

Approche relationnelle de la coopération d'innovation inter-entreprises : proposition de modèle conceptuel

Romarc Servajean-Hilst¹

CRG, Ecole Polytechnique (France)

romarc.servajean-hilst@polytechnique.edu

Résumé :

Les coopérations d'innovation se sont multipliées depuis une trentaine d'année, et avec elles les travaux de recherche s'y rapportant. Dans notre communication, nous développons un modèle conceptuel pour nous intéresser à ces coopérations sous l'angle de la relation entre deux entreprises, au-delà des projets et programmes d'innovation qu'elles sont amenées à réaliser ensemble. Afin de comprendre comment ces entreprises peuvent maximiser la performance de leur relation, nous formulons des propositions sur les interactions entre les différents éléments de ce modèle qui sont (I) la gouvernance de la relation, (II) sa performance, (III) son niveau de développement et (IV) le degré d'innovation des projets ou programmes menés en collaboration.

Cette communication s'appuie sur un travail de recherche mené de manière abductive. 35 entretiens ont été réalisés, auprès de praticiens travaillant sur le développement des relations inter-entreprises, en parallèle avec une revue de littérature portant sur les relations interentreprises et sur l'innovation ouverte. Pour cela, nous avons constamment navigué entre les données issues de ces entretiens et la recherche de nouvelles théories pour construire le modèle proposé dans cette communication. Ainsi, nous nous sommes appuyés sur le modèle relationnel proposé par l'IMP group (Håkansson & IMP Project Group 1982 ; Paliwoda 2011) pour décrire les éléments constitutifs de la coopération d'innovation. Et, nous avons choisi un cadre théorique fondé sur la théorie des coûts de transaction et sur la ressource based-view (RBV), en particulier la knowledge based view (Grant 1996), pour saisir la nature des interactions entre les différents éléments de notre modèle.

Selon nos propositions, la performance d'une relation de coopération d'innovation est impactée par les mécanismes de gouvernance mis en œuvre au sein des entreprises et entre elles (P1). Et, pour ne pas la réduire, les mécanismes de gouvernance de chaque entreprise doivent être alignés (P3) tout en étant ajustés mutuellement au cours du temps (P2). Par ailleurs, nous proposons que chaque niveau de développement d'une telle relation corresponde à un niveau croissant de performance (P4) ainsi qu'à une configuration caractéristique de ses mécanismes de gouvernance (P5). Et, comme le type d'innovation ciblé dans chaque projet d'innovation mené en commun impacte la configuration de la gouvernance (P6), cela nous permet de suggérer aux praticiens de porter une attention particulière à la

cohérence des mécanismes de gouvernance de leurs coopérations d'innovation pour en maximiser les retombées pour leurs entreprises.

Les résultats de notre travail doivent être confirmées et enrichies par des recherches supplémentaires que nous proposons dans cette communication. Quoiqu'il en soit, nous suggérons que le cadre conceptuel présenté ici participe au développement de la recherche portant sur l'innovation ouverte en proposant d'envisager de la sorte les coopérations d'innovation avec une unité d'analyse dyadique, et non pas du point de vue d'une seule organisation. Par ailleurs, notre appel à une approche relationnelle de la coopération d'innovation inter-entreprises permet d'envisager la place de la rente relationnelle comme facteur clef de réussite des coopérations d'innovation, du fait de la construction d'une capacité d'innovation et de collaboration spécifique à la dyade.

Mots-clés : coopération d'innovation inter-entreprises ; gouvernance ; relation

Approche relationnelle de la coopération d'innovation inter-entreprises : proposition de modèle conceptuel

1. Introduction

Depuis une trentaine d'années les coopérations d'innovation entre entreprises sont devenues une voie privilégiée pour réaliser leurs stratégies de développement et de croissance, et se sont multipliés (van de Vrande et al., 2009). Dans un contexte d'augmentation continue de la complexité des innovations et de concentration des entreprises sur leur cœur de métier, les coopérations entre entreprises indépendantes permettent en effet de renforcer leur compétitivité (Le Dain, Calvi et Cheriti, 2011). Ces coopérations sont majoritairement réalisées à travers la mise en place d'un projet ou d'un programme d'innovation mené conjointement. Et, du fait de la multiplication de l'externalisation de l'innovation, il est fortement probable que la relation entre deux entreprises impliquées dans un tel projet aille au-delà de celui-ci. Et cette probabilité se trouvera d'autant plus élevée que leurs capacités d'innovation se révèlent rares dans leur domaine de coopération.

Or, le succès d'un projet d'innovation, soit l'obtention du résultat visé par la coopération sur ce projet, ne présume pas de la réussite même de la relation de coopération. Et, inversement un programme d'innovation qui a échoué, source d'apprentissages partagés entre deux entreprises, peut ne pas empêcher la poursuite et la réussite de leur coopération. En effet, le succès d'une relation de coopération d'innovation ne se borne pas à la réussite de chaque projet ou programme d'innovation réalisé en collaboration. Il s'étend également au développement de la capacité d'innovation et de collaboration de la dyade et au développement de leurs engagements mutuels dans la relation.

Le succès de la relation inter-entreprises tournée vers l'innovation provient en effet du développement par chaque entreprise de nouveaux savoirs tant dans les domaines d'innovation ciblés que dans leurs capacités à travailler ensemble ; et ses savoirs se construisent à travers les échanges d'informations entre les organisations. Ce succès repose également sur le développement d'un avantage compétitif spécifique tiré de la coopération-même : la rente relationnelle (Dyer et Singh, 1998) qui correspond, pour une relation inter-entreprises spécifique, à la

capacité mutuelle de chaque entreprise à comprendre et anticiper les besoins de l'autre et à y répondre, au-delà des engagements initiaux. Aussi, la performance de la relation dépend à la fois de la qualité des interactions et de la capacité des organisations à s'adapter l'une à l'autre (Doz, 1996). Or, dans une relation qui se développe, les interactions et les enjeux se multipliant, cette relation devient de plus en plus complexe (Håkansson et Snehota, 1995). Et, si des routines peuvent s'installer au cours du temps entre les organisations, il devient de plus en plus difficile de réaliser les ajustements qui permettent la meilleure performance de la relation.

Dans notre communication, nous nous intéressons aux mécanismes et aux facteurs qui peuvent contribuer au succès ou à l'échec d'une coopération d'innovation inter-entreprises, tout au long du développement de leur relation. Pour cela, nous avons fait appel à la littérature portant sur les relations inter-entreprises, à la fois dans le champ des alliances stratégiques et des relations client-fournisseur, et à la littérature portant sur l'innovation ouverte. Nous nous appuyons sur la théorie des coûts de transaction et à la Resource Based-View (RBV), notamment la Knowledge Based View (Grant, 1996).

En adoptant le modèle d'interaction appliqué aux dyades proposé par l'IMP group (Håkansson et IMP Project Group, 1982), et en nous appuyant sur des entretiens menés avec des praticiens, nous avons développé un cadre conceptuel afin d'analyser l'évolution et le fonctionnement d'une coopération dyadique entre entreprises menant ensemble des projets d'innovation collaboratifs.

Pour répondre à nos questions de recherche « *comment les mécanismes de gouvernance, au cours du développement d'une relation, impactent la performance d'une coopération d'innovation ? et qu'est-ce qui impacte ces mécanismes de gouvernance ?* », nous commencerons par préciser le cadre d'analyse théorique des relations inter-entreprises et de l'innovation ouverte. Nous présenterons ensuite notre méthode de recherche. Puis nous présenterons notre modèle conceptuel et nos propositions. Enfin, nous terminerons en discutant des implications managériales des résultats de notre travail et proposerons des pistes de recherche.

2. Revue de littérature et cadrage théorique

2.1. Revue des littératures portant sur les coopérations d'innovation

La recherche sur les relations inter-entreprises s'appuie sur la distinction entre transactions discrètes et échanges relationnels. Elle suggère que la coopération inter-entreprises appartient à cette dernière catégorie car elle « *est liée aux précédents accords et échanges [...] s'inscrit sur une durée plus longue, dans le cadre d'un processus en cours [et comprend] des efforts communs à la fois sur la performance et sur le planning au cours du temps* » (Dwyer, Schurr, et Oh, 1987). De nombreux chercheurs ont étudié les caractéristiques de la relation inter-entreprises. Ils se sont intéressés à la fois aux formes organisationnelles qu'elle peut revêtir (Kale et Singh, 2009 ; Takeishi, 2001) et aux rapports entre interactions et atmosphère de cette relation, (Håkansson et IMP Project Group, 1982) ; l'atmosphère de la relation se référant aux éléments qui constituent l'ambiance dans laquelle se déroule une relation (Håkansson et IMP Project Group, 1982), et dont l'aspect le plus étudié est celui de la confiance entre les entreprises (Morgan et Hunt, 1994 ; Zaheer, McEvily et Perrone, 1998). Par ailleurs, depuis le milieu des années 1970, sous l'impulsion de l'IMP group, l'étude des relations inter-entreprises, qui jusque-là se faisait du point de vue d'un acteur principal, a commencé à être menée également à travers une vision dyadique (Håkansson et IMP Project Group, 1982 ; Håkansson et Snehota, 1995 ; Paliwoda, 2011).

L'innovation dans les coopérations inter-entreprises est abordée à travers trois courants à cheval sur la recherche en stratégie et en marketing relationnel, soit : l'étude des alliances de R&D et des partenariats technologiques, celle de l'innovation ouverte et l'implication des fournisseurs dans le développement de nouveaux produits. Les premiers abordent la relation inter-entreprises à travers la mise en commun de ressources technologiques et les formes que prennent les organisations pour réaliser cette mise en commun, en se focalisant sur ces activités de recherche et développement. L'innovation ouverte s'intéresse à ces mêmes activités ainsi qu'à la mise en œuvre des innovations, tout en se focalisant sur le point de vue d'un acteur principal – principalement celui qui réalise des projets « d'inbound open innovation » soit l'internalisation de savoirs externes (Huizingh, 2011). Et, si la littérature portant sur l'implication des fournisseurs dans le projet de développement de nouveaux produits (NPD)

peut adopter une approche dyadique (Le Dain, Calvi et Cheriti, 2011), l'étude de la relation est analysée dans le cadre d'un seul projet ou programme d'innovation.

Aussi, notre étude tente de contribuer à cette littérature en proposant d'étudier la coopération d'innovations entre deux entreprises sur l'ensemble du développement de la relation et d'un point de vue dyadique.

2.2. Cadres théoriques relatifs aux relations inter-entreprises

Nous nous appuyons sur deux courants théoriques communs aux recherches citées ci-dessus et qui nous fournissent les bases conceptuelles pour étudier la coopération d'innovation : la Resource Based View (RBV) – en y incluant la Knowledge Based View – et la théorie des coûts de transaction ; l'approche dyadique se faisant en nous appuyant sur les travaux de l'IMP group.

Selon la RBV, les ressources susceptibles de conférer un avantage compétitif durable à une entreprise sont rares, précieuses, non-imitables et non-substituables. Elles ne sont pas constituées uniquement des actifs de l'entreprise mais également de ses processus et de ses routines (Sluyts et al., 2011). La combinaison des ressources d'une entreprise avec des ressources externes complémentaires permet à l'entreprise d'atteindre et de développer de nouvelles ressources. Aussi, deux entreprises se mettent en situation de coopérer afin de développer un avantage compétitif qui naît de la mise en commun de leurs ressources respectives. Et plus précisément, la Knowledge Based View, présentée par Grant (Grant, 1996), propose d'expliquer que la production de ces nouvelles ressources provient des transferts de connaissances à la fois à l'intérieur des entreprises et entre elles.

Ainsi la capacité des entreprises à apprendre l'une de l'autre ainsi que de sa propre expérience – c'est-à-dire à capturer les connaissances et à les appliquer – est centrale pour la création de valeur au sein d'une relation d'affaires, a fortiori lorsqu'elle porte sur l'innovation et est donc centrée sur les transferts de connaissances entre organisations et en leur sein (Hatchuel, 1999 ; Huizingh, 2011).

L'approche de la théorie des coûts de transactions nous permet d'envisager la relation de coopération sous un angle économique. Selon celle-ci, afin d'atteindre un objectif donné, une entreprise évalue a priori les coûts liés aux différentes possibilités qui s'offrent à elle en faisant

appel à l'interne comme à l'externe (Williamson, 1975). Les coûts évalués se rapportent alors à l'ensemble du projet permettant d'atteindre l'objectif visé ; ils comportent aussi bien les coûts d'évaluation mêmes que ceux qui sont liés aux efforts de réduction des incertitudes liées au projet, et prennent en compte le potentiel comportement opportuniste des uns ou des autres. C'est cette évaluation qui permet de décider dans quelle mesure l'entreprise peut se reposer sur l'interne et sur l'externe (Ring et van de Ven, 1992).

Si dans la littérature portant sur le marketing relationnel, la théorie des coûts de transaction est reconnue comme ne pouvant pas décrire les relations inter-entreprises car elle reste focalisée sur les transactions discrètes et ne prend pas en compte les impacts des interactions répétées entre deux entreprises (Gulati, 1995), elle ne fournit pas moins à cette même littérature une approche qui permet d'analyser les modifications qui se produisent au sein d'une telle relation (Gulati, Lawrence et Puranam, 2005).

La perspective dyadique proposée par l'IMP group permet d'analyser les relations client-fournisseur en proposant une vision globale de la relation. Le modèle d'interaction de l'IMP group propose de décrire la relation interentreprises selon (1) ses processus d'interaction, (2) les acteurs de ces processus, (3) l'atmosphère qui impacte et qui est impacté par l'interaction mais aussi selon (4) l'environnement dans lequel se déroule la relation (Håkansson et IMP Project Group, 1982). Il permet ainsi d'aborder la relation en intégrant le point de vue de chacune des entreprises coopérants.

3. Méthode de la recherche

Notre recherche a suivi un processus abductif : le recueil et l'analyse des données ont été réalisés en parallèle de la recherche de théories complémentaires par des boucles d'abduction. Nous avons constamment navigué entre concepts théoriques et examen des données collectées, cherchant à approfondir notre compréhension des théories et des données tout au long du processus (Dubois et Gadde, 2002).

Cette recherche a été initiée par des interrogations soulevées lors de l'étude du fonctionnement et de la performance de la relation avec 5 clients comptes-clefs d'une multinationale de l'agro-alimentaire. Les enseignements issus de cette étude ont été utilisés comme des données actives qui ont provoqué le thème de recherche (Dubois et Gadde, 2002). Une première ver-

sion du modèle conceptuel a été réalisée et a servi de base pour formuler les questions de recherche.

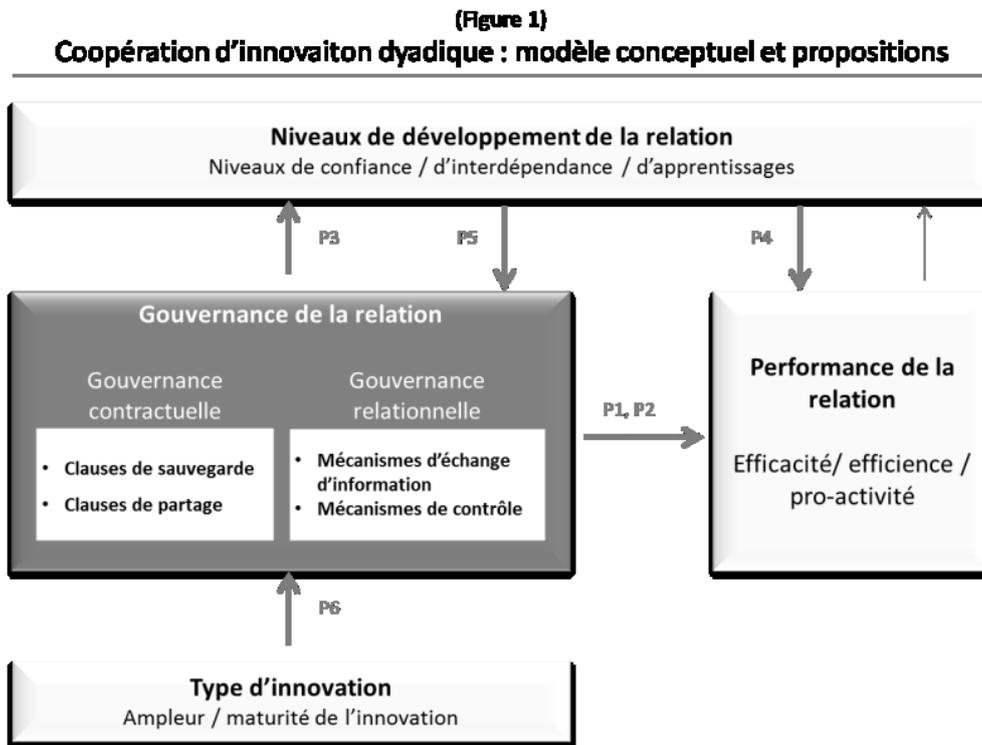
La collecte de données a été réalisée à travers 35 entretiens, en 2011 et 2012, auprès de cadres supérieurs français, responsables des achats ou des partenariats dans des grandes entreprises (15), dirigeants de PME (8), experts ou dirigeants d'institutions gouvernementales (5) ou de groupements d'entreprises (7) travaillant sur le développement des relations inter-entreprises, certains pouvant cumuler deux fonctions (annexe 1). Ces entretiens ont été menés avec une série de questions ouvertes et de thèmes de discussion qui ont permis aux interviewés de soulever des problématiques qui n'étaient pas forcément visées (Hesse-Biber et Leavy, 2010). Les entretiens ont durés en moyenne une heure trente, ont été pris en note, et ont été retranscrits.

En parallèle, nous nous sommes appuyés sur la littérature portant sur les relations inter-entreprises afin de caractériser l'échange relationnel, ses mécanismes et son développement. Les travaux de recherche portant sur l'innovation dans les collaborations inter-entreprises nous ont permis plus particulièrement de décrire l'impact de l'incertitude spécifiquement liée à l'innovation sur l'échange relationnel mais aussi d'envisager la construction de capacités propres à la coopération fondées sur des apprentissages liées tout à la fois aux échanges d'informations et de connaissance. Les données collectées sont également utilisées comme des sources de citation afin d'illustrer notre modèle et nos propositions (i1 à i35).

De la confrontation entre données issus des entretiens et théories ont surgi régulièrement des paradoxes et des contradictions qui nous ont amené à changer notre perception en tentant de les réconcilier (Eisenhardt, 1989) et à amender nos tentatives de descriptions des phénomènes, mais aussi à laisser des questions ouvertes qui feront l'objet d'une investigation ultérieure. Les versions successives de modélisation des coopérations d'innovation ont été consignées sur des cahiers de recherche, papier et électronique, et ont été travaillées jusqu'à saturation (Dumez, 2004).

4. Cadre conceptuel pour les coopérations d'innovation et propositions

En nous appuyant sur notre revue de littérature et ces données, nous proposons le cadre conceptuel suivant (figure 1), à travers la description de quatre briques interconnectées, et la formulation de six propositions.



4.1. Gouvernance de la relation

La gouvernance de la relation de coopération d'innovation représente l'ensemble des mécanismes qui assurent et régulent les échanges au sein de la relation ; les éléments échangés étant les produits et les services, ou bien de nature informationnelle, financière ou sociales (Håkansson et IMP Project Group, 1982). Ces échanges se produisent pour partie selon les règles fixés par des arrangements contractuels formels et pour partie suivant les mécanismes relationnels liés aux interactions aux seins des organisations et entre elles (c'est à dire les processus, les tâches, les outils et les routines).

4.1.1. Gouvernance contractuelle

La gouvernance contractuelle borne le champ légal de la relation à travers une trame formelle où les entreprises coopérant s'accordent mutuellement sur leurs attentes, leurs droits et leurs obligations (Kale et Singh, 2009 ; MacNeil, 1980 ; Reuer et Ariño, 2007). Les contrats sont mis en place afin de protéger la relation contre d'éventuels comportements opportunistes à travers des clauses de sauvegardes, et pour fixer la répartition des contributions et des résultats de la coopération entre chacun à travers des clauses de partage.

(1) **Les clauses de sauvegardes** contenues dans les contrats permettent de limiter les incertitudes liées aux comportements opportunistes en donnant la capacité à chaque partie d'imposer sa volonté à l'autre sans son consentement (MacNeil, 1980 ; Williamson, 1975). Il s'agit par exemple des clauses fixant les règles de résolution des conflits ou celles qui limitent l'utilisation des informations échangées et produites. Le risque de sanction a un effet positif sur la relation, d'une part en forçant les entreprises coopérant à rester focalisés sur leurs objectifs communs, et d'autre part en établissant une confiance fondée sur la dissuasion au sein de la relation (Gulati, 1995).

Dans le cadre de liens répétés au sein d'une relation de coopération, ces clauses sont adaptées à l'état perçu de l'atmosphère de la relation par chacun (Ring et van de Ven, 1994). Et, si elles impactent positivement la performance de la relation quand leur effet coercitif est établi à un faible niveau, elles deviennent contreproductives à partir du moment où leur influence coercitive est perçue comme élevée (Hausman et Johnston, 2010).

(2) **Les clauses de partage** consistent en la définition des contributions de chaque entreprise, de leur modalité d'apport et des règles de partage des résultats de la coopération entre les entreprises. En fixant les règles de mise en commun de leurs ressources, l'objectif est que l'opportunisme ne se produise pas, la stratégie de coopération étant supérieure à la stratégie de défection.

(i5) Sur les projets d'innovation collaborative, l'ensemble de la propriété intellectuelle nous appartient (...) En revanche, nous proposons à nos fournisseurs innovants un engagement sur les volumes achetés, si le projet d'innovation abouti, à un prix de référence indexé (...) afin d'empêcher les achats-approvisionnement d'appliquer une grille d'achats qui les mettra en difficulté le jour où l'on passera en phase de production.

Le principe le plus courant pour l'établissement des clauses de partage est l'équité plutôt que l'égalité (Jap, 2001) – l'équité correspondant à un partage des résultats proportionnel au partage des ressources mises en commun (Ring et van de Ven, 1994). Ce principe d'équité participe à la qualité de la relation aussi bien à travers son impact sur la satisfaction quant à la collaboration qu'à la perception de justice qui incite à poursuivre la collaboration (Jap, 2001).

De plus, le développement de la relation conduisant à une meilleure connaissance des ressources de l'autre et relativement de ses propres ressources – et donc de la capacité de la dyade à atteindre les objectifs de la coopération – il y a un réajustement continu de la perception des clauses de partage. Cela conduit à leur renégociation (Ring et Van de Ven, 1994) et à leur évolution pour conserver cet équilibre. Et si cette évolution entraîne un déséquilibre, il y a un risque de mise en place de stratégies de rééquilibrages par le partenaire défavorisé à la défaveur des objectifs communs.

4.1.2. Gouvernance relationnelle

La gouvernance relationnelle représente les différentes formes d'interactions relatives à la coopération, à la fois au sein de chaque entreprise et à leur interface. Active à la fois au niveau des organisations et des personnes, elle est la combinaison des mécanismes qui participent (1) aux échanges d'information et (2) au contrôle de la relation. Ils viennent compléter voire se substituer aux mécanismes de gouvernance contractuelle au sein de la relation de coopération.

(1) Pour aborder **les mécanismes d'échange d'information**, nous assimilons les échanges de connaissances aux échanges d'information en tant que contributeur, à des degrés divers mais non distinguables, à la construction des capacités d'innovation et de coopération spécifiques à la dyade (Hatchuel, 1999). Ces mécanismes permettent de réaliser les transferts d'information à la fois au sein de chaque organisation et entre elles.

Ils assurent une action de normalisation (à travers les outils et les processus qui permettent la gestion de la relation, son pilotage comme sa réalisation) et une action de partage (à travers la diffusion des informations comme les réunions, formels comme informels, ou la publication de rapports comme de courriers). Ils sont mis en œuvre aussi bien au sein des organisations qu'entre elles.

(i15) Aujourd'hui, nous avons mis au point un système de gestion de nos relations avec nos fournisseurs. (...) Avec la mise en place de revues stratégiques avec eux, il nous semble que cela rend la relation assez transparente. (...) notre préoccupation : avoir le vrai message de leur part, et nous le sollicitons.

Chacun de ces mécanismes impacte positivement la performance de la relation (Sluyts et al., 2011) soit au travers un effet positif sur les apprentissages au sein de la relation lors-

qu'ils sont les plus articulés ou un effet sur l'efficacité de la coopération dans le cas inverse (Sobrero et Roberts, 2002).

Et si la répétition des contacts et des projets au sein de la relation peut entraîner la multiplication de ces mécanismes comme le développement de routines organisationnelles propres à la dyade, cela peut aussi conduire à une perte de performance de la relation du fait de l'augmentation des coûts de coordination comme à une déconnection de la rationalité des décisions (Håkansson et IMP Project Group, 1982).

- (2) **Les mécanismes de contrôle** de la relation représentent les moyens mis en œuvre afin d'assurer la sauvegarde des intérêts de la dyade, soient les objectifs spécifiques de la coopération et les objectifs individuels des entreprises coopérant. En lien avec les mécanismes de maîtrise des risques des entreprises, au niveau de la coopération, ils ont pour rôle d'assurer la conformité des échanges avec les mécanismes contractuels d'une part et avec les stratégies et les normes de chaque entité impliquée dans la relation d'autre part. A ce titre, ils pilotent les mécanismes d'échanges de la relation.

(i29) Les directions des achats cherchent les bons référentiels pour se situer sur leur performance et la performance de leurs fournisseurs. Ils anticipent également les risques liés à l'appel à l'externe. Cela passe déjà par le passage de provisions. Et cela se fait à travers la mise en place d'indicateurs de pilotage des risques et de chartes de bonnes pratiques.

La vérification du respect des engagements mutuels se déroule à travers l'évaluation continue de la relation par chacun et l'éventuelle mise en œuvre d'ajustements (Doz, 1996 ; Le Dain, Calvi et Cheriti, 2011) et de stratégies d'influence pour assurer la conformité aux objectifs (Hausman et Johnston, 2010). A travers la définition de normes d'évaluation et le développement de la connaissance de l'environnement de la relation, des besoins de son entreprise, de son entité, et des capacités de l'autre à délivrer selon ses propres attentes, l'importance du coopérant est estimée par chacun (Grant, 1996) ainsi que les niveaux de risque de la relation. Aussi, ces évaluations constituent le pivot des mécanismes de contrôle par leur rôle d'aiguilleur vers les stratégies de sauvegarde à mettre en place (Ring et van de Ven, 1992), en permettant de définir leur niveau de coercition ou de coopération, mais également en permettant de mettre en place les mécanismes de partage incitant ou non à la coopération (Maniak, 2009).

Tous ces mécanismes de gouvernance ont la capacité d'encourager ou de décourager la coopération au sein d'une relation. Cette capacité s'exerce individuellement mais également en relation avec les autres mécanismes mis en œuvre.

(P1) Les mécanismes de gouvernance impactent la performance de la relation.

Au cours du temps, les stratégies et les organisations des entreprises coopérant peuvent être amenées à varier, du fait de modifications des environnements, des personnes mais aussi des ressources nouvelles issues de la coopération.

(i1) Le principe de base est que celui qui a développé une génération de produit ne développera pas la suivante car il essaiera de faire mieux et non pas de changer (...) Globalement chez nous on ne change pas de partenaire mais on change de chef de projet.

Et, simultanément, l'itération des contacts favorise l'installation de véritables routines organisationnelles spécifiques à la dyade qui supposent également des ajustements dans la gouvernance de la relation. Or, la capacité de chaque entreprise à réaliser ces ajustements, mais aussi à conserver leur cohérence tout au long de la relation, est considérée comme une cause de réussite ou inversement d'échec de la coopération (Doz, 1996).

(P2) L'absence d'ajustements dans la gouvernance de la relation impacte négativement la performance de la coopération d'innovation.

Par ailleurs, au cours de la vie des projets menés en collaboration, il peut y avoir plusieurs entités de chaque entreprise impliquée dans la relation, au niveau des différentes activités de chaque organisation.

(i2) Alors que les partenariats d'innovation peuvent se faire aussi bien avec les ingénieurs de recherche qu'avec les ingénieurs commerciaux, tout est centralisé à la direction des partenariats. Son rôle est de mettre de l'huile dans les rouages et d'abaisser les niveaux de risques et de coûts

Chacune de ses entités peut avoir ses propres objectifs et ses propres intérêts (Doz, 1987 ; T. E. Johnsen, R. E. Johnsen et Lamming, 2008), et ainsi des mécanismes de gouvernance et des normes d'évaluation qui lui sont spécifiques. Aussi, dès lors qu'il n'y a pas de mécanismes d'alignement, de mise en cohérence, des différents mécanismes de gouvernance, il y a un risque d'interactions désordonnées voire contradictoires qui entraîne une baisse de la perfor-

mance de la relation (Maniak, 2009) ou inversement un engagement supplémentaire d'une partie qui entraînera l'accroissement de la volonté de coopérer.

(i34) Pour réussir à accompagner le développement de nos partenaires, il fallait faire plus que maîtriser les bonnes techniques. Il fallait aussi mettre en place les bonnes conditions et parmi celles-ci une des plus importantes était la cohérence entre l'entreprise et ses représentants.

(P3) L'alignement de la gouvernance spécifique à chaque entreprise impacte le développement de la relation de coopération d'innovation.

4.2. Les niveaux de développement de la relation

Les niveaux de développement de la relation se rapportent à l'évolution d'une relation inter-entreprises depuis son commencement. Et, pour aborder les différentes étapes de l'évolution d'une relation, il y a deux écoles. Une première école considère le développement d'une relation comme une progression séquentielle : le passage d'une étape à une autre se fait grâce à l'influence positive de l'expérience de coopération sur les caractéristiques de l'atmosphère de la relation (Dwyer, Schurr, et Oh, 1987 ; Håkansson et IMP Project Group, 1982 ; Kale et Singh, 2009 ; Lee et R. E. Johnsen, 2012) ; la collaboration est encouragée de manière croissante. La seconde école considère que l'expérience de la relation impacte l'évolution de la relation à travers un cycle continu d'évaluations et de réalisations : le développement de la relation se fait via une collaboration accrue à chaque itération, ou bien par une baisse de la collaboration qui entraîne alors un échec de la coopération (Doz, 1996 ; Ring et van de Ven, 1992).

4.2.1. L'échelle de développement de la relation

Nous proposons d'étudier le développement de la relation de coopération d'innovation comme une échelle de développement dont les quatre niveaux principaux sont (0) la découverte, (1) l'exploration, (2) le développement et (3) la stabilisation. Ces quatre niveaux peuvent être décrits ainsi :

(0) La phase de découverte représente l'étape où il y a une "*unilateral consideration of potential exchange partners*" (Dwyer, Schurr et Oh, 1987), une première évaluation de la potentielle complémentarité qui conduit jusqu'au choix de chacun par l'autre (Kale et Singh, 2009).

- (1) **La phase d'exploration** est celle de l'engagement des discussions, de la première négociation et de la première phase d'interactions de la relation (Dwyer, Schurr, et Oh, 1987 ; Kale et Singh, 2009 ; Lee et R. E. Johnsen, 2012).
- (2) **La phase de développement** est caractérisée par la multiplication des interactions, le développement d'une capacité spécifique à travailler conjointement et la réduction des incertitudes liées à la relation (Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Håkansson et IMP Project Group, 1982 ; Lee et R. E. Johnsen, 2012).
- (3) **La phase de stabilisation** est l'état de l'équilibre au sein de la relation, équilibre des contributions à travers un sentiment d'équité partagé (Doz, 1996), équilibre des pouvoirs à travers une connaissance et une reconnaissance accrue de chacun et de son importance. Ces équilibres permettent un engagement mutuel sur le long terme fondée sur une confiance établie et partagée (Dwyer, Schurr, et Oh, 1987 ; Lee et R. E. Johnsen, 2012).

Chaque niveau de développement présente un niveau croissant de trois caractéristiques clefs qui décrivent de manière pertinente l'état de la relation de coopération : la confiance, l'interdépendance et les apprentissages. Les premiers sont représentatifs de l'atmosphère de la relation tandis que le dernier représente le principal résultat des interactions, selon l'IMP group (Håkansson et IMP Project Group, 1982).

Et, si le développement de la relation ne suit pas forcément un développement linéaire (Barnes, Naudé et Michell, 2007), il gravite chacun de ses niveaux les uns après les autres pour les coopérations les plus réussies. Mais il peut également s'arrêter à une certaine phase voire régresser, ce qui conduit à la dissolution de la relation.

4.2.2. Les trois caractéristiques-clefs du développement de la relation

- (1) **La confiance** est au cœur de l'étude de la dynamique des relations entre organisations. Il s'agit pour chaque entreprise de construire sa confiance dans la capacité de l'autre à remplir les objectifs de la relation, à commencer par les obligations contractuelles, et à agir équitablement en cas de possibilité d'opportunisme (Zaheer, McEvily et Perrone, 1998). Se construisant dans un processus interactif fondé sur la réciprocité, la confiance influence les comportements des parties prenantes dans leurs actions présentes et dans leurs manières d'envisager et d'engager le futur (Arrow, 1971).

(i34) Nous avons voulu faire des chantiers de développement de nos fournisseurs pour les aider à se développer, à augmenter leur niveau de qualité et leur productivité, mais ça ne marche que quand il y a un grand niveau de confiance.

En abaissant la perception des incertitudes dans la relation, l'établissement puis le développement de la confiance conduit à une réduction des conflits et à une facilitation des échanges inter-entreprises. La confiance permet ainsi d'augmenter les engagements réciproques (Morgan et Hunt, 1994) et l'efficacité des ressources utilisées, notamment par la réduction des coûts de transaction liés aux échanges (Zaheer, McEvily et Perrone, 1998). Elle permet ainsi d'aller au-delà de l'engagement initial.

(2) La notion d'interdépendance au sein d'une coopération repose sur la rareté de ressources alternatives disponibles à celles qui sont accessibles à travers la relation (Thibaut et Kelley, 1959). Elle correspond à l'évaluation que chacun fait de l'importance de la relation. Et plus la dépendance d'une entreprise à une autre croît, plus son engagement dans la relation est important (Morgan et Hunt, 1994) ce qui entraîne la mise en place de mécanismes spécifiques à cette relation à partir du moment où l'autre est considéré comme un partenaire privilégié ou stratégique pour son entreprise (Cappelli, 2012).

(i10) Pour nos fournisseurs majeurs, soient les cinq plus importants pour nous sur chaque famille d'achat, tous les ans, nous organisons une rencontre de haut niveau pour discuter de l'année suivante. (...) nous leur expliquons notre vision et notre stratégie ; ils nous disent où ils en sont et vice-versa.

Par ailleurs, lorsque l'interdépendance devient asymétrique, les risques de comportements opportunistes de la part de l'entreprise la plus dépendante sont multipliés (Provan et Skinner, 1989). Aussi l'augmentation de l'interdépendance comme la réduction de l'asymétrie d'interdépendance permettent de réduire les risques d'opportunismes mais aussi d'augmenter les incitations à coopérer.

(3) Les apprentissages au sein de la dyade sont les résultats des échanges d'information entre les entreprises coopérant et de la création de savoirs issus de ses interactions. Ces apprentissages viennent impacter à la fois la capacité à coopérer et la capacité à innover de la dyade. D'une part, les effets d'apprentissages liés au management de la coopération permettent de développer les « capacités à collaborer » de chacune des entreprises qui améliorent ainsi leur capacité à bénéficier de la coopération (Sluyts et al., 2011). L'efficacité de

fonctionnement de la coopération se trouve donc accru par le développement de ces apprentissages (Doz, 1996 ; Sluyts et al., 2011).

(i8) Lorsque nous mettons en place un nouveau projet de collaboration avec une entreprise innovante, nous suivons la même procédure mais le fait d'avoir un historique nous permet d'aller plus vite et d'avoir des rapports plus fluides.

D'autre part, les effets d'apprentissage liés à la mise en commun des ressources et des compétences à des fins d'innover représentent les nouvelles ressources informationnelles générées par la coopération qui viennent améliorer la capacité d'innovation de chaque entreprise. Et comme cet accroissement de la capacité d'innovation de chacun est une des raisons de la coopération, sa réalisation participe à la performance de la relation.

Ces trois caractéristiques-clefs – le développement de la confiance, de l'interdépendance et des apprentissages – permettent d'appréhender l'état de développement de la relation.

(i13) Depuis 15 ans, nous avons développé un programme d'accompagnement du développement de sous-traitants. En développant la connaissance des uns et des autres (...) nous avons su installer la confiance entre nous. Puis du fait d'une perte importante de commandes, nous avons dû baisser nos engagements et renégocier les contrats à la baisse avec eux (...) ce qui a été ressenti comme un coup de poignard par ces sous-traitants. Cela a fait du mal dans la dynamique de collaboration.

Par leur impact sur la coopération et l'engagement de chacun des partenaires dans la relation, ces trois caractéristiques clefs sont liées à la performance de la coopération d'innovation.

Pour cela, (P4) chaque niveau de développement de la relation permet un niveau croissant de performance de la coopération.

De plus, ces caractéristiques influencent l'ajustement des mécanismes de gouvernance (Håkansson et IMP Project Group, 1982).

Ainsi, le développement de la connaissance de l'un par l'autre, de la confiance et des engagements entraîne un besoin décroissant pour les mécanismes de contrôle (Gulati, 1995 ; Ring et van de Ven, 1992) et une appétence croissante pour les mécanismes d'échanges d'information (Kale et Singh, 2009 ; Reuer et Ariño, 2007).

(i18) Après six ans de collaboration, notre partenaire a arrêté de faire la recette à la livraison de nos produits car son équipe dirigeante nous faisait entièrement confiance.

(P5) Chaque phase de développement de la relation présente une configuration caractéristique de mécanismes de gouvernance.

4.3. Type d'innovation

L'innovation se définit comme « *la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures.* » (OECD et Statistical Office of the European Communities, 2005). Le type d'innovation s'applique aux projets ou programmes d'innovation menés en collaboration au sein de la relation de coopération. Il peut s'aborder à travers la combinaison de l'ampleur du changement et de la nouveauté liée au projet et de l'état de développement du projet d'innovation qui correspond à la proximité de sa mise en œuvre au sein de l'organisation.

4.3.1. Ampleur de l'innovation

L'ampleur de l'innovation correspond au degré de nouveauté ou de changement qu'elle apporte au marché et aux organisations. Elle peut être approchée à travers les indicateurs tels que le degré de changement opéré (mineur ou majeur), l'existence du marché cible (client ou application) et le niveau de risque estimé (élevé ou bas) (Kim, V. Kumar et U. Kumar, 2012). Elle est couramment évaluée selon une classification continue qui va de l'innovation incrémentale à l'innovation radicale.

Au niveau des organisations, plus l'innovation est importante plus elle implique de procéder à des changements depuis ses savoirs jusqu'à ses modes de fonctionnement (T. Johnsen, Calvi et Phillips, 2012). Et, lorsque l'incertitude quant à la faisabilité de l'innovation est élevée, il y a une recherche de flexibilité plutôt que de contrôle au niveau de la dyade, ce qui entraîne la mise en place de dispositifs de gouvernance moins impliquant (T. Johnsen, Calvi et Phillips, 2012 ; van de Vrande, Vanhaverbeke et Duysters, 2009).

4.3.2. Maturité de l'innovation

Le type d'innovation peut être également, et simultanément, abordé par l'étape du processus de développement du projet d'innovation conjointement mené (Clark et Fujimoto, 1991). Au fur et à mesure de l'avancement du projet d'innovation, les activités comme les acteurs impliqués évoluent dans les entreprises (T. Johnsen, Calvi et Phillips, 2012), ce qui conduit à une modification des attentes comme de la répartition des tâches au sein de la dyade (Le Dain, Calvi et Cheriti, 2011).

(i4) En s'impliquant dès l'amont de ce projet d'innovation, nous avons pu envoyer des ingénieurs qui étaient présents dans leur bureau d'étude (...) c'était une grande première qui nous a permis de mieux les connaître (puis) que toute la chaîne soit impliquée dans le design (et) que nous intervenions jusqu'aux améliorations de la chaîne de production.

Par conséquent, les mécanismes de gouvernance liés au projet ou au programme d'innovation poursuivi sont adaptés à la maturité de l'innovation.

(i8) Plus on se rapproche du marché et plus la concurrence est forte sur projet de co-développement. Aussi, il faut que nos propositions de contreparties soient de plus en plus intéressantes pour l'autre ; cela se joue notamment sur le partage de la propriété intellectuelle.

Ainsi, (P6) le type d'innovation ciblé impacte la configuration de la gouvernance de la relation.

4.4. Performance de la relation

La performance de la coopération d'innovation se fonde à la fois sur l'atteinte des objectifs de la relation, sur la qualité de l'utilisation des ressources de la dyade dans le cadre de la coopération et sur le développement de l'avantage compétitif spécifique à la coopération. Au niveau de chaque entreprise, elle peut être évaluée à travers des facteurs d'efficacité, d'efficience et de proactivité (Le Dain, Calvi et Cheriti, 2011).

1. L'efficacité de la relation correspond à la satisfaction des objectifs formels de la coopération, à savoir pour les phases d'exploitation : le respect des coûts, de la qualité et des délais, et pour les phases d'exploration : la réalisation des objectifs du projet ou du programme d'innovation, le développement de la capacité d'innovation.

2. L'efficacité de la relation se rapporte à la capacité à utiliser les moyens de façon optimale et correspond à la mise en œuvre de la capacité à coopérer.
3. La proactivité de chaque entreprise correspond à son niveau d'engagement dans la coopération soit sa capacité à anticiper les attentes de l'autre et à mettre en œuvre les moyens qui lui permettent de proposer des solutions sans qu'elles soient explicitement sollicitées.

Ces trois facteurs couvrent l'ensemble des situations pouvant être rencontrées par des entreprises impliquées dans une coopération d'innovation (Le Dain, Calvi et Cheriti, 2011) et permettent de rendre compte de l'importance de l'avantage compétitif spécifique tiré de la relation engagée.

5. Discussions et implications

Le modèle conceptuel et les propositions que nous faisons dans cette communication contribuent à la compréhension des éléments de la relation qui impactent la performance des coopérations d'innovation. Ils contribuent ainsi également au développement de leur prise en compte dans la gestion des relations interentreprises portant sur l'innovation.

5.1. Implications managériales

Le modèle conceptuel et les propositions faites dans cette communication ont trois principales implications pour les managers. Tout d'abord, il permet de faire prendre conscience aux managers impliqués dans une coopération d'innovation que pour tirer la meilleure performance de la coopération d'innovation, le management de la relation doit tenir compte de l'ensemble des interactions entre les deux entreprises impliquées. Ces interactions concernent aussi bien les différentes activités liées à l'innovation qu'aux autres échanges qui se produisent au sein de la relation, tels que ceux relatifs aux opérations d'achats-ventes ou de gestion financière de la coopération. Assurer la cohérence de ces interactions, permet d'optimiser la performance de la relation en limitant les gaspillages au mieux et de ne pas mettre la coopération en situation d'échec au pire. Aussi, des dispositifs tels que ceux mis en place pour gérer les partenaires d'affaires privilégiés peuvent être mis en place, comme c'est le cas pour les clients comptes-clés et les partenaires d'alliance stratégiques mais aussi pour devenir un « client préféré » du fournisseur ciblé (Schiele, Calvi et Gibbert, 2012).

Ensuite, alors que la demande pour la mise en place de projets d'innovation se multiplie, sans pour autant que le nombre d'acteurs en capacité de les réaliser croisse, il va être important pour une organisation de ne pas hypothéquer les futures chances de réaliser des projets d'innovation avec les mêmes entreprises, mais aussi de ne pas perdre sa réputation sur ce type de projets auprès d'autres partenaires potentiels. Aussi, afin de ne pas voir diminuer sa capacité d'innovation, une entreprise doit mettre en place des mécanismes assurant la qualité de sa réputation dans ses coopérations d'innovation. Et ces mécanismes portent aussi bien sur ses activités liées aux projets d'innovation qu'aux autres activités de ce type de coopération ; une attention toute particulière devant être portée au passage de la phase d'exploration à la phase d'exploitation de l'innovation.

Et pour finir, le résultat de notre recherche permet de proposer qu'en fonction du niveau de développement de la relation, il existe une configuration des mécanismes de gouvernance qui permettent de maximiser la performance de la relation. Il est donc utile pour les praticiens de pouvoir déterminer quelle est cette configuration optimale. Et, les projets d'innovation pouvant venir perturber cet équilibre, il est important pour les managers de pouvoir déterminer quels sont les mécanismes à mettre en œuvre pour pouvoir mener à terme ce projet tout en conservant un impact positif sur la performance de l'ensemble de la relation.

5.2. Proposition de recherches futures pour valider

Afin de tester de manière empirique notre modèle, nous proposons de définir les variables appropriées à chacune des quatre briques qui le constituent ainsi que leurs modalités de mesure, l'unité d'analyse de ce test restant dyadique, dans la lignée des travaux de l'IMP group. Nous proposons de conduire ce test à travers une étude portant sur un échantillon large afin de pouvoir conduire des analyses de corrélation et de sensibilité entre les différents éléments de notre modèle, la recherche quantitative permettant de faire ressortir de nouveaux liens (Eisenhardt, 1989). Cela devrait permettre de définir, notamment, quelles sont les différentes configurations optimales, à chaque étape de développement de la relation, et de qualifier l'impact du degré de maturité de l'innovation sur les mécanismes de gouvernance relationnel, à chacune de ses étapes.

Afin de pouvoir observer l'évolution des organisations à travers le passage d'une étape de développement à une autre, des études de cas longitudinales devraient également être réalisées

auprès de dyades d'entreprises indépendantes, dans des industries variées. Cela permettra également d'adjoindre au cadre conceptuel l'impact des relations interpersonnelles qui a son importance dans une relation inter-entreprises (Doz, 1987 ; Håkansson et Snehota, 1995 ; Zaheer, McEvily et Perrone, 1998).

L'influence des politiques gouvernementales en faveur du développement de l'innovation collaborative mais également en faveur de l'équilibre des relations inter-entreprises à la fois sur les mécanismes de gouvernance et sur la performance de la relation seraient également à évaluer.

Par ailleurs, le modèle pourra être précisé en détaillant les différents mécanismes de gouvernance utilisés, et en faisant appel aux différentes pratiques décrites dans les champs de littératures sur les alliances (Kale et Singh, 2009), dans l'innovation ouverte (van de Vrande et al., 2009).

Et, il restera également à regarder l'impact des différents types d'innovation, au sein du Manuel d'Oslo (OECD et Statistical Office of the European Communities, 2005), à savoir les différences d'impact suivant que l'innovation porte sur un produit ou un service, un processus, un modèle d'organisation ou du marketing.

Quoi qu'il en soit, à ce stade, ce cadre conceptuel permet de poser un socle théorique qui peut servir de base dans le champ de l'innovation ouverte pour étudier le partenariat d'innovation avec la relation dyadique comme unité d'analyse. Cela contribuera ainsi à rééquilibrer l'écart qui existe entre études portant sur « l'inbound open innovation » et « l'outbound open innovation », soit le fait qu'il y a plus d'études de cas portant sur l'internalisation de l'innovation venant de l'extérieur de l'entreprise que sur l'externalisation de l'innovation venant de l'intérieur (Huizingh, 2011).

Il permet également de contribuer à la littérature qui se développe sur l'implication des fournisseurs dans les projets de développement de nouveaux produits à travers une vue relationnelle qui permet d'ajouter une vision supplémentaire de l'expérience précédant et suivant le projet d'innovation.

6. Remerciements

L'auteur tient à remercier le professeur Sihem Jouini pour son appui et ses commentaires.

7. Références

- Arrow K. J. (1971) *Essays in the theory of risk-bearing*. Chicago : Markham Pub. Co
- Barnes B. R., Naudé P., Michell P. (2007) Perceptual gaps and similarities in buyer–seller dyadic relationships. *Industrial Marketing Management* 36 :5, 662-675.
- Cappelli G. (2012) *Réinventer notre industrie - Le rôle essentiel des achats*. Paris : Le Club Rodin.
- Clark K. B., Fujimoto T. (199) *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Harvard Business Press.
- Doz Y. L. (1987) Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues *International Studies of Management & Organization*, 17: 4, 31-57.
- Doz Y. L. (1996) The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes? *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- Dubois A., Gadde L.-E. (2002) Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55 : 7, 553-560.
- Dumez H. (2004) Elaborer la théorie à partir des données, *Revue Sciences de Gestion*, 44, 139-155.
- Dwyer F. R., Schurr P. H., Oh S. (1987) Developing buyer–seller relationships ». *Journal of Marketing*, 51: 2, 11-27.
- Dyer J. H., Singh H. (1998) The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage, *The Academy of Management Review*, 23 : 4, 660-679
- Eisenhardt K. M.(1989) Building Theories from Case Study Research, *The Academy of Management Review*, 14 : 4, 532-550
- Grant R. (1996) Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.
- Gulati R., Lawrence P. R., Puranam P. (2005) Adaptation in vertical relationships: beyond incentive conflict, *Strategic Management Journal*, 26 : 5, 415–440
- Gulati R. (1995) Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances, *Academy of Management Journal*, 38 : 1, 85-112.
- Håkansson H., IMP Project Group (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, Chichester : Wiley.
- Håkansson H., Snehota I. (1995) *Developing Relationships in Business Networks*, New York : Routledge.
- Hatchuel A. (1999) Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations - De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance, *Revue d'économie industrielle*, 88 : 1, 187-209.
- Hausman A., Johnston W. J. (2010) The impact of coercive and non-coercive forms of influence on trust, commitment, and compliance in supply chains, *Industrial Marketing Management*, 39 : 3, 519-526.
- Hesse-Biber S. N., Leavy P. (2010) *The Practice of Qualitative Research.*: SAGE, 2010

- Huizingh E. K. R. E. (2011) Open innovation: State of the art and future perspectives, *Technovation*, 31 : 1, 2-9.
- Jap S. D. (2001) "Pie Sharing" in Complex Collaboration Contexts, *Journal of Marketing*, 38 : 1, 86-99.
- Johnsen T., Calvi R., Phillips W. (2012) Discontinuous innovation: A challenge for purchasing [Submitted], *Journal of Supply Chain Management*.
- Johnsen T. E., Johnsen R. E., Lamming R. C. (2008) Supply relationship evaluation: The relationship assessment process (RAP) and beyond, *European Management Journal*, 26 : 4, 274-287.
- Kale P., Singh H. (2009) Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? *The Academy of Management Perspectives*, 23 : 3, 45-62.
- Kim D.-Y., Kumar V., Kumar U. (2012) Relationship between quality management practices and innovation, *Journal of Operations Management*, 30 : 4, 295-315.
- Le Dain M., Calvi R., Cheriti S. (2011) Measuring supplier performance in collaborative design: proposition of a framework. *R&D Management*, 41 : 1, 61-79.
- Lee C.-J., Johnsen R. E. (2012) Asymmetric customer-supplier relationship development in Taiwanese electronics firms, *Industrial Marketing Management*, 41 : 4, 692-705.
- MacNeil I. R. (1980) Power, Contract, and the Economic Model, *Journal of Economic Issues*, 14 : 4, 909-923.
- Maniak R. (2009) Les processus de co-innovation - Caractérisation, Evaluation et Management : le cas de l'industrie automobile [thèse], Ecole Polytechnique X.
- Morgan R. M., Hunt S. D. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *The Journal of Marketing*, 58 : 3, 20-38.
- OECD, Statistical Office of the European Communities (2005) Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities, Luxembourg : OECD Publishing.
- Provan K. G., Skinner S. J. (1989) Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations, *The Academy of Management Journal*, 32 : 1, 202-212.
- Reuer J. J., Ariño A. (2007) Strategic alliance contracts: dimensions and determinants of contractual complexity, *Strategic Management Journal*, 28 : 3, 313-330.
- Ring P. S., Van de Ven A. H. (1992) Structuring cooperative relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, 13 : 7, 483-498.
- Ring P. S., Van de Ven A. H. (1994) Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, *The Academy of Management Review*, 19 : 1, 90-118.
- Schiele, H., Calvi, R. & Gibbert, M. (2012) Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework, *Industrial Marketing Management*, 41 : 8, 1178-1185.
- Sluyts K., Matthyssens P., Martens R., Streukens S. (2011) Building capabilities to manage strategic alliances, *Industrial Marketing Management*, 40 : 6, 875-886.

- Sobrero M., Roberts E. B. (2002) Strategic management of supplier–manufacturer relations in new product development, *Research Policy*, 31 : 1, 159-182.
- Takeishi A. (2001) Bridging inter- and intra-firm boundaries: management of supplier involvement in automobile product development, *Strategic Management Journal*, 22 : 5, 403–433.
- Thibaut J. W., Kelley H. H. (1959) *The social psychology of groups*. Oxford : John Wiley.
- Van de Vrande V., De Jong J. P. J., Vanhaverbeke W., De Rochemont M. (2009) Open innovation in SMEs: Trends, motives and management challenges, *Technovation*, 29 : 6–7, 423-437.
- Van de Vrande V., Vanhaverbeke W., Duysters G. (2009) External technology sourcing: The effect of uncertainty on governance mode choice, *Journal of Business Venturing*, 24 : 1, 62-80.
- Williamson O. E. (1975) The Limits of Organization, *The Journal of Business*, 48 : 3, 452-453.
- Zaheer A., McEvily B., Perrone V. (1998) Does Trust Matter? Exploring the Effects of Inter-organizational and Interpersonal Trust on Performance, *Organization Science*, 9 : 2, 141-159.

8. Annexe

Annexe 1 : liste des entretiens réalisés pour cette recherche

Identification	Type d'organi-	Titre de la personne interrogée	Secteur
i1	Grand groupe	Vice-président de la stratégie	numérique
i2	Grand groupe	Directeur des Partenariats	chimie
i3	Grand groupe	Directeur des achats	télécom
i4	Grand groupe	Directeur des ventes (retraité)	automobile
i5	Grand groupe	Directeur des achats innovation	automobile
i6	Grand groupe	Responsable partenariats PME	défense
i7	Grand groupe	Responsable partenariats et scouting	pharmacie
i8	Grand groupe	Directeur des partenariats	pharmacie
i9	Grand groupe	Acheteur prestations intellectuelles	défense
i10	Grand groupe	Directeur des achats	transport
i11	Grand groupe /	Directeur des achats / président de cluster	transport
i12	Grand groupe	Chef de projet PME	transport
i13	Grand groupe	Expert Industriel / chef de Projet R&D dé-	naval
i14	Grand groupe	Directeur des achats	aéronautique
i15	Grand groupe	Responsable achats PME	aéronautique
i16	PME	Président directeur général	numérique
i17	PME	Responsable partenariats	multi-industries
i18	PME	Président	numérique
i19	PME	Président directeur général	services
i20	PME	Président directeur général	multi-industries
i21	PME	Président	énergie
i22	PME / Cluster	Président / président de cluster	numérique / clus-
i23	PME / Cluster	Président / vice-président de cluster	défense / cluster
i24	Cluster	Président	électronique
i25	Cluster	Chargé de mission	multi-industrie
i26	Cluster	Président	naval
i27	Cluster	Président / directeur des achats (retraité)	industrie et ser-
i28	Cluster	Délégué général	multi-industries
i29	Cluster	Délégué général	industrie et ser-
i30	Cluster	Chargé de mission	naval
i31	Institution	Conseiller du dirigeant	
i32	Institution	Directeur de programme	
i33	Institution	Directeur de la stratégie	
i34	Institution	Chargé de mission / ex-directeur des achats	
i35	Institution	Directeur général	