

L'impact de la culture sur la confiance accordée aux responsables des filiales des multinationales dans le cadre des opérations de portage commercial à l'international

Laurice ALEXANDRE-LECLAIR
Maître de Conférences
Université René Descartes Paris V
IUT département T.C.
143 avenue de Versailles
75016 Paris
tél. 06 62 43 99 34
e-mail : laurice.alexandre-leclair@univ-paris5.fr
lauricealexandre@aol.com
Laboratoires de recherche : CEDAG II Paris V

Résumé :

Le portage commercial à l'international est un partenariat entre deux entreprises. Bien que ce partenariat soit organisé par le siège du groupe, le responsable de la filiale concernée par l'opération, joue le rôle principal dans le bon fonctionnement et la réussite de l'opération. Dans la mesure où le portage exige une transparence absolue de la part du porteur, nous avons mené une recherche auprès des sièges des entreprises « porteuses ». Cette étude nous a permis de cerner les différents risques encourus dans le cadre de ce type de partenariat, et aussi le lien entre la culture du pays et les risques encourus. Nous analysons également le degré de confiance accordé à chaque responsable de filiale selon sa culture d'origine.

Le portage commercial est un mode d'entrée à l'international. Il concerne principalement deux partenaires : le premier (dans la plupart des cas un groupe) prête son circuit de distribution à une autre entreprise (dans la plupart des cas une PME), dans le but de lui faciliter l'accès aux marchés étrangers, où le groupe possède des filiales. Le portage peut prendre plusieurs formes¹ : le piggyback, le portage salon, le portage CSNE/VIE², conseil, etc. Ce partenariat exige une transparence totale de la part des deux partenaires, et une présence physique de l'entreprise portée sur les locaux de l'entreprise porteuse à l'étranger.

Les partenariats effectués dans le cadre du portage, sont couronnés la plupart du temps par des contrats ou des conventions. Cependant, la théorie des contrats prouve que les contrats sont incomplets, et que les acteurs sont de rationalité limitée. Partant de ces réalités, nous pouvons constater que le portage est un partenariat qui représente des risques. Ces risques concernent surtout le patrimoine informationnel de l'entreprise porteuse. Nous nous sommes

¹ Pour plus de détails sur les formes de portage, voir (Leclair-Alexandre, 2000)

² CSNE : coopérant en service national en entreprise. VIE : Volontaire international en entreprise et remplace le CSNE depuis 2001.

donc intéressé d'une part, aux **risques ou menaces en provenance de la part de l'entreprise portée**, mais aussi aux **mesures et aux précautions** prises par les groupes lors d'une opération de portage. Or, d'après notre recherche, nous avons constaté que le responsable de la filiale du groupe à l'étranger joue un rôle primordial dans une opération de portage notamment en ce qui concerne la protection des informations. Nous présentons donc dans cet article, les différents risques encourus par un groupe lors d'une opération de portage ; nous présenterons aussi, l'aspect de la confiance vu par les groupes, ainsi que le rôle de la culture dans l'accord de cette confiance. Nous avons réalisé à cet effet, une recherche sur le terrain auprès des différentes parties concernées par le portage. Nous décrirons en premier lieu, la méthodologie de la recherche. Ensuite, nous exposons, les risques subis par les groupes. Enfin, nous présentons le rôle de la confiance, et le rôle des responsables des filiales.

Méthodologie de la recherche

Afin de comprendre les pratiques des groupes porteurs en ce qui concerne la protection de leurs informations³, nous avons adopté trois phases de recherche. La première phase⁴ avait comme objectif l'exploration du portage et ses pratiques (entretiens individuels auprès de 12 groupes⁵, 10 PME, et trois administrations⁶ concernées par la promotion du portage). La deuxième phase fut réalisée par le biais d'une recherche-action d'une durée de deux mois au sein d'IFN⁷, et ce dans le but de comprendre les pratiques d'intelligence économique⁸ des entreprises françaises. La troisième phase a consisté à découvrir les risques encourus, et les pratiques de contre-intelligence économique par les groupes porteurs⁹ (entretiens individuels semi-directifs auprès de 6 groupes¹⁰, deux administrations¹¹ concernées par la sûreté, et deux responsables de sûreté au sein de deux groupes différents¹²). Ainsi, étant donné l'aspect exploratoire de notre recherche, nous avons adopté les méthodes qualitatives. A cet effet, nous avons recueilli les informations grâce à des entretiens semi-directifs en face à face pour la plupart de nos interlocuteurs, et par des entretiens téléphoniques avec certaines personnes.

³ Que nous appellerons sûreté tout au long de l'article.

⁴ Nous ne présenterons pas cette phase de la recherche dans cet article. Pour plus de détails, voir (Leclair-Alexandre, 2000)

⁵ Rhône Poulenc, Total, Seb, Carrefour, EDF, Alcatel-Alstom, Gec-Alstom, Aérospatiale, Société Générale, Thomson, Péchiney, Sanofi.

⁶ CCI, DRCE et DREE

⁷ Invest in France Network (filiale de la DATAR)

⁸ Il s'agissait de créer une cellule d'intelligence économique au niveau national

⁹ Pour cette recherche, notre sélection ne portait pas sur le secteur d'activité des groupes, mais plutôt sur la forme de portage pratiquée par ces derniers. En effet, nous pensions que la forme de portage pratiquée pourrait avoir une influence sur la perception de la sûreté et sur son application. Ainsi, dans ces groupes, nous avons souhaité rencontrer les mêmes personnes qui nous avaient reçu lors de la première phase de la recherche concernant l'exploration des pratiques de portage

¹⁰ Rhodia, Société Générale, Total Fina Elf, EADS, Sanofi-Synthelabo, et Alstom

¹¹ DST et DPSD

¹² Sanofi Synthelabo et un autre groupe qui a souhaité garder l'anonymat

Limites de la recherche

En plus du biais lié à la subjectivité du chercheur, et de son interaction avec les personnes rencontrées, la sensibilité du sujet et la confidentialité des informations recueillies, nous ont amené à veiller à ce que les informations publiées par nos soins ne puissent porter préjudice aux groupes ou aux personnes rencontrées. Enfin, le nombre limité des groupes rencontrés peut paraître restreint, mais nous avons préféré la qualité à la quantité des informations recueillies. En effet, en France, nous pouvons compter moins d'une dizaine de groupes qui pratiquent le portage de façon assidue dont deux uniquement qui pratiquent le piggyback.

Les risques encourus par les groupes et les précautions adoptées

Dans cette partie, nous présentons en premier lieu les différents risques encourus par les groupes, et en second lieu, les moyens de protection mis en œuvre par les groupes français.

Les risques encourus par les groupes

Notre recherche nous a démontré que la perception du risque par les dirigeants des groupes, dépend de plusieurs facteurs : **le secteur d'activité, l'enjeu en terme de chiffre d'affaires ou de marché, les mauvaises expériences précédentes vécues par l'entreprise, et le type de portage pratiqué.** Ainsi, lorsque le portage implique la stratégie commerciale de l'entreprise en terme de chiffre d'affaires, ou en terme de marché (un pays ou une zone géographique), la perception des risques est beaucoup plus forte que lorsque la stratégie commerciale de l'entreprise n'est pas en jeu. De même, une banque perçoit les risques liés au portage de façon beaucoup plus élevée que les entreprises appartenant aux autres secteurs d'activité. Le tableau 1, résume les différents risques encourus selon la forme de portage.

Les précautions adoptées par les groupes français

Plusieurs éléments jouent un rôle primordial dans la protection des risques au sein des entreprises :

- la concrétisation des engagements
- la confiance
- les responsables des filiales

nous présentons dans les paragraphes suivants, chaque élément en détail.

Tableau 1 : les risques encourus par les groupes selon la forme de portage pratiquée

Forme de portage	Conseil et hébergement	Essaimage	Portage salon	CSNE/VIE	Piggyback
Risques	confidentialité dans le cas d'hébergement	-vol d'information -concurrence ultérieure	-nuire à l'image du groupe -observer le groupe durant le salon. -donner des avantages compétitifs à la concurrence	-confidentialité non respectueuse de la culture du pays étranger dans lequel il se trouve. Cette attitude peut nuire à l'image du groupe	-concurrence ultérieure -perte de la commission, et de la gamme en cas du départ de la PME. -transparence sur le plan marketing -départ du vendeur de la filiale avec la PME qui entraîne une perte de connaissance des produits et du marché. -perte de l'image de marque du groupe, si la PME ne répond pas aux normes de qualité de produits ou de services : délai, stock, etc.

Modalités d'engagement ou concrétisation des engagements

La modalité d'engagement dépend du type de portage proposé ou conclu entre les deux parties. Nous résumons dans le tableau 2, la relation entre le type de portage et la modalité d'engagement.

Tableau 2. Modalités d'engagement et type de portage

Types de portage	<i>Piggyback</i>	<i>Essaimage</i>	<i>Conseil</i>	<i>Portage salon</i>	•
Modalités d'engagement					
<i>Convention</i>			Alstom	EADS	TotalFina Elf
<i>Contrat</i>	Rhodia				
<i>Engagement oral</i>	Rhodia	Sanofi-Synthélabo	Société Générale		

Dans la mesure, où seul le piggyback est considéré comme un véritable partenariat commercial, il est le seul type de portage concrétisé par un contrat ou par un engagement oral. Le contrat contracté dans le cadre du piggyback, est un contrat d'agence commissionné avec une particularité de stockage et de revente de produits, ce stockage et cette revente de produits étant normalement réservés aux distributeurs.

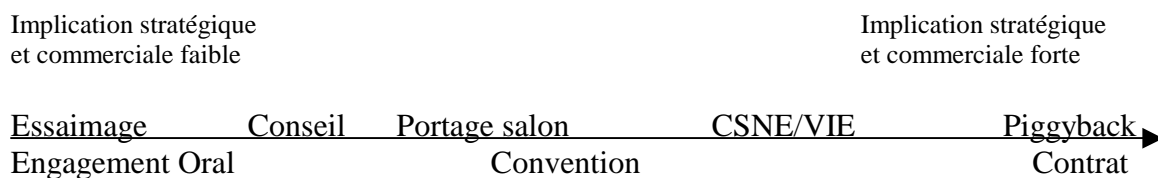
Bien que le contrat soit le mode d'engagement systématique dans le cadre du piggyback, il arrive parfois que le porteur accepte un engagement oral. En effet, dans le cas où le groupe a vraiment besoin du produit de l'entreprise portée, il accepte de s'engager sans contrat. C'est une façon risquée de conclure l'engagement, mais l'idée est que les deux partenaires se font mutuellement confiance, dans la mesure où les profits que cette opération peut procurer aux deux partenaires sont supérieurs aux coûts générés par la coopération, ou par la non coopération dans l'hypothèse où cela se passerait mal. Les sociologues Coleman, Gambetta, Bradach, et Eccles, et les économistes Kreps et Dasgupta¹³, déclarent à ce propos que "la confiance se confond avec le risque que court tout agent dont l'action dépend de la performance d'un autre agent". Dans cette perspective, le risque pris n'est justifié que lorsque les bénéfices attendus l'emportent sur les coûts. De même, Williamson (1975) conçoit la confiance comme un risque calculé. En fait, pour Williamson, lorsque les intérêts sont

¹³ Cités par Karpik (1998).

convergençs, ils suffisent par eux-mêmes à expliquer la coopération : la confiance dans ce cas est un concept inutile. Le discours de notre interlocuteur sur le piggyback, illustre bien ce propos :

"on propose le contrat systématiquement. Alors là c'est pareil on est dans le commerceça veut dire si on a vraiment besoin, je ferai tout ce qu'il faut mais j'accepterai de travailler avec lui sans contrat. Par contre si j'en ai pas besoin absolument fondamental et que je ne le sens pas bien, et je veux me sécuriser, s'il ne signe pas de contrat je ne travaille pas. C'est la loi de l'offre et de la demande, si c'est moi qui suis demandeur je serai plus souple".

Comme nous le constatons, le type de portage a une influence sur la modalité d'engagement entre les deux parties. En effet, plus le degré d'implication est grand entre les deux partenaires, plus les entreprises auront tendance à adopter un engagement écrit, dans le but d'éviter le maximum de risques. Lorsque le chiffre d'affaires des deux parties ou leurs stratégies commerciales sont en jeu, le document écrit devient primordial, car c'est le seul document qui a une valeur juridique en cas de problème. L'échelle suivante illustre bien ce fait.



Ceci ne signifie pas non plus que l'engagement oral ne constitue pas un bon moyen de sûreté. Selon les situations, il est parfois conseillé d'adopter ce mode d'engagement, dans la mesure où il peut renforcer les relations interpersonnelles entre les deux parties, et par conséquent renforcer la confiance, ce qui peut entraîner des relations durables et loyales. Nous abordons maintenant, la relation entre la confiance et la protection des informations.

La Confiance

Plusieurs critères peuvent influencer l'attribution de la confiance à un partenaire, et ce, aussi bien en phase pré-contractuelle que post-contractuelle. Ces critères que nous considérons comme exogènes au partenariat, peuvent être : le contexte social et la culture, mais aussi la réputation respective des deux partenaires. Nous présenterons donc, dans un

premier lieu, l'influence du contexte social et la culture sur l'attribution de la confiance, et en second lieu, les effets de la réputation sur la coopération.

- *Contexte social et culture*

D'après Gomez (1995), un consommateur qui se présente sur un marché sait, par avance, comment fonctionne celui-ci et en quoi il diffère d'un autre marché. Il ne se réfère pas à des lois économiques générales, mais à un savoir acquis par expérience, construit et amendé dans les relations sociales dont il est coutumier. Ce savoir partagé forme une convention, c'est à dire une structuration des représentations des comportements communs à tous les acteurs d'un même jeu économique. Sans la confiance, il est impossible de calculer et de choisir. La confiance est une loi au cœur des lois. Les postulats de la science économique traditionnelle font abstraction du contexte social des transactions commerciales, et expliquent le comportement des agents par la rationalité. Ces postulats sont néanmoins critiqués par d'autres auteurs. Saglio (1991)¹⁴ par exemple, estime que les échanges qui s'établissent entre les firmes et membres d'un même réseau industriel, conduisent à des "systèmes de choix préférentiels", et, par le biais de croyances et de valeurs communes, l'échange économique se transforme en "**échange social**".

La culture joue aussi un rôle important sur la confiance (Baudry, 1995). Par exemple, au Japon, le risque de l'opportunisme est plus faible du fait d'une conception des relations d'affaires à long terme, d'un investissement important dans les relations personnelles, d'une obligation morale de poursuivre la relation, et d'une préférence pour un mode de relation "coopératif". Bidault (1998) critique même la théorie standard dans la mesure où elle ne prend pas en compte l'environnement culturel. Que ce soit en Afrique, en Europe, ou aux Etats Unis, les ressorts de la confiance auraient les mêmes fondements. Alors que la simple observation montre que le niveau de sophistication des contrats diffère considérablement d'une partie du monde à une autre. Aussi, d'après Johnson et al. (1996), lorsque l'échange concerne des opérateurs de nationalités différentes, leur "sensibilité culturelle" est cruciale dans l'établissement de la confiance, mais les impacts de la complémentarité avec le partenaire, et de la similarité notamment, dépendent de la culture d'origine des individus.

Dans l'exemple du portage, les partenariats se réalisent en grande partie entre des nationaux. Le problème de culture ne se pose pas en phase pré-contractuelle, **mais post-**

¹⁴ cité par Baudry (1995)

contractuelle. En effet, le déroulement de l'opération se fait essentiellement dans les filiales à l'étranger. Dans ce cas, il y a un transfert de confiance obligatoire de la part du groupe, sur le responsable de sa filiale qui est essentiellement **local**. Cette confiance est nécessaire, dans la mesure où c'est le responsable filiale, ou son vendeur, qui vont traiter directement avec la PME. Si ces deux parties réussissent à construire de bonnes relations interpersonnelles, et que le responsable filiale est opportuniste, le groupe peut assister au départ de la PME avec son vendeur, ou avec le responsable filiale. Si au contraire, le responsable filiale n'est pas opportuniste, les deux parties peuvent être gagnantes (groupe et PME), et la coopération dure plus longtemps. **La culture du responsable de la filiale**, va conditionner donc son comportement, et va le pousser à être fidèle ou opportuniste. Mais ce n'est pas le seul élément qui va inciter les partenaires à être loyaux, la réputation joue aussi un rôle primordial en ce qui concerne la loyauté des partenaires.

"A priori, on fait confiance aux gens avec qui on travaille. On a rarement été déçu par les gens"..... "on introduit la notion de confiance dans le cadre de l'engagement oral"

Tous nos interlocuteurs estiment que la confiance joue un rôle important dans une relation de partenariat. Les réponses restent cependant paradoxales pour certains, dans la mesure où ils avouent que la confiance est un concept primordial d'un côté, mais d'un autre côté, ils estiment que dans les engagements commerciaux, la confiance est parfois inutile. En effet, c'est la loi du marché qui va primer de toute façon. Voici un exemple de discours à ce propos :

"C'est très très important de pouvoir faire confiance, mais là aussi est-ce que c'est souhaitable, je ne sais pas moi. Vous savez, on a vraiment la loi du 20/80 dans notre business de portage. On a les 20 premiers qu'on appelle commettant ou partenaire qui représentent 80% de notre business. Donc ça marche également là dedans euh..... Ah! donc c'est bien d'avoir confiance mais ça c'est plus personnel qu'économique".

Nous tenons à préciser que ce répondant avait insisté auparavant sur l'importance de la confiance. Nous supposons donc que par honnêteté, et dans le but de compléter notre recherche, il nous a présenté clairement son point de vue qui est fondamentalement réaliste. Cette personne, en effet, est la plus expérimentée dans le cadre du portage (20 ans d'expérience), et est la seule de notre échantillon qui pratique le piggyback. D'après lui, la

confiance s'acquiert avec le temps. Il faut environ un an pour identifier les intentions du partenaire:

"Au bout d'un an on doit quand même arriver à se connaître. Au bout d'un an, on doit avoir déjà pas mal échangé. Et puis au bout d'un an, si on est fait pour travailler ensemble c'est qu'il y a quand même pas mal d'activités communes qui ont été vérifiées.....donc on a une certaine expérience....."

Un an, serait donc le temps nécessaire pour construire des relations fiables et durables avec son partenaire. D'ailleurs, d'après cette même personne, les entreprises portées qui ont l'intention de quitter leur porteur le font en général au bout d'un an!

Le temps n'est cependant pas le seul facteur qui joue dans le cadre de l'attribution de la confiance. Selon notre interlocuteur, **la culture** du partenaire¹⁵, ainsi que celle du responsable de la filiale¹⁶, peut dans certains cas inciter ces personnes à agir loyalement, ou à être opportunistes. Après avoir insisté sur ce sujet, notre interlocuteur, embarrassé, a fini par nous donner des exemples :

*"je pense que pour (hésitation) un américain par exemple, la confiance fait partie des choses qui doivent s'écrire..... et doit se limiter à quelque chose de bien précis,.....Et puis un américain, ça ne lui posera aucun problème de dire bon, sur le produit A on est partenaire, nos efforts sont communs on se fait confiance etc. mais le produit B je suis navré, moi je peux vous tirer dessus sur le produit B. Il ne fera pas la connexion.....et alors que je suis sûr qu'un italien ne fera pas ça. Un italien dira ah moi je les connais bien non je ne lui ferai pas ça ha!, je suppose ha. Donc ouf, je ne sais pas moi **la confiance c'est surtout la connaissance de l'autre**".*

Il semblerait à ce propos, que les chinois par exemple, soient les personnes les plus opportunistes. Ceci est dû au fait que les chinois sont de plus en plus cultivés. Ils poursuivent leurs études à l'étranger, et reviennent dans leur pays, afin de travailler *dans* les entreprises étrangères. Le fait qu'ils soient bien formés, et parlent plusieurs langues, leur permet d'être

¹⁵ Dans le cadre du piggyback, le partenaire (porté) est dans la plupart des cas de nationalité française, mais il arrive parfois que ce soit un groupe de nationalité étrangère, qui souhaite s'implanter sur le marché où le groupe porteur est déjà présent.

¹⁶ Dans la plupart de cas, les responsables des filiales, surtout les vendeurs, sont locaux.

sollicités sur le marché local, et ils n'hésitent pas à quitter la filiale du groupe par exemple, "pour un franc de plus", comme l'a justement dit notre interlocuteur.

- *La réputation*

Enfin, **la réputation** des deux parties a été évoquée comme un élément qui joue un rôle aussi bien avant la contraction du partenariat, que tout au long de ce dernier. En effet, la bonne réputation du groupe porteur par exemple, incite fortement le partenaire prétendant au portage, à franchir le premier pas, et à accepter une période d'essai. De même, le groupe porteur s'assure toujours *"a priori"*¹⁷ de la bonne réputation de l'entreprise prétendante, dans la mesure où il vérifie que l'entreprise est sérieuse en ce qui concerne le respect des délais de livraison, de paiement, et surtout la qualité de ses produits, qui doivent correspondre aux normes qualité du groupe. Dans ce cas, nous retrouvons ce que Bidault et Jarillo (1995) appellent **la confiance technique**. La réputation requise dans ce cas, accompagne la confiance et devient une **réputation morale et technique**. Nous reprenons la phrase de Bidault et Jarillo (1995) qui illustre bien ce concept : *"on ne fait pas confiance à une personne très compétente mais malhonnête, de la même façon qu'on ne fait pas confiance à une personne honnête mais peu compétente"*.

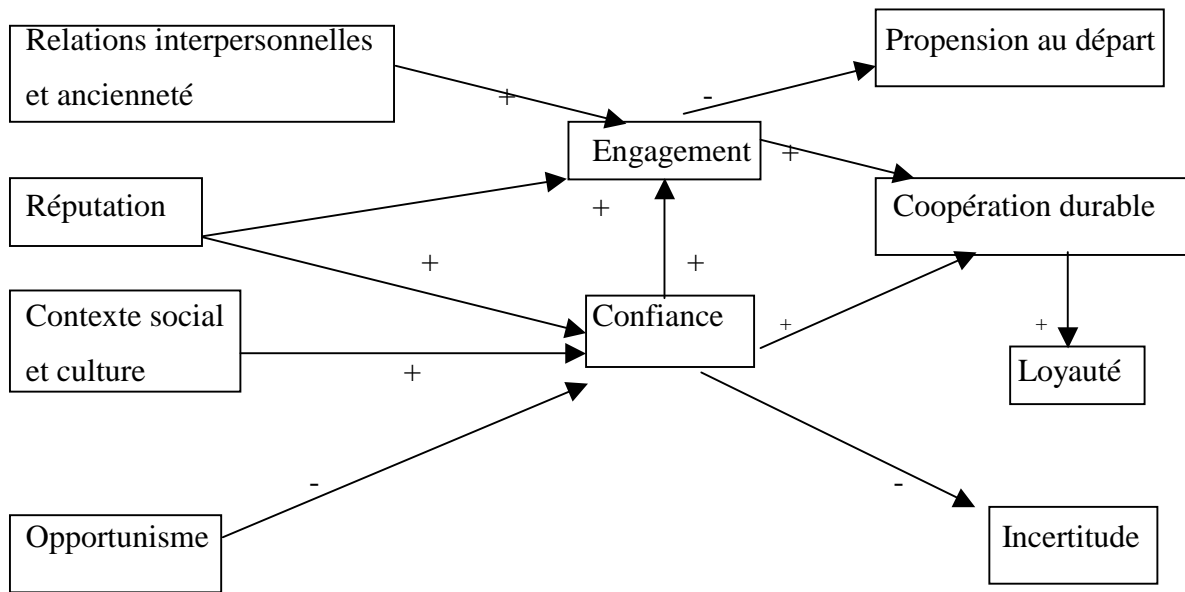
La réputation accompagne donc la confiance, et tout comme elle, elle peut se construire avec le temps. Or, nous avons évoqué auparavant la possibilité de s'engager sans contrat préalable, pour répondre par exemple, à une demande urgente d'une filiale à l'étranger. Dans ce cas aussi, le groupe porteur n'aura pas le temps de s'assurer de la réputation "morale", mais prendra en compte uniquement les "compétences techniques" de l'entreprise voulue. Il va cependant s'engager par étapes. En revanche, s'il n'a pas le temps, il va compter *a priori* sur la réputation générale du groupe. Par ailleurs, si l'entreprise portée est un groupe, et n'est pas vraiment pressée pour se développer, elle va s'engager avec le porteur d'une façon progressive, sur des pays sans importance stratégique, et n'ayant aucune répercussion sur sa stratégie générale.

Nous concluons de cette partie, que **la confiance est importante, mais elle se construit surtout avec le temps**. En effet, lorsque les entreprises ont la possibilité de prendre

¹⁷ On dit bien *a priori*, car il arrive que le groupe porteur ait absolument besoin du produit de l'entreprise prétendante, dans ce cas, la confiance est aveugle, et parfois on ne signe même pas un contrat.

leur temps avant de s'engager, elles testeront le partenaire sur certains pays. **La confiance n'est donc pas un concept prioritaire dans le cadre du piggyback.** Elle a un rôle à jouer, mais elle ne peut s'obtenir qu'avec le temps. **Les entreprises comptent, en fait beaucoup plus sur la réputation de l'autre partie que sur la confiance avant de s'engager. Il faudrait environ un an pour acquérir la confiance de l'autre partie.** La figure 1 reprend les différents éléments d'attribution de la confiance.

Figure 1. confiance et coopération dans le cadre du portage



Source : adaptée de Morgan et Hunt (1994)

Le rôle du responsable des filiales

Certains groupes attribuent le rôle de protection des informations aux institutions et au contexte social, ou alors aux responsables des filiales à l'étranger, qui sont en contact direct avec l'entreprise portée. C'est une façon indirecte de transférer le problème, s'il se pose, vers quelqu'un d'autre.

"Je fais confiance aux responsables filiales"

D'autres considèrent la confiance comme intuitive, dans la mesure où par expérience on peut cerner facilement et rapidement les intentions de l'entreprise portée. Voici quelques exemples de discours des personnes qui considèrent la confiance comme **intuitive**.

"ça se sent d'après le discours de la personne", "je pense que c'est intuitif"

Le plus étonnant dans ce cas, est la réaction des autorités publiques (DRCE, CCI) qui ont le premier contact avec les entreprises désireuses d'être portées. Lorsque nous avons questionné ces institutions sur la confiance et sur la manière de s'assurer du sérieux de l'entreprise, elles nous avaient donné les mêmes réponses que les groupes. Elles fondent leur opinion sur l'intuition acquise avec l'expérience, mais surtout la réputation de l'entreprise qui apparemment devient l'élément primordial dans une relation de partenariat.

Chaque personne questionnée a attribué le rôle de la protection des informations à une tierce personne ou institution. En parallèle, le responsable filiale se voit attribuer le rôle principal, en ce qui concerne la sensibilisation et l'assurance de la sûreté au sein de son établissement. Les dirigeants au niveau du siège considèrent en effet, qu'en cas de problème de fuite d'informations, c'est au responsable de la filiale du pays concerné de s'en occuper.

*"Bon on a de l'information, on a de l'information technique, commerciale et scientifique. Mais là il appartient à ceux qui en sont les dépositaires, et les générateurs de la sécuriser, et on a toutes sortes de systèmes pour ça.....**La responsabilité, la sécurité c'est essentiellement les collaborateurs des filiales qui doivent l'assurer**".*

"D'une façon générale, les filiales, les branches ou les bureaux à l'étranger ont des consignes, une ligne de conduite en matière de sûreté qui s'applique naturellement à tous les

stagiaires, à toute personne qui s'installe quelque temps. Et encore comme je disais tout à l'heure, c'est la responsabilité du chef de filiale de mettre ça en œuvre, et s'il y a un problème, c'est vers lui qu'on se retournera. Donc il fait en sorte que ça n'arrive pas".

En ce qui concerne le rôle du responsable de la filiale dans la démarche de sûreté, notre interlocuteur nous a répondu :

"C'est lui qui gère son risque. Alors il y a des pays où on travaille en réseau informatique il met l'accès à tout le monde parce qu'il a confiance parce qu'il estime que sur le pays il risque pas grand chose ; par contre il y a d'autres pays où je suis certain qu'il ne donnera accès qu'au patron de l'équipe commerciale. Et lui –même il donnera la directive que je donne. Certains diront si tu as besoin d'une information tu me la demandes et j'irai la chercher dans le logiciel et je te la donnerai mais c'est lui qui ira. Vous voyez ça se décline pays par pays il n'y a pas de règles générales, il faut s'adapter au pays et il faut faire confiance ça c'est sûr qu'à un moment il faut faire confiance".

Cela dit, notre interlocuteur avoue ne pas communiquer toutes les informations. Par exemple, selon les pays, il ne communique pas des chiffres d'affaires, des commissions touchées, et des revenus. Malgré tout, d'après ce groupe, le risque est dans tous les cas limité à un seul pays. Il est local, et en aucun cas global. Les risques demeurent alors de nature commerciale et concernent uniquement le pays attaqué, et non un produit du groupe qui peut avoir des conséquences mondiales!

Seul le secteur aérospatiale possède des responsables de bureaux de représentation militaires, afin d'assurer le maximum de protection dans ces bureaux, même s'ils n'ont qu'un rôle de communication. Pour les autres secteurs d'activité, le choix des responsables des filiales est très important. Dans la majorité des cas, ces responsables sont des locaux, c'est à dire des personnes de la nationalité du pays. Pour éviter tous risques (vol d'information, ou risques commerciaux), les groupes encouragent beaucoup la promotion interne :

"on ne va pas envoyer dans le pays un tout jeune il faut qu'il ait une expérience dans la maison sinon c'est très dangereux....."

En effet, la promotion interne joue deux rôles : le premier est celui que nous avons évoqué plus haut, c'est à dire motiver les vendeurs pour ne pas qu'ils quittent la filiale avec la

PME ; le deuxième est celui de la confiance, dans le mesure où lorsqu'on donne des responsabilités à quelqu'un qu'on connaît depuis plusieurs années, qui a fait ses preuves, et dont on est plus sûr des résultats.

D'après notre recherche, les dirigeants au niveau du siège, font confiance aux responsables filiales, qui eux connaissent leurs employés, le pays, le partenaire, etc. C'est au responsable filiale de gérer son risque, et de décider à qui il peut faire confiance, et quelles informations donner ou protéger. Ceci dépend aussi des pays, car semble-t-il, il y a des pays plus risqués que d'autres. Ainsi, le responsable d'une filiale à l'étranger a le rôle clé dans une opération de portage. C'est lui qui est en contact permanent avec le partenaire. C'est lui qui gère réellement le partenariat, quelle que soit sa forme. Il est logique dans ce cas, qu'il gère aussi la sûreté des informations qu'il détient, et qu'il en assume la responsabilité.

".....Dans les lieux de la filiale, il appartient au chef de filiale, au patron local d'organiser les choses. De faire en sorte que son stagiaire soit dans un bureau, qu'il ait de la place pour travailler, qu'il soit installé qu'il n'ait pas non plus accès à tout et éventuellement s'il y a des choses à cacher.....".

Cette réalité ne doit cependant pas écarter la responsabilité des dirigeants au niveau du siège, qui malgré tout, effectuent le premier contact avec le partenaire. Ils se trouvent alors dans une position où ils peuvent porter un jugement sur le partenaire. Ils ont aussi un rôle de sélection et de prévention.

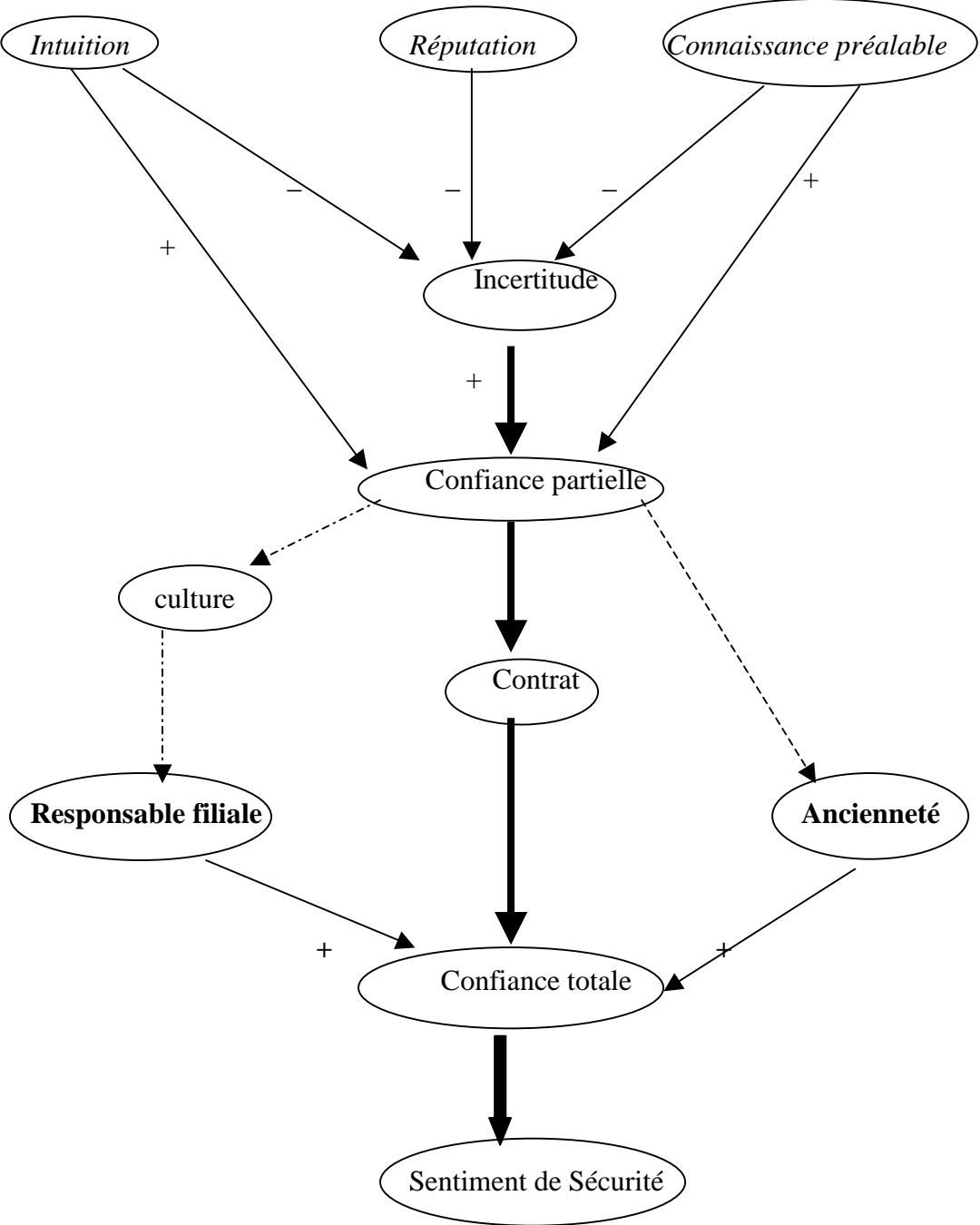
Conclusion

A l'issue de notre recherche, nous pouvons constater que la confiance est un élément primordial dans une relation de partenariat. En effet, la confiance optimale n'est atteinte qu'après plusieurs années, et varie selon les cultures. Par ailleurs, nous avons remarqué que les dirigeants placent leur confiance en une personne ou institution qui surveille ou s'occupe du portage, et non en l'entreprise portée elle-même. Pour le piggyback, par exemple, la confiance est focalisée sur les responsables des filiales, alors que dans les autres formes de portage, la confiance est focalisée sur les institutions publiques (CCI, DRCE, Partenariat-France, etc.)

En ce qui concerne les responsables filiales, la culture semble donc, jouer un rôle important dans le degré de confiance accordé par le siège. La figure 2 synthétise les différents

facteurs qui agissent sur la confiance et la durée de la coopération dans le cadre d'une opération de portage.

Figure 2. Les différents éléments d'attribution de la confiance, et du sentiment de sécurité



Le caractère italique des trois premières bulles en haut de la figure représente ce qui se passe au niveau du siège à Paris, c'est à dire avant de prendre la décision de s'engager avec le nouveau partenaire. Comme nous le constatons, l'intuition de la personne qui s'occupe du portage au sein du siège va jouer en premier lieu sur la crédibilité du prétendant. En deuxième lieu, la réputation de la PME candidate va venir conforter cette crédibilité, dans la mesure où cette PME n'aura pas intérêt à tricher¹⁸. En troisième lieu, la connaissance préalable du partenaire va aider à réduire l'incertitude liée à l'environnement ou à l'incomplétude du contrat. Ces trois éléments vont conduire le responsable du portage au siège à signer un contrat avec le partenaire prétendant au portage. A ce stade, nous ne pouvons pas considérer l'opération en "sécurité". En effet, nous avons accordé le caractère gras aux deux éléments qui vont générer une confiance totale et donc la sécurité. Ces deux éléments sont le responsable filiale et l'ancienneté de celui-ci, mais aussi celle de l'entreprise portée et la durée de sa collaboration avec le groupe. D'après notre interlocuteur, trois ans sont nécessaires pour atteindre cette confiance totale, et donc la sécurité pour l'entreprise porteuse.

¹⁸ La théorie des jeux confirme cette hypothèse. En effet, pour que les deux partenaires puissent obtenir du profit, ils ont intérêt à répéter leur jeu. Ceci signifie renouveler le contrat. Dans ce cas, la phase post-contractuelle du contrat C, est la phase pré-contractuelle du contrat C+1, d'où l'importance de la loyauté dans le cadre du contrat C, afin de prétendre au contrat C+1.

Bibliographie

- ALEXANDRE-LECLAIR L. (2001a), « Les pratiques du portage commercial à l'international, le rôle des stratégies de contre-intelligence économique et stratégique », *Thèse ès Sciences de Gestion*, IAE de Lyon-Université Jean Moulin Lyon 3.
- ALEXANDRE-LECLAIR L. (2001b), « La sûreté économique comme stratégie de contre-intelligence économique », *VSST*, Barcelone du 15 au 19 octobre.
- ALEXANDRE-LECLAIR L. (2002), « La confiance dans le cadre du portage commercial à l'international, la proposition d'un modèle », actes du *colloque "la confiance en management, la gestion du changement et le temps en gestion"*, ESC Amiens.
- ALEXANDRE-LECLAIR L. (2003), « La perception des risques, et les précautions adoptées par les groupes français dans le cadre d'une opération de portage à l'international », acte du colloque ESC Amiens Picardie.
- AULAKH P.S., et al. (1996), "Trust and performance in cross-border partnerships : a behavioral approach", *Journal of International Business Studies*, special issue, p.p.1005-1032.
- BAUDRY B. (1993), "Partenariat et sous-traitance : une approche par la théorie des incitations", *Revue d'économie Industrielle*, N°66, 4^{ème} trimestre, p.p.51-67.
- BAUDRY B. (1995), "L'économie des relations interentreprises", La découverte, paris.
- BIDAULT F. (1998), "Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique", *Economies et Sociétés*, série S.G. N°8-9, p.p. 33-46.
- BIDAULT F., JARILLO C. (1995), "La confiance dans les transactions économiques", in *Confiance, Entreprise et Société*, BIDAULT F. et al., ESKA, Paris.
- BROUSSEAU E. (1996), « Contrats et comportements coopératifs : le cas des relations inter-entreprises », in J.L. Ravix éd., *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS Editions, Paris.
- CONTRACTOR F. (2000), "Negotiating alliance contracts. Strategy and behavioral effects of alternative compensation arrangements", *International Business Review*, 9, 3, June 2000, p.p. 271-300.
- FUKUYAMA F. (1997), "La confiance et la puissance", Paris, Plon.

- GOMEZ P.Y. (1995), "Agir en confiance", in *Confiance, Entreprise et Société*, BIDAULT F. et al., ESKA, Paris.
- KAPRIK L. (1998), "La confiance : réalité ou illusion : examen critique d'une thèse de Williamson", *Revue Economique*, vol. 49, N° 4, p.p. 1043-1056.
- LECLAIR-ALEXANDRE L. (2000), « Le portage à l'exportation : l'exemple du portage pratiqué en France entre groupes et PME », *Revue Gestion 2000*, 6, novembre-décembre, 131-144.
- LORENZ E. (1994), "Confiance, contrat et coopération économique", *Sociologie du travail*, N°4, p.p. 487-506.
- MORGAN R.M. et HUNT S.D. (1994), "The commitment Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58, 3, p.p. 20-38.
- NEUVILLE J.P. (1998), "Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel", *Revue Française de Gestion*, N°119, p.p. 15-24.
- REMPEL et al. (1985), "Trust in close relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 1, p.p.95-112.
- WILLIAMSON O.E. (1975), "Markets and hierarchies. Analysis and antitrust implications", The free press, New York, réédité en 1983.