factorielle en utilisant à nouveau la mesure de l'alpha de Cronbach.

Résultats de l'analyse factorielle et fiabilité des échelles de mesures

Pour le construit compatibilité, nous avons retenu la mesure de Saxton (1997). Cette mesure renvoie aux similarités entre les partenaires quant à certains attributs stratégiques et organisationnels à travers une échelle de Lickert en 5 points (de pas du tout similaire à tout à fait similaire). Les résultats de l'analyse de fiabilité de l'échelle montrent un coefficient alpha de Cronbach satisfaisant avec une valeur de 0,8409. L'ACP a identifié deux facteurs avec restitution d'un pourcentage de variance de 59,410%. Tous les items ont une contribution supérieure à 0,5 sur les deux composantes principales dégagées. Le premier facteur a été dénommé compatibilité stratégique et organisationnelle en référence aux items qui lui sont fortement liés. Le deuxième facteur a été dénommé compatibilité des processus.

Le construit interdépendance des ressources renvoie à la perception des partenaires quant à leur besoin l'un en l'autre pour réaliser les objectifs et réussir la coopération. Pour l'opérationnalisation du construit, nous avons adopté une combinaison de mesures mises au point par Pearce (2001) et par Sarkar, Aulakh et Cavusgil (1998). L'échelle est une mesure qui évalue l'interdépendance des ressources pour la réalisation des objectifs. L'analyse de fiabilité donne un résultat satisfaisant avec un α de Cronbach de 0,8244. Les résultats de l'ACP vérifient l'unidimensionnalité du construit et recommandent d'éliminer l'item 5 étant donné sa faible corrélation avec les autres items et sa contribution factorielle inférieure à 0,5.

Pour la mesure du construit confiance, nous avons utilisé une combinaison de mesures mises au point par Aulakh, Kotabe et Sahay (1996) et par Sarkar, Aulakh et Cavusgil (1998). L'ACP a permis de dégager deux facteurs avec un pourcentage de variance de 75,817% ce qui traduit la bidimensionnalité du construit. Les items reliés au premier facteur ont trait à l'honnêteté, la loyauté, le respect de la parole donnée. Nous avons dénommé ce facteur « confiance en la bienveillance ». Tandis que, les items reliés au deuxième facteur se rapportent à l'absence de prudence et de crainte du comportement opportuniste du partenaire. Ce facteur a été dénommé « confiance en le comportement du partenaire ». Le test de α de Cronbach a révélé la fiabilité de chacune des facettes du construit. En ce qui concerne l'engagement, nous avons retenu l'échelle d'Anderson et Weitz (1992). L'ACP a permis d'identifier deux facteurs. Le premier facteur traduit l'engagement attitudinal du partenaire. Il décrit l'attachement psychologique et la volonté de continuer la relation. Ce facteur a été dénommé « engagement pour la continuité de la relation ». Le second facteur traduit l'engagement instrumental. Il a été dénommé « engagement des ressources ».

En outre, le test de α de Cronbach a révélé la fiabilité de chacune des facettes du construit.

Enfin, pour la mesure de la performance de la relation nous avons adopté une mesure qualitative. Cette mesure repose sur les critères satisfaction de la relation, et réalisation des objectifs tels que perçue par les partenaires. Le

choix de cette mesure étant dicté par des considérations empiriques. D'un côté, ces critères s'accordent avec le cas de notre recherche parce que nous avons retenu différentes formes d'accords. Les critères financiers ne peuvent être utilisés dans ce cas parce qu'ils varient selon le type d'accord. D'un autre côté, la difficulté d'avoir accès à l'information financière auprès des entreprises tunisiennes, dû à la réticence des responsables d'entreprises à fournir de telles informations, nous a amené à retenir la mesure perceptuelle.

Nous avons retenu l'échelle de Saxton (1997) car utilisée pour le cas d'accords de coopération variés. Parmi les trois items constitutifs de la mesure de la performance, deux seulement ont été validés (la réalisation des objectifs et la satisfaction avec la performance). L'item 3 (apprentissage de la relation) a été éliminé car il présente une corrélation faible avec les autres items (soit 0,355) et une communalité inférieure à 0,5 (soit 0,376). Le tableau figurant en annexe décrit les principaux résultats de l'analyse de fiabilité et de dimensionnalité des différents construits.

Test des hypothèses de recherche

Le test des hypothèses de recherche a été effectué au moyen de la méthode de régression multiple. Avant l'application de la régression multiple, nous avons testé ses hypothèses de base pour s'assurer de la validité de son application pour le cas de notre recherche. Les hypothèses de linéarité entre la variable explicative et les variables explicatives, d'absence de colinéarité entre les variables explicatives, d'absence de corrélation des erreurs et d'absence d'hétéroscédasticité des erreurs ont été vérifiées. La matrice de corrélation entre les variables explicatives et la variable à expliquer, la performance, est donnée au tableau 1.

TABLEAU 1 : Matrice de corrélation

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8
1 f_conf_bienv	1,000							
2 f_conf_compor	0,000	1,000						
3 f_eng_attitudi	0,667**	0,193	1,000					
4 f_eng_ressour	0,022	-0,196	0,000	1,000				
5 f_interdépend	0,200	0,255	0,287	0,214	1,000			
6 f_comp_org_str	0,123	0,156	-0,025	-0,082	0,067	1,000		
7 f_comp_proc	0,041	-0,083	-0,066	-0,084	0,045	0,000	1,000	
8 f_perform	0,548*	0,257	0,483*	-0,043	0,423**	0,299*	0,051	1,000

** p<0,01, * p<0,05

Pour tester les hypothèses de recherche, nous avons effectué plusieurs régressions multiples sur les facteurs identifiés à partir de l'analyse en composantes principales. Concrètement, nous avons établi trois modèles de régression. Le premier modèle permet de tester l'effet relatif du choix du partenaire sur la performance de la relation. Le deuxième modèle permet de tester l'effet relatif de la confiance et de l'engagement. Alors que, le troisième modèle, modèle complet, permet de tester l'effet conjoint du choix du partenaire et des attributs de la relation, la confiance et l'engagement, sur la performance.

Le tableau suivant rend compte des résultats obtenus par les différentes régressions effectuées sur les facteurs, il donne les liens statistiquement significatifs et ceux non significatifs (avec le coefficient bêta).

TABLEAU 2 : Résultats de la régression multiple

<u>Variable à expliquer</u>	<u>Performance de la relation</u>		
<u>Variables explicatives</u>	<u>Modèle 1</u>	<u>Modèle 2</u>	<u>Modèle complet</u>
<u>Choix du partenaire</u>			
▪ <u>Compatibilité organisationnelle et stratégique</u>	▪ <u>0,272**</u>	▪	▪ <u>0,221*</u>
▪ <u>Compatibilité des processus</u>	▪ <u>NS</u>	▪	▪ <u>NS</u>
▪ <u>Interdépendance</u>	▪ <u>0,405***</u>	▪	▪ <u>0,316***</u>
<u>Liens relationnels</u>			
▪ <u>Confiance en la bienveillance</u>	▪	▪ <u>0,548***</u>	▪ <u>0,451***</u>

▪ <i>Confiance en le comportement</i>	▪	▪ <u>0,257***</u>	▪ <u>NS</u>
▪ <i>Engagement attitudinal</i>	▪	▪ <u>NS</u>	▪ <u>NS</u>
▪ <i>Engagement de ressources</i>	▪	▪ <u>NS</u>	▪ <u>NS</u>
▪ R^2	▪ <u>0,252</u>	▪ <u>0,366</u>	▪ <u>0,451</u>
▪ $R^2_{ajusté}$	▪ <u>0,218</u>	▪ <u>0,337</u>	▪ <u>0,412</u>
▪ F	▪ <u>7,422</u>	▪ <u>12,716</u>	▪ <u>11,754</u>

***p < 0,01 ; **p < 0,05 ; *p < 0,10 ; NS : non significatif

Le modèle 1, permettant de tester l'effet du choix du partenaire sur la performance de la relation, est significatif ($R^2 = 0,252$ et $F = 7,422$). Le test de Student est significatif pour la variable compatibilité organisationnelle et stratégique ($\beta = 0,279$, $p = 0,043$) et pour la variable interdépendance ($\beta = 0,405$, $p = 0,003$). Il est non significatif pour la variable compatibilité des processus. Les résultats de ce modèle montrent que le choix du partenaire affecte positivement la performance de la relation de coopération. La compatibilité organisationnelle et stratégique et l'interdépendance des ressources entre les partenaires affectent positivement et significativement la performance de la coopération.

Le modèle 2 qui permet de tester l'effet de la confiance et l'engagement sur la performance de la relation est significatif avec un $R^2 = 0,366$ et $F = 12,716$. Comparé au premier modèle, il apporte une meilleure variance expliquée. L'examen des résultats de ce modèle révèle que les liens relationnels contribuent à la performance de la relation. Plus précisément, des liens fondés sur la confiance expliquent la performance puisque le test de Student est significatif pour $p < 0,01$ ($\beta_1 = 0,548$, $p = 0,000$ et $\beta_2 = 0,257$ et $p = 0,038$). Alors que l'engagement pour la continuité et l'engagement de ressources du partenaire ne présentent pas un effet significatif puisque le test de Student est non significatif pour les deux composantes de l'engagement.

Le modèle complet permet d'examiner l'effet conjoint des variables liées au choix du partenaire et aux attributs de la relation. Ce modèle est significatif avec $R^2 = 0,451$ et $F = 11,754$. Il montre que les variables ayant un effet significatif et positif sur la performance de la relation sont : la confiance en la bienveillance ($\beta = 0,457$ et $p = 0,000$), l'interdépendance ($\beta = 0,316$ et $p = 0,009$) et la compatibilité stratégique et organisationnelle ($\beta = 0,221$ et $p = 0,059$). Ce modèle apporte une meilleure variance expliquée que les deux premiers modèles ($R^2 = 0,451$, $F = 11,754$) et appuie les résultats trouvés par ces derniers. Ainsi, au terme de la validation des hypothèses déjà énoncées, les résultats nous amènent à se prononcer sur la validation partielle de l'hypothèse H_1 , la validation des hypothèses H_2 et H_3 et la non validation de l'hypothèse H_4 .

5.DISCUSION DES RESULTATS ET DE LEURS IMPLICATIONS

Les résultats de notre recherche montrent que le choix du partenaire décrit par la compatibilité et l'interdépendance et les attributs de la relation sont des déterminants principaux de la performance de la relation. L'étude révèle que la compatibilité entre les partenaires sur des caractéristiques organisationnelles et stratégiques affecte positivement la performance de la coopération.

Le fait de montrer que les partenaires doivent être associables sur le plan organisationnel et stratégique pour réussir leur collaboration confirme l'idée répandue selon laquelle la distance culturelle et les différences entre les partenaires influence négativement le potentiel de la relation (Harrigan, 1988 ; Bucklin et Sengupta, 1993 ; Glaister et Buckley, 1999 ; Pearce, 2001). Ainsi, les résultats de notre recherche vont de pair avec ceux qui plaident pour la compatibilité entre les partenaires. La compatibilité organisationnelle et stratégique permet la réussite des relations de Coopération surtout pour celles formées entre des partenaires de pays différents.

La compatibilité des partenaires est nécessaire et désirable pour comprendre le partenaire et pour atténuer les désaccords et les conflits et contribue au succès de l'alliance. Ainsi, la coopération entre les entreprises recommande que les partenaires apprennent plus ou moins bien à résoudre les problèmes et à travailler ensemble sur une base commune, c'est-à-dire à être compatible pour réussir leur coopération.

En ce qui concerne l'interdépendance, les résultats de notre recherche appuient les études récentes (Buchanan, 1992, Ganesan, 1994, Lusch et Brown, 1996, etc.) sur l'effet de la structure de dépendance sur la performance de la coopération en montrant que la dépendance bilatérale est plus bénéfique à la relation que celle unilatérale. Notre recherche n'a pas étudié l'effet de la structure de dépendance sur la performance de la relation mais, a examiné

l'effet de l'interdépendance telle que perçue par les partenaires sur cette performance. Elle a montré dans ce cadre que, l'interdépendance entre les partenaires affecte positivement la performance de la coopération.

Ce résultat permet de valider un cadre théorique qui n'a pas été suffisamment vérifié sur le plan empirique. En fait, les recherches ont montré que l'interdépendance entre les partenaires affecte la performance de la relation à travers son impact sur la coopération du partenaire. La relation interdépendance- coopération du partenaire a été confirmée par les travaux mais, la relation interdépendance- performance n'a pas été suffisamment démontrée sur le plan empirique bien qu'admise d'un point de vue théorique. D'après les résultats de cette recherche on peut confirmer le fait que l'interdépendance des ressources entre les partenaires contribue à la performance de la coopération et affecte positivement la satisfaction de la relation et la réalisation des objectifs.

En ce qui a trait aux attributs de la relation, les résultats montrent que les liens relationnels décrits en termes de confiance et engagement des partenaires sont des déterminants de la performance comme l'ont révélé Morgan et Hunt (1994), Mohr et Spekman (1994), Sarkar et al (1998). Nos résultats rejoignent ceux de ces études pour confirmer le rôle des aspects relationnels pour le succès de la relation de coopération interentreprises. Toutefois, c'est particulièrement la confiance qui affecte la performance de la relation alors que, l'effet de l'engagement sur cette performance n'a pas été confirmé. Le rôle de la confiance pour la réussite d'une relation de coopération est reconnu et vérifié par tous les travaux de recherche. A titre indicatif, la recherche effectuée par Saxton (1997) a montré que la confiance accroît le potentiel de satisfaction de la relation. Celle effectuée par Cullen, Johnson et Sakano (2000) a montré que la confiance permet la réalisation des objectifs. Les résultats de notre recherche rejoignent ceux de ces recherches et contribuent à valider le rôle de la confiance pour la performance de la coopération quelque soit sa forme.

En ce qui concerne le rôle de l'engagement, les résultats infirment l'effet direct de l'engagement sur la performance de la relation, ce qui est surprenant. En fait, la matrice de corrélation a détecté l'existence d'une forte corrélation entre l'engagement et la performance mais, la régression a donné un résultat non significatif. On peut dire dans ce cas que l'engagement et la performance sont liés statistiquement mais la variable n'explique pas la variance autant que la confiance. En dépit de l'absence de relation directe et significative entre l'engagement et la performance, on ne peut sous-estimer le rôle de l'engagement pour la relation coopérative. En fait, l'engagement peut contribuer indirectement au succès de la coopération si l'on admet qu'il permet de nourrir la confiance entre les partenaires et d'assurer la durabilité de la relation. D'ailleurs, les recherches entreprises par Dwyer, Shurr et Oh (1987) vont dans ce sens et montrent que l'engagement affecte le processus de coopération et le développement de la relation au cours du temps. De même, d'après Morgan et Hunt (1994), un niveau élevé d'engagement procure le contexte dans lequel les parties peuvent réaliser leurs objectifs individuels et conjoints sans voir de comportement opportuniste. L'engagement permet, ainsi, de nourrir la confiance et d'éliminer l'opportunisme, ce qui se répercute favorablement sur le processus de développement de la relation coopérative.

Les résultats de notre recherche ont permis de valider un cadre théorique fondé sur la théorie des coûts de transaction, la théorie des échanges sociaux et la théorie de dépendance des ressources appliqué au contexte de la relation de coopération interentreprises. Ils appuient les recherches récentes en montrant que le choix du partenaire et les attributs de la relation sont des déterminants principaux au succès de la coopération interentreprises. Ils appuient notamment l'idée selon laquelle le contrôle informel entraîne une efficacité de la relation. En fait, la confiance est considérée comme un mécanisme de contrôle informel qui peut être utilisé pour gérer les relations de coopération. Nos résultats ont montré que ce mécanisme de contrôle informel est d'une importance vitale pour la performance de la relation.

Ces résultats ont des implications managériales pour les managers des entreprises. Avant de s'engager dans un accord de coopération, il est primordial de sélectionner son partenaire. Le choix du partenaire est d'une importance surtout si l'entreprise envisage de nouer une relation durable avec son partenaire. Le choix d'un partenaire avec lequel il y a une certaine compatibilité organisationnelle et une interdépendance est de nature à favoriser le succès de la relation et à affecter la performance de la coopération. De même, les aspects relationnels d'une coopération sont des déterminants principaux de succès. Le fait d'établir une relation basée sur la confiance permet des résultats mutuellement satisfaisants pour les partenaires. D'où, les managers d'une entreprise doivent accorder une attention particulière aux critères de choix du partenaire et au processus de développement de la relation pour réussir leur coopération avec un partenaire.

6. LIMITES ET VOIES FUTURES DE RECHERCHES

Notre recherche comme tout travail de recherche comporte des limites. Une des premières limites est la non prise en considération du processus de développement des variables comportementales retenues en l'occurrence la confiance

et l'engagement, ce qui élimine l'effet de l'horizon temps qui affecte le développement de ces variables. Nous recommandons pour cela d'étudier l'évolution de la relation à travers le temps en adoptant une approche processuelle afin d'appréhender la dynamique de la relation et de sa performance (Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Ring et Van de Ven, 1994). Une seconde limite ayant trait au fait que l'étude menée s'est focalisée sur la perception d'une seule partie de la dyade en l'occurrence la partie tunisienne, ce qui implique que la perception de la partie étrangère reste inconnue. Nous suggérons pour cela aux recherches postérieures d'adopter une approche bilatérale de collecte d'information pour comparer les perceptions des partenaires et approfondir l'analyse des aspects relationnels.

Une troisième limite concerne l'adoption d'une mesure subjective et perceptuelle pour l'évaluation de la performance. Nous suggérons aux recherches futures d'adopter une mesure quantitative pour comparer les résultats trouvés à ceux où l'on retient une telle mesure. Enfin, le choix de la méthode de convenance et la taille relativement faible de l'échantillon constituent une limite de cette recherche. Un échantillon plus grand et choisi de façon probabiliste aurait certainement donné des résultats plus intéressants et amené à utiliser des méthodes d'analyses plus confirmatoires. D'où, nous recommandons une recherche auprès d'un échantillon plus grand afin d'avoir des résultats généralisables.

REFERENCES

- ACHROL.R, SCHEER.L et STERN.L (1990), Designing successful transorganizational marketing alliances, Marketing SCIENCE Institute, Cambridge, MA, 90-118.
- ANDERSON.J.C et NARUS.J.A (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, 54, 42-58.
- ANDERSON.E et WEITZ.B (1992), The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels, *Journal of Marketing Research*, XXIX, 18-34.
- AULAKH.P, KOTABE.M et SAHAY.A (1996), Trust and performance in cross-border marketing partnership : A behavioral approach, *Journal of International Business Studies*, 27, 5, 1005-1029.
- BLEEKE.J et ERNEST.D (1991), The way to win in cross-border alliances, *Harvard Business Review*, November-Décembre, 127-135.
- BROUSSEAU.E (1993), Les théories des contrats : une revue, *Revue d'Economie Politique*, 103, Janvier- Février.
- BROUSSEAU.E (2000), Confiance ou contrat, confiance et contrat, In AUBERT.F et SYLVESTRE.J.P, Confiance et rationalité, Paris, INTRA Edition.
- BRULHART.F (2005), Proximité et réussite des partenariats verticaux logistiques dans le secteur agroalimentaire français, *Management International*, Montréal, Été, 9, 4, 17.
- BUCHANAN.L (1992), Vertical trade relationships : The role of dependence and symmetry in attaining organizational goals, *Journal of Marketing Research*, XXIX, Feb, 65-75.
- BUCKLIN.L et SENGUPTA.S (1993), Organizing successful co-marketing alliances, *Journal of Marketing*, 57, 32-46.
- CANNON.J, ACHROL.R et GUNDLACH.G (2000), Contracts, norms and plural form governance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 2, 80-194.
- CULLEN.J, JOHNSON.J et SAKANO.T (2000), Success through commitment and trust : The soft side of strategic alliance management, *Journal of World Business*, 35, 3, 223-239.
- DAS.T et TENG.B (1996), Risk types and interfirm alliance structures, *Journal of Management Studies*, 33, 4, 827-843.

- DAS.T et TENG.B (2001), Trust, control and risk in strategic alliances : An integrated framework, *Organisation Studies*, 22, 2, 251-283.
- DAS.T et TENG.B (2003), Partner analysis and alliance performance, *Scandinavian Journal of Management*, 19, 279-308.
- DURAND. CI (2001), L'analyse factorielle et l'analyse de fiabilité : notes de cours et exemples, Université de Montréal, département sociologie.
- DWYER.R, SCHURR.P et OH.S (1987), Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- EVARD.Y, PRAS.B et ROUX.E (1997), *Market : études et recherches en marketing*, Paris, Edition Nathan.
- FRAZIER.G, SPEKMAN.R et O'NEIL.C (1988), Just-in-time exchange relationships in industrial markets, *Journal of Marketing*, 52, Octobre, 52-67.
- GANESAN.S (1994), Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, Avril, 1-19.
- GERINGER.J et HERBERT.L (1989), Control and performance in international joint ventures, *Journal of International Business Studies*, 20, 2, 235-254.
- GERINGER.J et HERBERT.L (1991), Measuring performance of international joint ventures, *Journal of International Business Study*, 22, 235-254.
- GLAISTER.K.W et BUCKLEY.P.J, Performance relationships in UK international alliances, *Management International Review*, 39, 2, 1999, 123-147.
- GULATILR (1995), Social structure and alliance formation patterns : A longitudinal analysis, *Administrative Science Quarterly*, 619-659.
- GUNDLACH.G, ACHROL.R et MENTZER.J (1995), The structure of commitment in exchange, *Journal of Marketing*, 78 .
- GUNDLACH.G et MURPHY.P (1993), Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges, *Journal of Marketing*, 57, 57, 35-46.
- HAMEL.G, DOZ.L & PRAHALAD.C (1989), S'associer avec la concurrence : comment en sortir gagnant, *Harvard l'Expansion*, 54, 133-139.
- HARRIGAN.K.R (1988), Strategic alliances and partner asymmetries, *Management International Review*, 28, 53-72.
- HEIDE.J et JOHN.G (1992), Do norms matter in marketing relationships ?, *Journal of Marketing*, 56, 32-44.
- HEIDE.J et JOHN.G (1990), Alliances in industrial purchasing : The determinants of joint action in buyer-supplier relationships, *Journal of Marketing Research*, XXVII, 24-36.
- JEMISON.D.B et SITKIN.S.B (1986), Corporate acquisitions : A process perspective, *Academy of Management Review*, 11, 145-163.
- KALE.P, DYER.J.H et SINGH.H (2002), Alliance capability, stock market response and long term alliance success : The role of alliance function, *Strategic Management Journal*, 23, 8, 747-771.

KAUSER.S et SHAW.V (2004), The influence of behavioural and organisational characteristics on the success of international strategic alliances, *International Marketing Review*, 21, 1, 17.

KOENIG.G, Confiance et contrat dans les alliances interentreprises, In THUDEROZ.Ch, MANGEMATIN.V et HARRISON.D, La confiance : approches économiques et sociologiques, Paris, 127-150.

KOENIG.G et WICK.G.Van (1993), Alliances interentreprises : le rôle de la confiance, In DUSSAUGUE.P et GARRETTE.B, Perspectives en management stratégique, Paris, Inter Edition, Tome 1, 305-327.

KOGUT.B (1988), Joint ventures : Theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.

KOGUT.B (1988), A study of the life cycle of joint ventures, *Management International Review*, 28.

LAMBE, SPEKMAN et HUNT (2002), Alliance competence, resources and alliance success: conceptualization, measurement and initial test, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, 2, 141-158.

LUSCH.R et BROWN.J (1996), Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels, *Journal of Marketing*, 19-37.

MACNEIL.I, The many features of contract, In JOFFRE.P et KOENIG.G (1985), Stratégie d'entreprise antimanuel, Paris, Edition Economica.

MESSEGHAM.K (1998), La qualité dans les relations interentreprises, 7ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Louvain, Mai.

MOHR.J et SPEKMAN.R (1994), Characteristics of partnerships success : partnership, attributes, communication behavior and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.

MORGAN.R et HUNT.S (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 20-45.

NOUSHI.R (2006), Duality of alliance performance, *Journal of American Academy of Business*, 10, 1, 305-312.

PARKHE.A (1993), Strategic alliance structuring : A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, *Academy of Management Journal*, 4, 794-829.

PARK.SH et UNGSON.GR (1997), The effect of national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution, *Academy of Management Journal*, 40 (2), 279-307.

PEARCE.R (2001), Looking inside the joint venture to help understand the link between inter-parent cooperation and performance, *Journal of Management Studies*, 38, 557-582.

PFEFFER.J et SALANCIK.G (1978), The external control of organizations : A resource-dependence perspective, New York; Harper & Row.

RING.P.S et VAN de VEN.A.H (1992), Structuring cooperative relationship between organisations, *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.

RING.P.S et VAN de VEN.A.H (1994), Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, 19, 1, 90-119.

SARKAR.M.B, AULAKH.P et CAVUSGIL.T (1998), The strategic role of relational bonding in interorganizational collaborations : An empirical study of the global construction industry, *Journal of International Management*, 4, 2, 85-107.

SAXTON.T (1997), The effects of partner and relationships characteristics on alliance outcomes, *Academy of Management Journal*, 40, 2, 443-461.

SMITH.J.B et BARCLAY.D.W (1999), Selling partner relationships : The role of interdependence and relative influence, *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19, 4, 21-40.

SMITH.P et VAN de VEN.A (1994), Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, 19, 1, 90-119.

ULRICH.D (1983): “ Governing transactions : A framework for cooperative strategy ” Human Ressource Management, Spring-Summer, 22, 1, 1983, 23-39.

WIILLIAMSON.O (1985), The economic of institutions, Traduit par COEURDEROY.R et MAINCENT.E, (1994), Les institutions de l'économie, Paris, Interédition;

ANNEXE :

Construits	Codification des items	Indicateurs de ACP	Facteurs	Alpha de cronbach	Origine de l'échelle
Compatibilité	Comp1	KMO = 0,746 ; Test de Bartlett = 172,162	Compatibilité organisationnelle et stratégique	$\alpha = 0,7828$	Saxton (1997)
	Comp3			$\alpha = 0,7729$	
	Comp7				
	Comp8				
	Comp2		Compatibilité des processus		
	Comp4				
	Comp5				
	Comp6				
	Comp9				
Interdépendance	Interdep1	KMO = 0,780 ; Test de Bartlett = 92,121	Interdépendance des ressources pour la réalisation des objectifs	$\alpha = 0,8234$	Sarkar, Aulakh et Cavusgil (1998) et Pearce (2001)
	Interdep2				
	Interdep3				
	Interdep4				
	Interdep5*				
Confiance	Conf1	KMO = 0,635 ; Test de Bartlett = 75,046	Confiance en la bienveillance du partenaire	$\alpha = 0,8276$	Sarkar, Aulakh et Cavusgil (1998) et Aulakh, Kotabe et Sahay (1996)
	Conf2		Confiance en le comportement	$\alpha = 0,7013$	
	Conf3				
	Conf4				
	Conf5				
Engagement	Eng1	KMO = 0,751 ; Test de Bartlett = 158,947	Engagement pour la continuité de la relation	$\alpha = 0,8503$	Anderson et Weitz (1992)
	Eng2				
	Eng3				
	Eng4				
	Eng5		Engagement de ressources	$\alpha = 0,8200$	
	Eng6				
	Eng7				

* Item Interdep5 a été éliminé dû à une faible corrélation avec les autres items et une contribution factorielle inférieure à 0,5.

AUTHOR GUIDELINES

General specifications: Paper 8.5 X 11, Margins 1, 1, 1, 1 inches

Font Time New Roman 10 except for titles (see below)

No style sheets, no page number

TITLE (14, centered)

AUTHORS First name, FAMILY NAME, Affiliation, e-mail (12)

ABSTRACT (14, centered)

[illegible]

KEY-WORDS (font =12, MAX 6 key-words,centered)

RÉSUMÉ (14, centered) [abstract in French when available]

[illegible]

MOTS-CLÉS (font=12, MAX 6 mots-clés)

TITLE 1 (14, bold, uppercase)

Title 2 (12, bold, lowercase)

Title 3 (12, underlined, lowercase)

NormalNormalNormalNormalNormalNormalNormalNormalNormalNormalNormalNormalNormalNormalNormalNormalNormalN
ormalNormalNormalNormalNormalNormalNormalNormalNormalNormal

TABLE OR FIGURE 1 (font=10, below)

RÉFÉRENCES (font =14)

AUTHOR1, Prosper, AUTHOR2, Michel (2005). Assessing Usability of Web Screens. *International Journal of Educational Management*. Vol XX, No X, 111-115.

FAMILY, Firstname, FAMILY, M. (2005). Comparative Gender Differences in Faculty. Proceedings of the 5th Conference on Human Factors in Information System. April 13-15, Paris, 243-247.

BURKA, Lauren P. (1993). A Hypertext History of Multi-User Dimensions. MUD History. <http://www.utopia.com/talent/lpb/muddex/essay> (2 Aug. 1996).

PURCHASE ORDER FORM

Check at the order of : Institut Fidal Inc.

MAIL : CP 32089, Montréal, Canada H2L 4Y5

CUSTOMER INFORMATION :

Name_____

Institution_____

Address_____

Country_____ postal code_____

Tel_____ fax :_____

E-mail_____

Date_____

Signature_____

Price for one year subscription (2 issues + specials issues)	30 US \$ or euros
Shipping	
Canada and USA	5 \$
Other countries	10\$

Journal of Global Management Research

- A voice for countries all over the world
- Special attention to developing countries
- Papers accepted in four languages: French, English, Portuguese, and Spanish
- Reviewed papers on management
- Theoretical and practical content



Institut Fidal Inc.

CP 32089, Montréal,
Canada
H2L 4Y5



1130, rue Sherbrooke Ouest
5e étage
Montréal (Québec) H3A 2M8
Téléphone : +1 514 841-3200
Télécopieur : +1 514 841-3299

www.gmrJournal.com

ISSN 1488-4569

