

# Relations interorganisationnelles et création de valeur : synthèse, modèle conceptuel et perspectives de recherche

## Auteurs et affiliation

- Aurélia Lefaix-Durand, candidate au doctorat (Ph.D.), Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval (Québec, Canada)
- Diane Poulin, professeur, Faculté des Sciences de l'Administration, Université Laval (Québec, Canada)
- Robert Kozak, professeur associé, Faculty of Forestry, University of British Columbia (Vancouver, Canada)
- Robert Beauregard, professeur associé, Faculté de Foresterie et Géomatique, Université Laval (Québec, Canada)

## Contact

Aurélia Lefaix-Durand  
2170 W. 44th Av. #203  
V6M 2G3 Vancouver, Canada  
Tel.: (1-778) 863-6770  
Fax: (1-604) 822-9104  
[aurelia.lefaix-durand.1@ulaval.ca](mailto:aurelia.lefaix-durand.1@ulaval.ca)

## Résumé (468 mots)

Depuis le début des années 1990, les relations interorganisationnelles (RIO) sont de plus en plus étudiées comme une source majeure de création de valeur, et ce, dans des domaines aussi nombreux que variés (management stratégique, marketing, recherche et développement, systèmes d'information organisationnels, gestion des opérations et de la logistique). En raison de la fragmentation des connaissances qui résulte de cette diversité d'approches, il devient difficile d'avoir une vision claire des tenants et des aboutissants des RIO. La présente étude vise à pallier cette difficulté en proposant un cadre conceptuel intégrateur qui permet une meilleure compréhension des RIO en tant qu'outil de création de valeur.

Sur la base d'un état de l'art pluridisciplinaire, un modèle théorique est développé. Ce modèle relie quatre éléments clés du phénomène étudié : les retombées des RIO, leur nature, le mode de gouvernance mis en place pour les gérer et l'influence de l'environnement d'affaires. Les retombées des RIO sont présentées dans leur dimension positive (potentiel de création de valeur) et négative (risque de destruction de valeur). La nature des RIO est caractérisée en fonction de la situation d'échange (orientation temporelle et fréquence de l'échange, proximité et interdépendance des acteurs) et des comportements dans l'échange (engagement, coopération, communication, confiance). La gouvernance des RIO est étudiée en fonction des facteurs de régulation (stratégies d'influence, centralisation et formalisation de l'échange), de coordination (intégration, flexibilité, réactivité et utilisation des technologies de l'information)

et de structure de l'échange (imbrication réseau). Enfin, l'influence de l'environnement est prise en considération au regard du niveau d'incertitude perçu par les gestionnaires.

Les liens entre ces éléments sont ensuite examinés et six propositions de recherche sont énoncées. Il est notamment avancé que les RIO créent et/ou détruisent plus ou moins de valeur en fonction de leur nature et de leur gouvernance selon le continuum transactionnel-relationnel. Au-delà de l'orientation marketing dans un sens ou l'autre de ce continuum, il est aussi suggéré que la cohérence entre nature et gouvernance est un facteur critique de la création de valeur au sein des RIO. Enfin, la discussion du modèle proposé souligne les limites rencontrées et les opportunités de recherche dégagées par cette étude théorique.

Cet article présente un intérêt du point de vue scientifique en apportant une clarification nécessaire sur un objet d'étude approché dans une multitude de perspectives disciplinaires. Il permet de faire le point sur l'état des connaissances et contribue au développement de concepts émergents comme la valeur des relations interorganisationnelles, la compétence relationnelle et la gestion des RIO. Sur le plan pratique, les gestionnaires trouveront cette approche intégrée utile car elle leur permet de saisir rapidement les enjeux des relations interorganisationnelles. Ils comprendront mieux pourquoi et comment les relations entretenues avec leurs clients, leurs fournisseurs et d'autres partenaires d'affaires peuvent créer de la valeur et ainsi constituer pour leur organisation l'avantage concurrentiel de demain.

**Mots-clés** : relations interorganisationnelles, création de valeur, gestion des relations clients-fournisseurs, gouvernance, compétence relationnelle.

# Relations interorganisationnelles et création de valeur : synthèse, modèle conceptuel et perspectives de recherche

## Résumé

Depuis le début des années 1990, les relations interorganisationnelles (RIO) sont de plus en plus étudiées comme une source majeure de création de valeur, et ce, dans des domaines aussi nombreux que variés (management stratégique, marketing, recherche et développement, systèmes d'information organisationnels, gestion des opérations et de la logistique). En raison de la fragmentation des connaissances qui résulte de cette diversité d'approches, il devient difficile d'avoir une vision claire des tenants et des aboutissants des RIO. La présente étude vise à pallier cette difficulté en proposant un cadre conceptuel intégrateur qui permet une meilleure compréhension des RIO en tant qu'outil de création de valeur.

Sur la base d'un état de l'art pluridisciplinaire, un modèle théorique est développé. Ce modèle relie quatre éléments clés du phénomène étudié : les retombées des RIO, leur nature, le mode de gouvernance mis en place pour les gérer et l'influence de l'environnement d'affaires. Les retombées des RIO sont présentées dans leur dimension positive (potentiel de création de valeur) et négative (risque de destruction de valeur). La nature des RIO est caractérisée en fonction de la situation d'échange (orientation temporelle et fréquence de l'échange, proximité et interdépendance des acteurs) et des comportements dans l'échange (engagement, coopération, communication, confiance). La gouvernance des RIO est étudiée en fonction des facteurs de régulation (stratégies d'influence, centralisation et formalisation de l'échange), de coordination (intégration, flexibilité, réactivité et utilisation des technologies de l'information) et de structure de l'échange (imbrication réseau). Enfin, l'influence de l'environnement est prise en considération au regard du niveau d'incertitude perçu par les gestionnaires.

Les liens entre ces éléments sont ensuite examinés et six propositions de recherche sont énoncées. Il est notamment avancé que les RIO créent et/ou détruisent plus ou moins de valeur en fonction de leur nature et de leur gouvernance selon le continuum transactionnel-relationnel. Au-delà de l'orientation marketing dans un sens ou l'autre de ce continuum, il est aussi suggéré que la cohérence entre nature et gouvernance est un facteur critique de la création de valeur au sein des RIO. Enfin, la discussion du modèle proposé souligne les limites rencontrées et les opportunités de recherche dégagées par cette étude théorique.

Cet article présente un intérêt du point de vue scientifique en apportant une clarification nécessaire sur un objet d'étude approché dans une multitude de perspectives disciplinaires. Il permet de faire le point sur l'état des connaissances et contribue au développement de concepts émergents comme la valeur des relations interorganisationnelles, la compétence relationnelle et la gestion des RIO. Sur le plan pratique, les gestionnaires trouveront cette approche intégrée utile car elle leur permet de saisir rapidement les enjeux des relations interorganisationnelles. Ils comprendront mieux pourquoi et comment les relations entretenues avec leurs clients, leurs fournisseurs et d'autres partenaires d'affaires peuvent créer de la valeur et ainsi constituer pour leur organisation l'avantage concurrentiel de demain.

**Mots-clés :** relations interorganisationnelles, création de valeur, gestion des relations clients-fournisseurs, gouvernance, compétence relationnelle.

## INTRODUCTION

Au cours des années 1990, l'intensification de la mondialisation et le développement de nouvelles technologies de production et d'information ont mis en exergue l'importance des « interconnexions » entre organisations. Perçues comme une source de création de valeur capitale, les relations interorganisationnelles (RIO) sont devenues l'objet d'une attention croissante de la part des chercheurs en gestion et des praticiens (gestionnaires, consultants, etc.). Cet intérêt accru a décuplé les connaissances issues des recherches menées depuis une cinquantaine d'années sur ces relations (également désignées par les termes de relations clients-fournisseurs, relations acheteurs-vendeurs, relations interentreprises, relations d'affaires, etc.). Un corpus dense mais fragmenté de théories a ainsi été développé pour comprendre et expliquer le phénomène des RIO. Ce corpus inclut notamment les courants centrés sur l'organisation industrielle, l'économie politique, l'évolution « biologique » des organisations, les ressources et les compétences, les parties prenantes, les institutions, la contingence structurelle, les coûts de transaction, les droits de propriété, la dynamique des jeux, la nature de l'échange, les relations d'agence, les conventions, les contrats, les interactions, les réseaux industriels, les réseaux sociaux et la gestion des connaissances et de l'apprentissage. La grande diversité d'approches et l'intensité des recherches menées conduisent aujourd'hui à un constat ambivalent. D'une part, cette diversité et cette intensité favorisent le développement d'un savoir vaste et détaillé sur les RIO tandis que d'autre part, elles nuisent à une bonne compréhension du phénomène en générant une confusion importante. En effet, les concepts et les niveaux d'analyse sont tellement hétérogènes qu'il est difficile d'avoir une vision claire des tenants et des aboutissants des RIO. Les publications existantes sont souvent orientées vers l'analyse de parties ou de « couches » de ce phénomène mais très peu d'études tentent de l'aborder dans son ensemble et d'y positionner la création de valeur. Qu'en est-il exactement des relations interorganisationnelles ? Comment créent-elles de la valeur et quelle sorte de valeur produisent-elles ?

La présente étude tente de combler cette lacune et de répondre à ces questions en proposant un cadre conceptuel intégrateur des éléments clés des RIO. Celui-ci a pour objectif de positionner les RIO comme source de création de valeur. Après la présentation de chacun des éléments clés et du modèle intégrateur, une discussion de ce modèle met en relief la contribution et les limites de cette étude théorique et dégage des opportunités pour la recherche à venir.

## 1. ÉLÉMENTS CLÉS DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES

### 1.1. LES RETOMBÉES DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES

Basée sur des travaux de recherche fondateurs en sociologie et en psychologie sociale, la théorie de l'échange social soutient que les relations interorganisationnelles sont essentiellement motivées par la poursuite de l'intérêt personnel et par la perspective de ce qu'elles peuvent générer, autrement dit des retombées escomptées (Lambe et al., 2001). Ces retombées peuvent être de nature économique/tangible (comme des biens ou de l'argent) ou non économique/intangible (tel le développement d'un réseau social entre gestionnaires). Une relation interorganisationnelle peut être définie comme un « *processus dans lequel deux organisations forment au cours du temps des liens puissants et étendus, de types social, économique, de service et technique, dans le but de réduire les coûts et/ou d'augmenter la valeur reçue et ainsi d'en tirer un bénéfice mutuel* » (traduit de l'anglais, Anderson et Narus, 1991). Cette définition large et communément acceptée des RIO met en évidence l'orientation de ces relations vers les retombées escomptées et l'importance de la création de valeur.

Le concept de création de valeur est en effet particulièrement pertinent pour l'étude des RIO car il englobe les différents types d'indicateurs généralement associés aux retombées de ces relations : compétitivité, performance, profitabilité, efficience, efficacité, satisfaction, succès, etc. Toutefois, en raison de la portée même de la notion de création de valeur, il n'existe pas de consensus en recherche sur sa définition. Différentes disciplines – comme la stratégie, le marketing, la psychologie, etc. – ont développé des concepts et des instruments de mesure de la valeur aussi variés que, par exemple, le produit augmenté, la satisfaction clientèle ou bien encore la chaîne de valeur (Payne et Holt, 2001). Une proposition simple consiste à percevoir la valeur comme une mesure d'importance accordée par les acteurs concernés (ou parties prenantes). La création de valeur est alors comprise comme le processus qui restitue aux parties prenantes des avoirs qu'elles jugent importants. Elle est le retour sur investissement perçu par les actionnaires dans une perspective financière, la rencontre des besoins du client dans une approche marketing ou encore le développement et le maintien d'un avantage concurrentiel dans une perspective stratégique. Un examen des travaux issus de six champs de recherche en gestion portant sur les activités créatrices de valeur (Porter, 1985) illustre cette diversité quant aux perceptions des RIO en tant que source de création de valeur. En effet, le domaine de la

recherche et développement aborde fréquemment les RIO comme des outils favorisant l'innovation (Hausman et Stock, 2003), l'adoption de nouvelles technologies et le développement de nouveaux produits (Ragatz *et al.*, 1997 ; Ritter et Walter, 2003). Pour les champs de la logistique et de la gestion de production, des relations efficaces avec les clients et les fournisseurs facilitent également l'innovation (Primo et Amundson, 2002) mais aussi la personnalisation des produits (Salvador et Forza, 2004), la gestion de la chaîne logistique (Gassenheimer *et al.*, 1989 ; Spekman *et al.*, 1998 ; Horvath, 2001) et les stratégies de concurrence basées sur la gestion du temps (qu'on connaît en anglais sous les appellations de *just-in-time*, *quick response*, *efficient consumer response*, etc.) (Kim et Ha, 2003). Dans le domaine des systèmes d'information, de nombreuses études montrent comment les technologies de l'Internet peuvent améliorer les RIO en supportant les fonctions nécessaires à la gestion de la chaîne logistique et au commerce électronique « entreprise à entreprise » (Shapiro, 2001 ; Subramani, 2004). L'attention traditionnellement accordée par le marketing industriel et le marketing des services à la satisfaction des partenaires au sein de la chaîne de distribution d'un produit (Anderson *et al.*, 1994a) est maintenant renforcée par la contribution du marketing relationnel. Ce paradigme émergent soutient que les relations collaboratives à long terme entre partenaires doivent être favorisées pour augmenter leur performance (Sharma *et al.*, 1999 ; Gummesson, 2004). Le champ du marketing intègre par ailleurs plusieurs perspectives propres à d'autres disciplines telles l'innovation (Roy *et al.*, 2004) et la gestion de la chaîne logistique (Alvarado et Kotzab, 2001 ; Myhr et Spekman, 2003). Il met aussi l'accent sur « l'orientation client » (Narver et Slater, 1990 ; Jaworski et Kohli, 1996) et contribue au développement d'outils comme la gestion de la relation client (appelée *customer relationship management* en anglais) (Payne et Frow, 2004). Pour finir, le marketing offre une profusion de publications sur l'établissement et l'application des contrats et des normes nécessaires à des RIO fructueuses (Anita et Frazier, 2001). Enfin, le domaine de la gestion stratégique s'attache tout particulièrement à montrer en quoi les partenariats et les réseaux stratégiques (alliances, coentreprises, etc.) représentent un moyen incontournable d'obtenir et de conserver un avantage concurrentiel (Jarillo, 1988 ; Gulati *et al.*, 2000).

En traitant les RIO à la fois comme une fin et comme un moyen dans cette diversité de perspectives, les publications existantes concourent en général à la confusion entourant les retombées des RIO. Seuls de récents travaux portant sur la « valeur des relations interentreprises » offrent un cadre permettant de structurer ces retombées positives. Ulaga et

Eggert (2005) ont notamment établi que les RIO engendrent des bénéfices à l'échelle 1) des produits fabriqués, 2) des services offerts, 3) de la livraison et du temps de mise en marché, 4) du savoir et du savoir-faire de l'entreprise et 5) des interactions personnelles entre gestionnaires. Ces dimensions sont utilisées ici pour ordonner les nombreux indicateurs de création de valeur relevés dans l'état de l'art entrepris et offrir ainsi une vision plus claire de la valeur créée par les RIO (voir le Tableau 1).

**Tableau 1 - Indicateurs de la création de valeur au sein des RIO (adapté de Ulaga et Eggert, 2005)**

<b>Bénéfices</b>	<b>Indicateurs de la création de valeur</b>
(1) Produit	Amélioration de la qualité, la fiabilité et la profitabilité du produit ainsi que de la qualité des matériaux achetés ; disponibilité de la ligne produit ; facilitation de la personnalisation et de la personnalisation de masse.
(2) Service	Amélioration de la qualité, la fiabilité et la réactivité du service à la clientèle.
(3) Livraison et mise en marché	Amélioration de la pénétration de nouveaux marchés et de l'expansion de marchés existants, de la couverture de marché, de l'efficacité de la distribution, du réapprovisionnement et de la rotation des stocks, de la gestion des coûts d'inventaires, de la réception des matériaux achetés (en temps, quantité et qualité) ; livraison à temps ; augmentation de la flexibilité, de la rapidité de mise en marché, de l'agilité de production, de la rapidité et de l'efficacité du transfert des commandes ; réduction des temps de cycle d'ordonnancement.
(4) Savoir et savoir-faire	Optimisation des ressources ; développement du savoir-faire, de l'apprentissage et des connaissances (sur les marchés, etc.) ; développement de l'innovation et des nouveaux produits ; amélioration de la compétitivité des politiques de prix, de l'accès aux ressources/compétences manquantes et aux nouvelles technologies (produit/procédé) ; facilitation de l'intégration de nouvelles technologies.
(5) Interactions personnelles	Amélioration de la propension à résoudre les conflits, de la satisfaction, de la valorisation personnelle et de la capacité de prise de décision.

La création de valeur est abordée dans les différents maillons de la chaîne de distribution à l'aide de concepts comme la « valeur attendue », la « valeur désirée » et la « valeur perçue » (Hogan, 2001 ; Walter et al., 2001 ; Beverland et Lockshin, 2003). Elle est généralement mesurée par un arbitrage (ratio ou comparaison) entre les bénéfices générés et les coûts engendrés par les RIO. La théorie des coûts de transaction établit l'existence de coûts moins « directs » que le prix payé à un fournisseur ou par un acheteur pour l'échange d'un bien ou d'un service. Ces coûts sont associés à la recherche d'information sur les marchés ou sur les sources d'approvisionnement, à l'établissement d'ententes commerciales satisfaisantes et à leur adaptation en cas d'imprévu, à l'application des contrats, au suivi et au contrôle de ces relations, etc. (Wulf et Odekerken-Schröder, 2001). Dans les publications sur la valeur des RIO, le prix est souvent considéré comme un « sacrifice » (quand il est jugé trop bas par le

vendeur ou trop élevé par l'acheteur) accepté pour assurer la continuité d'une relation par ailleurs jugée satisfaisante. Récemment, ces travaux ont intégré d'autres types de coûts sous une terminologie encore non uniforme. Ainsi, les coûts générés par l'acquisition des matières premières et par leur stockage, par la coordination nécessaire avec le fournisseur et par l'éventuelle adaptation du produit acheté au procédé de production de l'acheteur sont considérés comme des « coûts d'acquisition » ou des « coûts de processus externes » dans les RIO. Les coûts provenant de l'intégration du produit acheté aux activités de transformation de l'acheteur (comme la manutention, la maintenance et la réparation, etc.) sont eux pris en compte comme des « coûts d'opération » ou des « coûts de processus internes » (Cannon et Homburg, 2001 ; Ulaga et Eggert, 2005).

Dans l'ensemble, il faut toutefois concevoir les retombées des relations dans une perspective plus large que la seule création de valeur. En effet, des risques de destruction de valeur s'ajoutent ou se substituent aux bénéfiques potentiels des RIO. Parmi ces risques, les notions de conflit et de vulnérabilité apparaissent au premier plan. Il est en effet clairement établi que l'usage d'un pouvoir coercitif et le développement de conflits ont un impact négatif sur la satisfaction économique et non économique dans les RIO (Gaski et Nevin, 1985 ; Geyskens *et al.*, 1999). La vulnérabilité dans les relations, conceptualisée comme le fossé existant entre la confiance et la dépendance perçues (Svensson, 2004), peut provenir du processus d'intégration stratégique entre partenaires, d'une dépendance envers les technologies permettant les actions en temps réel, des aléas survenant dans un contexte d'opérations mondialisées, du partage d'information et des investissements effectués pour coordonner les RIO (Bowersox *et al.*, 2000). Avec le développement des extranets et des systèmes d'approvisionnement électroniques, les risques concernant la sécurité des informations échangées sont également devenus très importants. Enfin, certains effets pervers sont observés dans les RIO. Lorsqu'il n'est ni souhaité ni contrôlé, un transfert de compétences peut par exemple se produire d'un partenaire d'affaires à l'autre et mener à une fâcheuse perte d'avantage concurrentiel (Mohr et Sengupta, 2002).

En conclusion, il est proposé de conceptualiser les retombées des RIO à la fois dans leur dimension positive (la création de valeur) et dans leur dimension négative (la destruction de valeur). L'état de l'art montre que ces dimensions varient essentiellement en fonction de trois autres éléments clés dans l'étude des RIO : la nature des RIO, leur mode de gouvernance et



l'environnement d'affaires. Chacun de ces éléments est successivement présenté dans les sections suivantes (les liens qui les unissent sont présentés ultérieurement).

## 1.2. LA NATURE DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES

De nombreuses typologies ont été développées pour décrire l'échange effectué entre acheteurs et vendeurs. Le terme « nature » est employé ici afin d'intégrer toutes les appellations rencontrées dans les travaux analysés (comme les formes, les types, les caractéristiques, etc.). La nature de l'échange entre organisations conditionne la nature des RIO. Aussi, l'échange transactionnel et l'échange relationnel (Dwyer et al., 1987) façonnent-ils respectivement les relations dites transactionnelles et collaboratives (Anderson et Narus, 1991). Pour étudier les facteurs influençant la nature des RIO, on distingue : la situation dans laquelle se déroule l'échange d'une part et les comportements des acteurs durant l'échange d'autre part.

Tout d'abord, la situation dans laquelle se déroule l'échange – constituant le facteur « situationnel » pour emprunter la terminologie de Ganesan (1993) – peut être caractérisée par la proximité des acteurs, la fréquence de l'échange, le degré d'interdépendance entre les acteurs et l'orientation des RIO dans le temps (court ou long terme). Le concept de proximité inclut les notions d'orientation temporelle, de continuité et de distance sociale, culturelle, technologique et géographique entre les organisations (Nielsen, 1998). L'impact de la distance géographique sur la nature des RIO est tout particulièrement abordé dans les études portant sur les grappes et les districts industriels (Porter, 1998). L'orientation temporelle, elle, est mesurée par des indicateurs comme la continuité et l'ancienneté de la relation ainsi que par la perception des gestionnaires sur les chances de la relation de perdurer (Kumar et al., 1995 ; Chen et Paulraj, 2004). Enfin, l'interdépendance représente la mutualité d'une dépendance entre les organisations. Selon la théorie de l'échange relationnel, cette dépendance se crée naturellement à l'occasion d'épisodes d'interaction répétés entre les acteurs (Macneil, 1980 ; Dwyer et al., 1987). Elle est déterminée par la spécificité des actifs engagés dans cette relation et par certains facteurs liés à l'environnement de l'échange. Ainsi, elle peut être mesurée par : les investissements réalisés pour le bon fonctionnement d'une relation en particulier (formation, équipement, etc.) et la spécificité du bien ou du service échangé (Joshi et Stump, 1999) ; la contribution (réelle ou attendue) dans les ventes et les profits réalisée par un

partenaire d'affaires (Kim, 1999) ; la possibilité et la capacité de remplacer ce partenaire (Ruyter et al., 2001).

En deuxième lieu, il est proposé de considérer le comportement des acteurs dans l'échange en focalisant sur les notions d'engagement, d'opportunisme, de coopération, de communication et de confiance. Tout d'abord, l'engagement est souvent opposé à l'opportunisme en étant défini comme la motivation ou la volonté de maintenir une relation et d'accepter des sacrifices à court terme dans ce but. L'engagement est ainsi évalué par le degré d'acceptation de la relation et par la propension des acteurs à mettre un terme à cette relation (Morgan et Hunt, 1994 ; Gundlach et al., 1995). Les comportements coopératifs sont pour leur part souvent mesurés par des indicateurs comme l'action conjointe et la résolution des problèmes ou des conflits tandis que la communication repose en grande partie sur le partage – et un échange à propos – d'informations pertinentes (Kim, 1999 ; Chen et Paulraj, 2004 ; Wiertz et al., 2004). Enfin, il a été démontré à maintes reprises que l'ensemble de ces comportements est déterminé par le degré de confiance établi entre les acteurs. Le développement de la confiance dépend en grande partie de variables liées aux acteurs en présence (telles que la culture et les valeurs partagées, les habiletés communicationnelles des personnes impliquées dans les RIO, l'intégrité, la sincérité, l'honnêteté, la transparence, la bonne volonté, la prévisibilité, la compétence et l'expertise des partenaires ainsi que le respect de la confidentialité des informations échangées) (Moorman *et al.*, 1993 ; Handfield et Bechtel, 2002).

### 1.3. LA GOUVERNANCE DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES

Selon la nomenclature utilisée par les théories de l'échange social et de l'échange relationnel, la gouvernance des RIO (c'est-à-dire les mécanismes par lesquels ces relations sont dirigées et contrôlées) varie sur un continuum allant de « transactionnel » à « relationnel ». Il est proposé ici de mettre un accent particulier sur les facteurs de régulation, de coordination et de structure qui influencent cette variation.

En premier lieu, la notion de régulation des échanges appelle à considérer les questions d'influence et d'ententes commerciales. Tout d'abord, l'influence des acteurs au sein d'une relation a été largement étudiée par les tenants de l'approche dite du « pouvoir » (par

exemple, Gaski et Nevin, 1985). Le pouvoir, défini comme la capacité d'une entité à contrôler ou à influencer une autre entité (Lusch et Brown, 1982), est généralement associé à la symétrie ou à l'asymétrie de l'information entre les parties. Une typologie reconnue des démonstrations de pouvoir établit une distinction entre pouvoir « arbitré » (telles les formes de récompense, de punition et de menaces) et le pouvoir « non-arbitré » (comme l'expertise et l'échange d'information) (Brown et al., 1995). L'utilisation du pouvoir, pouvant s'échelonner de la plus simple suggestion à la domination la plus absolue, détermine les stratégies d'influence entre organisations. Ces dernières sont dites « coercitives » (quand sont utilisées des promesses, des menaces ou des recours légaux) ou « non-coercitives » (quand sont privilégiées les requêtes, les recommandations ou les discussions portant sur la stratégie entreprise) (Frazier et Rody, 1991). Un autre indicateur reconnu permettant de mesurer l'influence des parties dans l'échange est la « centralisation », c'est-à-dire le degré de concentration du pouvoir de prise de décision ou encore le degré de contrôle vertical dans une relation (Boyle et Dwyer, 1995 ; Heide, 2003).

En ce qui concerne les ententes commerciales, l'approche contractuelle indique traditionnellement que la régulation de l'échange varie de « explicite » à « normative » (Lusch et Brown, 1996). En ce sens, les ententes explicites sont formalisées par un contrat écrit, spécifiant les relations établies sur un plan légal. En revanche, les ententes sont implicites lorsqu'elles sont basées sur des normes relationnelles. Ces dernières se traduisent en pratique par des comportements tels que l'entraide, l'échange d'information, la flexibilité, la réciprocité, la solidarité, la constance dans l'échange, la retenue dans l'exercice du pouvoir et les efforts pour résoudre les conflits (Heide et John, 1992 ; Cannon et al., 2000). Pour évaluer le type de régulation utilisé selon le continuum explicite/implicite, on peut mesurer le degré de formalisation des ententes. La formalisation est perçue comme la prise d'appui sur des règles de fonctionnement et des procédures clairement définies et standardisées (Heide, 2003). Le débat entourant la question de savoir si les normes relationnelles peuvent être substituées aux contrats afin de parvenir à une régulation plus efficace des RIO est désormais pratiquement clos. C'est en fonction du stade de développement des RIO (formation, expansion, etc.) et de l'évolution des conditions d'échange que « contrats psychologiques » et « contrats formels » se substituent les uns aux autres ou se complètent (Ring et Van de Ven, 1994). Il s'agit de trouver le bon équilibre entre processus formels et informels pour assurer la continuité des relations entre organisations.

Les facteurs de coordination, quant à eux, traitent de la façon dont les activités, les ressources et les compétences sont planifiées et coordonnées au cours du processus d'échange. La théorie des coûts de transaction est largement utilisée pour expliquer les mouvements d'intégration (intégration verticale ou recours à l'organisation, c'est-à-dire la « hiérarchie ») ou d'externalisation (recours au marché) dans la coordination des échanges. La notion d'intégration est un indicateur essentiel de l'état de la coordination interorganisationnelle. Elle porte aussi bien sur les ressources physiques des organisations (comme l'équipement ou la technologie employés) que sur les ressources humaines (au moyen par exemple d'interactions massives ou même de transfert de personnel d'une organisation à une autre) ou sur les processus, comme dans le cas d'un système géré ou cogéré par le vendeur (permettant au fournisseur de connaître le niveau d'inventaire de son client par échange de données informatisées et de le réapprovisionner si nécessaire) (Harland et al., 2004). L'intégration concerne également les clients lorsqu'ils sont invités à prendre part, par exemple, à la configuration des produits dans le cadre d'une stratégie de personnalisation de masse.

D'autres indicateurs sont également utilisés comme la flexibilité (perçue comme la capacité d'une entité à produire une variété de produits en quantité suffisante pour satisfaire la demande tout en restant hautement performante) et la réactivité (mesurée par le nombre de commandes remportées sur la concurrence) (Zhang et al., 2003). Enfin, puisque la coordination des décisions managériales sur les plans fonctionnel, géographique et temporel repose fortement sur les technologies de l'information (TI), l'utilisation de systèmes d'information interorganisationnels (SIIO) sert aussi à évaluer l'état de la coordination interorganisationnelle. En l'absence d'une échelle de mesure faisant consensus pour déterminer lequel des différents SIIO renvoie au niveau le plus avancé de coordination et de planification, on peut simplement évaluer si l'utilisation de ces systèmes est « poussée » ou « limitée » en considérant l'usage : d'Internet pour échanger avec les partenaires d'affaires ; de l'Échange de Données Informatisées (EDI) ; de systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) ; de systèmes d'inventaires gérés ou cogérés par le vendeur (Vendor-Managed or Co-Managed Inventory, VMI/CMI) ; de systèmes de planification, prévision et réapprovisionnement collaboratifs (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment, CPFR) ; de logiciels utilisant la technologie des agents intelligents ; et finalement, l'utilisation et le développement de places de marché électroniques.

En dernier lieu, l'étude de la gouvernance des RIO doit intégrer la dimension structurelle de l'échange. Ceci demeure néanmoins difficile en raison de la complexité de la notion de structure et d'un certain manque de recul par rapport à la relative nouveauté des échanges en réseau. En effet, la notion de structure est complexe car elle est inter-reliée à de nombreux autres concepts comme la régulation, le pouvoir, l'interdépendance, les normes, la culture et la hiérarchie, et ce, aux trois niveaux d'analyse structurelle que sont la superstructure, la socio-structure et l'infrastructure (Fombrun, 1986). De plus, les études existantes sont à la fois trop peu variées par rapport à la réalité des réseaux qui se mettent en place et trop hétérogènes pour permettre une comparaison rigoureuse et une analyse claire des différentes structures de gouvernance de l'échange (Grandori, 1997). En effet, l'« organisation réseau » émerge comme une nouvelle forme de gestion et de coordination des échanges en réaction à un environnement d'affaires de plus en plus riche en relations et turbulent (Achrol, 1997 ; Ritter, 1999). Représentant un « troisième lieu de coordination » de l'échange (par rapport au marché et à la hiérarchie), cette forme d'organisation repose sur la coopération interentreprises (Richardson, 1972). L'option du « faire-ensemble » plutôt que la traditionnelle perspective du « faire ou acheter » est alors ouverte et donne lieu au développement des réseaux et des partenariats stratégiques (Jarillo, 1988 ; Poulin et al., 1994).

Toutefois, la question du statut de l'organisation réseau ne semble pas entièrement éclaircie. Le débat visant à déterminer si elle est une forme de coordination intermédiaire entre marché et hiérarchie (Thorelli, 1986) ou au contraire une forme d'organisation entièrement nouvelle, caractérisée par une logique tout à fait propre (Powell, 1990), semble avoir tourné en faveur de cette dernière interprétation (Josserand, 2004). On peut cependant déplorer le chaos terminologique et la confusion semés par les études sur l'organisation réseau qui présentent souvent des résultats « variés, divergents, irréguliers et contradictoires » (Borgatti et Foster, 2003). En dépit de ces difficultés, il est proposé ici de prendre en compte le facteur structurel en utilisant la notion d'imbrication structurelle, dérivée de l'approche interactionnelle. Cette dernière établit que les transactions entre organisations doivent être étudiées en tant qu'épisodes d'échange dans des relations complexes, imbriquées les unes dans les autres et souvent orientées sur le long terme (Håkansson, 1982). L'organisation réseau est alors perçue comme « une structure agrégée » de relations d'affaires interconnectées (Håkansson et Snehota, 1995). Ainsi, la notion d'imbrication structurelle (associée à celles de « connectivité » et de « complexité ») décrit la densité des liens au sein d'un réseau (Abrahamson et Fombrun, 1992 ; Antia et Frazier, 2001). Elle est mesurée par le nombre de participants inclus dans le

processus d'échange (autrement dit la taille du réseau), par la probabilité de l'établissement de futures relations entre les participants et par la probabilité que ces relations fassent l'objet d'une discussion ouverte entre ces participants (Jones et al., 1997).

#### 1.4. L'ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

L'importance de l'environnement d'affaires est étayée par plusieurs écoles de pensée en stratégie : l'écologie industrielle (seules les organisations évoluant en phase avec leur environnement peuvent survivre), la théorie de la contingence (une organisation doit adapter sa stratégie pour réagir face à l'incertitude créée par son environnement), l'école de la dépendance (l'accès d'une organisation aux ressources de son environnement détermine ses chances de réussite), l'approche structurelle et l'économie industrielle (la structure d'une organisation ou d'une industrie détermine leur marge de manœuvre stratégique et ultimement leur performance). La notion d'incertitude est prédominante dans l'étude de l'impact de l'environnement d'affaires sur les RIO. En effet, le niveau d'incertitude perçu par les gestionnaires est largement influencé par la vitesse du changement dans l'environnement d'affaires, par la structure et la position dans le cycle de vie de l'industrie et par le cadre légal et institutionnel dans lequel se déroulent les échanges commerciaux. Cette incertitude peut aussi bien concerner l'évolution de la demande que la capacité d'approvisionnement, le changement technologique que la disponibilité de la main-d'œuvre. Elle est mesurée par des indicateurs comme la turbulence du marché et la turbulence technologique, l'intensité concurrentielle, la diversité et la volatilité de l'environnement (Jaworski et Kohli, 1993 ; Chen et Paulraj, 2004).

Pour conclure, la figure 1 illustre la possibilité de caractériser la nature<sup>1</sup> et la gouvernance des RIO ainsi que l'influence de l'environnement d'affaires à l'aide des variables relevées dans les publications examinées (selon le principe d'un continuum entre deux extrêmes).

---

<sup>1</sup> La nature des relations est positionnée sur un continuum « adverse-collaborative » plutôt que sur un continuum « transactionnelle-collaborative » malgré une nuance de sens non négligeable afin d'éviter toute confusion possible avec le continuum utilisé pour caractériser la gouvernance des RIO (« transactionnelle-relationnelle »).

Figure 1 - Caractérisation de la nature et de la gouvernance des RIO et de l'environnement d'affaires

Facteur	Variable	Continuum	
		Extrêmement	Extrêmement
<b>Nature des RIO</b>		<b>Adverse</b>	<b>Collaborative</b>
<b>Situation d'échange</b>	▪ Proximité	Distante	Proche
	▪ Fréquence	Occasionnelle	Fréquente
	▪ Interdépendance	Dépendante	Interdépendante
<b>Comportement dans l'échange</b>	▪ Orientation temporelle	Court terme	Long terme
	▪ Engagement	Opportuniste	Engagé
	▪ Coopération	Non coopératif	Coopératif
	▪ Communication	Non communicatif	Communicatif
	▪ Confiance	Méfiant	Confiant
<b>Gouvernance des RIO</b>		<b>Transactionnelle</b>	<b>Relationnelle</b>
<b>Régulation de l'échange</b>	▪ Centralisation	Centralisée	Décentralisée
	▪ Influence	Coercitive	Non coercitive
	▪ Formalisation	Explicite	Normative
<b>Coordination de l'échange</b>	▪ Intégration	Fragmentée	Intégrée
	▪ Flexibilité	Rigide	Flexible
	▪ Réactivité	Lente	Réactive
	▪ Utilisation des TI et des SIIO	Limitée	Poussée
<b>Structure d'échange</b>	▪ Imbrication structurelle	Dyadique	Réseautée
<b>Environnement d'affaires</b>		<b>Stable</b>	<b>Incertain</b>
	▪ Incertitude		

En ce qui concerne la nature et la gouvernance des RIO, il est donc proposé de les caractériser de la manière suivante :

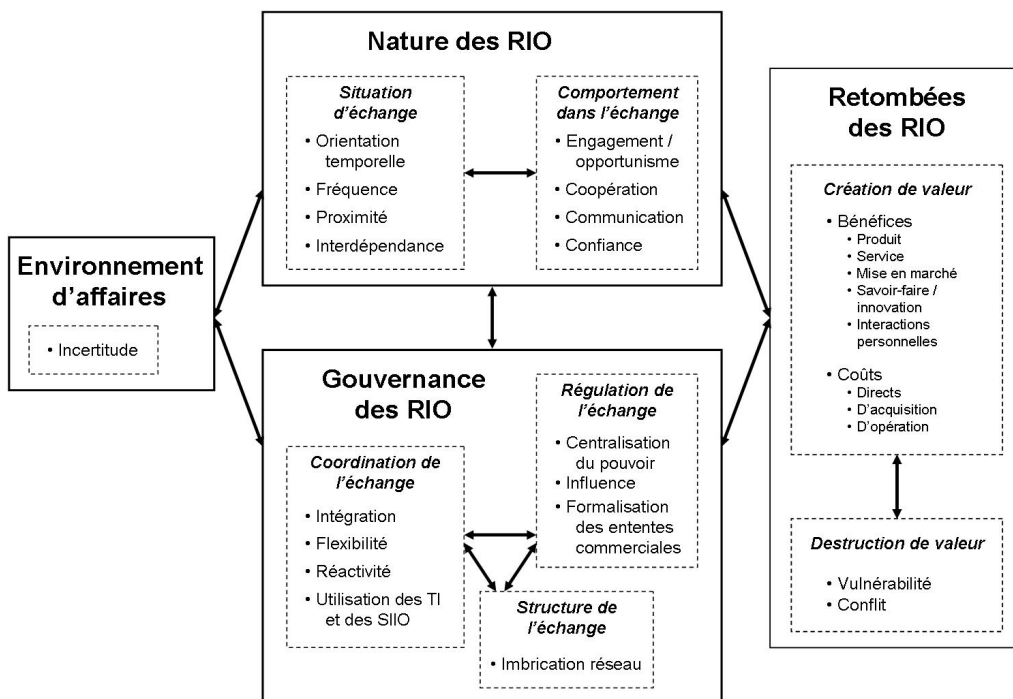
- La nature des RIO tend à être davantage collaborative quand 1) la situation dans laquelle se produit l'échange est caractérisée par une grande proximité entre acteurs, une fréquence importante des échanges, une forte interdépendance des acteurs et par une orientation à long terme et 2) les comportements dans l'échange sont caractérisés par des niveaux élevés d'engagement, de coopération, de communication et de confiance.
- La gouvernance des RIO tend à être davantage relationnelle quand 1) la régulation de l'échange est fortement décentralisée, normative et caractérisée par une influence non coercitive, 2) la coordination est fortement intégrée, flexible, réactive et caractérisée par une utilisation poussée des TI et des SIIO et enfin, 3) la structure de l'échange est fortement « réseautée ».

La section suivante synthétise les interrelations des éléments clés des RIO et présente le modèle théorique qui résulte de ce travail d'intégration conceptuelle.

## 2. INTÉGRATION DANS UN MODÈLE THÉORIQUE

Dans l'objectif de mieux comprendre les RIO et d'y positionner la création de valeur, le cadre conceptuel développé tente d'agréger et d'ordonner un corpus de connaissances vaste et fragmenté. Le modèle théorique issu de ce cadre (voir la figure 2) est proposé comme une « vision simplifiée et focalisée » de la réalité des RIO (selon l'approche de Shoemaker *et al.*, 2004, sur le rôle des modèles théoriques).

Figure 2. Modèle théorique intégrateur sur les relations interorganisationnelles (RIO)





Ce modèle met en évidence quatre éléments fondamentaux des RIO : leurs retombées, leur nature, leur mode de gouvernance ainsi que l'environnement d'affaires. Il fait également apparaître les liens entre les facteurs au sein des éléments désignés et les liens entre les éléments clés.

*Les liens entre les facteurs caractérisant la nature des RIO* – L'influence mutuelle des différentes variables composant les facteurs situationnel et comportemental a été observée à maintes reprises. Par exemple, la coopération a été corrélée positivement à l'engagement manifesté entre organisations (Dwyer et al., 1987 ; Fontenot et Wilson, 1997) tandis qu'elle est influencée positivement par la communication (Anderson et Narus, 1990). L'impact positif de la coopération, de la confiance et de l'interdépendance entre les organisations sur la continuité des relations a également été démontré (Ganesan, 1994 ; Kothandaraman et Wilson, 2000). Enfin, l'engagement a été plus particulièrement corrélé à l'orientation à long terme des RIO (Morgan et Hunt, 1994 ; Gundlach et al., 1995). Afin d'intégrer ces liens, la proposition suivante est énoncée :

P.1 : Plus la situation dans laquelle se produit l'échange est caractérisée par une orientation à long terme, une grande proximité, une fréquence importante des échanges et une forte interdépendance des acteurs, plus les comportements dans l'échange sont caractérisés par des niveaux élevés d'engagement, de coopération, de communication et de confiance (et réciproquement).

*Les liens entre les facteurs caractérisant la gouvernance des RIO* – Les liens entre les facteurs de régulation, de coordination et de structure n'apparaissent pas clairement dans les publications analysées. Pour contrer ce manque de clarté, il est proposé que :

P.2 : Plus la régulation de l'échange est décentralisée, normative et caractérisée par une influence non coercitive, plus la structure de l'échange est « réseautée » et plus la coordination est intégrée, flexible, réactive et caractérisée par une utilisation poussée des TI et des SIIO (et réciproquement).

*Les liens entre la nature et la gouvernance des RIO* – Ces liens reposent en grande partie sur la théorie des coûts de transaction établissant qu'il est possible, dans une situation d'échange

caractérisée par la spécificité des investissements engagés, de réduire le risque d'opportunisme et les coûts de transaction en établissant des relations à long terme entre les acteurs (Williamson, 1979). L'orientation à long terme des RIO a par exemple été corrélée positivement au déploiement de stratégies de négociation non coercitives entre organisations (Ganesan, 1993). Par ailleurs, la coopération, la communication, la confiance, la fréquence des contacts, l'adéquation des contrats, de la coordination et du contrôle et la compatibilité des systèmes d'information entre acheteurs et vendeurs sont décrits comme des antécédents nécessaires à une gestion performante de la chaîne logistique (Tan et al., 2002) ainsi qu'au développement des partenariats et des réseaux électroniques (Gallivan et Depledge, 2003). Enfin, il a été montré qu'une gouvernance relationnelle est caractérisée par un degré élevé de coopération, de planification conjointe, d'engagement et d'adaptation mutuelle aux besoins des partenaires (Hallen et al., 1991 ; Gundlach, 1994). Pour synthétiser ces éléments, la proposition suivante est énoncée :

P.3 : Plus la nature des RIO est collaborative, plus la gouvernance des RIO est relationnelle (et réciproquement). À l'inverse, plus les relations sont adverses, plus la gouvernance est transactionnelle (et réciproquement).

*Les liens entre la nature, la gouvernance et les retombées des RIO* – L'impact de la nature et de la gouvernance sur les retombées des RIO a été largement exploré dans les publications existantes. En ce qui concerne la nature des RIO, l'influence du facteur situationnel a par exemple été observée dans la corrélation de l'orientation à long terme des relations avec la performance anticipée et la performance effectivement atteinte par les membres interdépendants d'un même canal de distribution (Gassenheimer et al., 1989 ; Ganesan, 1994). Sur le plan comportemental, la coopération interentreprises a été corrélée positivement aux retombées économiques et non économiques des RIO (Anderson *et al.*, 1994b ; Geyskens *et al.*, 1999) et corrélée négativement à l'émergence de conflits entre les parties (Frazier et Rody, 1991). Par ailleurs, les effets rétroactifs des retombées des RIO sur les éléments qui les influencent, moins fréquemment étudiés, doivent être pris en compte. Une étude montre par exemple que les RIO peuvent réduire les coûts directs et indirects pour l'acheteur (lorsqu'elles sont basées sur des facteurs relationnels appropriés). En augmentant la performance financière de l'acheteur, elles améliorent sa perception de la valeur créée avec le fournisseur. Sa satisfaction augmente, ce qui l'incite à accroître son engagement et sa coopération avec le

fournisseur en question (Simpson et al., 2001). Sur le plan de la gouvernance des RIO, il a été observé qu'une coordination efficace de la chaîne logistique a un impact positif sur la performance organisationnelle (Tan et al., 2002). La régulation des échanges influence également les retombées des RIO. Par exemple, la performance de la relation d'échange a été montrée comme étant influencée positivement par l'exercice d'un pouvoir non arbitré (tel le partage d'information) et négativement par celui d'un pouvoir arbitré (tel la menace) ainsi que par un fort degré de centralisation (Boyle et Dwyer, 1995 ; Heide, 2003).

Dans l'ensemble, ces corrélations positives entre orientation à long terme, coopération, coordination et retombées positives fondent la supériorité du marketing relationnel (reposant sur des relations de nature collaborative basées sur une gouvernance relationnelle) par rapport au marketing transactionnel (reposant sur des relations de nature adverse basées sur une gouvernance transactionnelle). Toutefois, des travaux récents forcent à reconsidérer cette domination en matière de création de valeur. Il est en effet suggéré qu'une organisation gagne à utiliser ces deux types d'approches simultanément en fonction de la situation d'échange avec ses partenaires et de l'environnement d'affaires (Styles et Ambler, 2003). Par ailleurs, il est montré que les retombées des RIO se révèlent plus positives lorsqu'il y a convergence entre les orientations marketing (transactionnelle ou relationnelle) désirées et véhiculées par les acheteurs et les vendeurs (Chaston, 2000). Enfin, les principes du marketing relationnel sont encore davantage ébranlés lorsqu'il est montré que des RIO « matures » tendent à migrer du relationnel vers le transactionnel (Pillai et Sharma, 2003). Cette remise en question de la supériorité absolue du marketing relationnel incite à considérer d'autres éléments pour expliquer les liens entre nature, gouvernance et retombées des RIO. Il est suggéré ici que le « degré de cohérence » entre la nature et la gouvernance des RIO joue un rôle déterminant quant aux retombées et ce, dans une approche aussi bien transactionnelle que relationnelle. Pour visualiser cette proposition, on peut imaginer un curseur se déplaçant horizontalement le long de chacun des continuums utilisés dans cette étude pour caractériser la nature et la gouvernance des RIO (voir la figure 1). Plus les curseurs sont alignés selon la verticale, plus la nature et la gouvernance sont en cohérence. À l'inverse, plus les curseurs s'éloignent dans des directions opposées, moins ces éléments sont cohérents. A ce titre, il est proposé que :

P.4 : Plus la nature et la gouvernance des RIO sont en cohérence, plus les retombées des RIO sont positives – c'est-à-dire caractérisées par une création de valeur forte et une destruction de valeur limitée (et réciproquement).

Lorsque la nature et la gouvernance des RIO sont à un niveau de cohérence équivalent dans les deux types d'approche marketing, il est tout de même supposé que :

P.5 : Plus l'orientation marketing est relationnelle, plus les retombées des RIO sont positives – c'est-à-dire caractérisées par une création de valeur forte et une destruction de valeur limitée (et réciproquement).

*Les liens entre l'environnement d'affaires, la nature et la gouvernance des RIO* – L'état de l'art montre que les chercheurs s'accordent généralement à expliquer le développement d'une orientation marketing relationnelle par le besoin des gestionnaires de réduire le niveau d'incertitude qu'ils perçoivent dans l'environnement d'affaires. La théorie des coûts de transaction et l'école de la dépendance mettent en évidence pourquoi l'accès d'une organisation aux ressources et aux compétences se trouvant dans son environnement détermine la nature des relations que celle-ci doit nouer avec d'autres organisations. Plus précisément, l'incertitude perçue dans l'environnement d'échange a été reliée à la coopération entre organisations (Eriksson et Sharma, 2003), au type de coordination (Buvik et John, 2000) et au niveau d'intégration dans la chaîne logistique (Maloni et Benton, 1997). Les liens entre la perception de l'environnement et certains facteurs caractérisant la nature et la gouvernance des RIO ont été maintes fois abordés dans les publications existantes mais de manière très fragmentée. Pour intégrer ces observations, il est suggéré que :

P.6 : Plus l'incertitude perçue par les gestionnaires quant à l'environnement dans lequel se déroule l'échange est grande, plus l'orientation marketing tend à être relationnelle (et réciproquement).

Dans la section suivante, le cadre conceptuel est discuté sur le plan de sa portée et de sa contribution à l'amélioration des connaissances actuelles. Ce faisant, ses limites sont soulignées ainsi que les principales opportunités de recherche mises à jour.

### 3. DISCUSSION ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

En ce qui concerne la portée de ce cadre conceptuel, la distinction et la confrontation proposées entre la nature et la gouvernance des RIO permettent de couvrir de nombreux enjeux liés au phénomène étudié, tout en constituant un élément d'originalité par rapport aux travaux existants. L'intégration des apports de la recherche sur les réseaux représente un intérêt supplémentaire car elle situe le modèle au niveau d'analyse de la « dyade interorganisationnelle en contexte de réseau ». Ce niveau, encore trop peu utilisé dans les travaux de recherche, est le niveau le plus macro-analytique rencontré dans l'étude des RIO juste après celui du « réseau complet » (Klein et al., 2000). De plus, le cadre conceptuel présenté dans cette étude peut être employé pour décrire le fonctionnement des RIO quelque soit le stade d'évolution atteint par celles-ci (formation, dissolution, etc.), ce qui représente un atout considérable dans une perspective d'intégration. À ce titre, la présente étude tente de montrer que si les efforts de « dissection » du phénomène des RIO ont permis d'en isoler de nombreuses facettes, il est maintenant temps d'encourager le mouvement inverse. Seule une approche holistique peut favoriser une compréhension adéquate d'un phénomène aussi complexe et permettre le développement d'outils de gestion qui renforcent concrètement le processus de création de valeur. Dans cet ordre d'idée, la théorie des systèmes qui a été peu utilisée jusque-là pourrait contribuer à la recherche future sur les RIO en tant que source de création de valeur.

Sur le plan de l'amélioration de la compréhension du phénomène étudié, il faut souligner plusieurs points à commencer par l'importance du concept de création de valeur. En effet, ce concept permet de saisir davantage la richesse et l'étendue des enjeux liés aux RIO en dépassant les frontières disciplinaires (par rapport aux seuls concepts de performance, de satisfaction, d'innovation, etc.). Cependant, le choix du concept de création de valeur comme « variable dépendante » représente une fragilité dans l'approche proposée car on peut lui reprocher son manque d'assise théorique et empirique. Le développement des travaux portant sur la valeur des RIO durant les cinq dernières années est toutefois très prometteur et devrait permettre de combler cette lacune à l'avenir.

En deuxième lieu, on remarque que de nombreux liens sont explorés entre les éléments clés des RIO au moyen des six propositions de recherche élaborées. Toutefois, une zone d'ombre

demeure autour des retombées des RIO dans les rapports entre création et destruction de valeur. Si le cadre conceptuel proposé complète d'une certaine manière les connaissances sur la valeur des relations en rappelant l'existence d'un risque relatif aux conflits et à la vulnérabilité, cette contrepartie à la création de valeur dans les RIO est encore assez mal cernée et mérite davantage de considération à l'avenir. De plus, de nombreuses interrogations au regard des coûts – et plus généralement des « intrants » dans les RIO – restent en suspens. En effet, l'état de l'art a permis de relever l'existence d'autres types de coûts que les coûts directs et indirects mentionnés dans cet article. Il s'agit par exemple des coûts psychologiques (reliés au temps et à l'énergie employés par les gestionnaires à la formation, au développement, au maintien et à l'éventuelle dissolution des relations) et du coût des investissements réalisés en systèmes d'information et en capital social (gestion des connaissances, etc.). Toutefois de nombreuses questions restent sans réponse : comment mesurer ces coûts et les intégrer dans le calcul de la valeur créée ? Comment évaluer les coûts liés aux conflits et à la vulnérabilité ? Ces coûts « relationnels », encore méconnus, méritent néanmoins d'être considérés attentivement dans les futurs projets de recherche sur la création de valeur au sein des RIO.

En dernier lieu, la vérification de la proposition P. 4 soulève un intérêt tout particulier du point de vue des travaux existants sur la gestion des RIO (porte-folios de relations, etc.). En démontrant que la création de valeur varie en fonction du degré de cohérence entre nature et gouvernance des RIO et en parvenant à évaluer les variables qui influencent ces éléments (grâce à la vérification des autres propositions), on pourrait disposer d'un outil de pilotage novateur des RIO. Dans ce contexte, la « compétence relationnelle » d'une organisation serait alors perçue comme l'habileté des gestionnaires à aligner la nature et la gouvernance des relations entretenues avec d'autres organisations, et ce, dans l'orientation souhaitée : relationnelle, transactionnelle et même mixte. L'approfondissement de cette piste de recherche devrait par exemple permettre d'expliquer – et de limiter – les situations d'échec (quand la valeur créée n'est pas à la hauteur des espérances) de certaines RIO construites pour être collaboratives mais dont la gouvernance est inadaptée et qui finissent pas être rompues.

D'un point de vue scientifique, la présente étude se distingue des précédentes tentatives d'intégration conceptuelle du phénomène des RIO en privilégiant le concept de création de valeur. En ciblant des variables connues pour avoir un impact sur la nature et sur la gouvernance des RIO, le modèle théorique proposé permet de relever les antécédents de la

création de valeur au sein des RIO. Il aide également à distinguer les axes de recherche largement explorés de ceux qui offrent de toutes nouvelles perspectives. À ce titre, les concepts émergents de gestion relationnelle et de compétence relationnelle sont particulièrement mis en relief et trouvent appui dans les éléments théoriques présentés.

Sur le plan pratique, cette étude offre aux gestionnaires un tour d'horizon complet du rôle joué par les RIO dans le processus de création de valeur. Les éléments présentés les aident à saisir comment et pourquoi les relations entre clients et fournisseurs peuvent générer – ou détruire – de la valeur. Une bonne compréhension de ces enjeux est importante car la plupart des dirigeants d'entreprise doivent relever les défis suivants : se rapprocher de la clientèle dans une logique d'orientation-marché, s'adapter aux exigences de la concurrence établie sur la gestion du temps, gérer et optimiser la chaîne logistique, établir des alliances et des partenariats stratégiques, innover continuellement et enfin, assurer le développement du commerce électronique. Or, toutes ces nouvelles tendances prennent appui sur les relations interorganisationnelles. Il va donc de l'intérêt des gestionnaires de réaliser que les RIO sont non seulement une source de création de valeur capitale mais aussi une clé pour adapter leur organisation à un environnement en mutation rapide.

En conclusion, l'étude des RIO comme outil de création de valeur est d'une importance capitale. Elle permet d'aider les entreprises à développer leur habileté à gérer des relations « à valeur-ajoutée ». Et cette habileté, cette compétence relationnelle, pourrait bien constituer la principale source d'avantage concurrentiel des prochaines décennies.

## RÉFÉRENCES

- E. Abrahamson et C.J. Fombrun, « Forging the iron cage: Interorganizational networks and the production of macro-culture », *The Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 2, p. 175-194, 1992.
- R.S. Achrol, « Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 1, p. 56-71, 1997.
- U.Y. Alvarado et H. Kotzab, « Supply chain management - the integration of logistics in marketing », *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No., p. 183-198, 2001.

- E.W. Anderson, C. Fornell et D.R. Lehmann, « Customer satisfaction, market share, and profitability - findings from Sweden », *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, p. 53-66, 1994a.
- J.C. Anderson, H. Håkansson et J. Johanson, « Dyadic business relationships within a business network context », *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, p. 1-15, 1994b.
- J.C. Anderson et J.A. Narus, « A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships », *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, p. 42-58, 1990.
- J.C. Anderson et J.A. Narus, « Partnering as a focused market strategy », *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, p. 95-111, 1991.
- K.D. Anita et G.L. Frazier, « The severity of contract enforcement in interfirm channel relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 4, p. 67-81, 2001.
- K.D. Antia et G.L. Frazier, « The severity of contract enforcement in interfirm channel relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 4, p. 67-81, 2001.
- M. Beverland et L. Lockshin, « A longitudinal study of customers' desired value change in business-to-business markets », *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 8, p. 653-666, 2003.
- S.P. Borgatti et P.C. Foster, « The network paradigm in organizational research: A review and typology », *Journal of Management*, Vol. 29, No. 6, p. 991-1013, 2003.
- D.J. Bowersox, D.J. Closs et T.P. Stank, « Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistics », *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, No. 2, p. 1-8, 2000.
- B.A. Boyle et F.R. Dwyer, « Power, bureaucracy, influence, and performance - their relationships in industrial distribution channels », *Journal of Business Research*, Vol. 32, No. 3, p. 189-200, 1995.
- J.R. Brown, R.F. Lusch et C.Y. Nicholson, « Power and relationship commitment: Their impact on marketing channel member performance », *Journal of Retailing*, Vol. 71, No. 4, p. 363-392, 1995.
- A. Buvik et G. John, « When does vertical coordination improve industrial purchasing relationships? », *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 4, p. 52-64, 2000.
- J.P. Cannon, R.S. Achrol et G.T. Gundlach, « Contracts, norms, and plural form governance », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 2, p. 180-194, 2000.
- J.P. Cannon et C. Homburg, « Buyers-supplier relationships and customer firm costs », *Journal of Marketing*, Vol. 65, No. 1, p. 29-41, 2001.
- I. Chaston, « Relationship marketing and the orientation customers require of suppliers », *Service Industries Journal*, Vol. 20, No. 3, p. 147-166, 2000.
- I.J. Chen et A. Paulraj, « Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurements », *Journal of Operations Management*, Vol. 22, No. 2, p. 119-150, 2004.
- F.R. Dwyer, P.H. Schurr et S. Oh, « Developing buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 2, p. 11-27, 1987.
- K. Eriksson et D.D. Sharma, « Modeling uncertainty in buyer-seller cooperation », *Journal of Business Research*, Vol. 56, No. 12, p. 961-970, 2003.
- C.J. Fombrun, « Structural dynamics within and between organizations », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No. 3, p. 403-421, 1986.
- R.J. Fontenot et E.J. Wilson, « Relational exchange: A review of selected models for a prediction matrix of relationship activities », *Journal of Business Research*, Vol. 39, No. 1, p. 5-10, 1997.
- G.L. Frazier et R.C. Rody, « The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels », *Journal of Marketing*, Vol. 55, No. 1, p. 52-69, 1991.
- M.J. Gallivan et G. Depledge, « Trust, control and the role of interorganizational systems in electronic partnerships », *Information Systems Journal*, Vol. 13, No. 2, p. 159-190, 2003.
- S. Ganesan, « Negotiation strategies and the nature of channel relationships », *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 2, p. 183-203, 1993.



- S. Ganesan, « Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 2, p. 1-19, 1994.
- J.F. Gaski et J.R. Nevin, « The differential effects of exercised and unexercised power sources in a marketing channel », *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 2, p. 130-142, 1985.
- J.B. Gassenheimer, J.U. Sterling et R.A. Robicheaux, « Long-term channel member relationships », *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, Vol. 19, No. 12, p. 15-31, 1989.
- I. Geyskens, J.-B.E.M. Steenkamp et N. Kumar, « A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships », *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, No. 2, p. 223-239, 1999.
- A. Grandori, « Governance structures, coordination mechanisms and cognitive models », *Journal of Management and Governance*, Vol. 1, No., p. 29-47, 1997.
- R. Gulati, N. Nohria et A. Zaheer, « Strategic networks », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, p. 203-216, 2000.
- E. Gummesson, « Return on relationships: The value of relationship marketing and customer relationship management in business-to-business contexts », *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 2, p. 136-148, 2004.
- G.T. Gundlach, « Exchange governance: The role of legal and nonlegal approaches across the exchange process », *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 13, No. 2, p. 246-258, 1994.
- G.T. Gundlach, R.S. Achrol et J.T. Mentzer, « The structure of commitment in exchange », *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 1, p. 78-88, 1995.
- H. Håkansson, *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*, Wiley, Chichester, 1982.
- H. Håkansson et I. Snehota, *Developing relationships in business marketing*, Routledge, London, 1995.
- L. Hallen, J. Johanson et N. Seyed-Mohamed, « Interfirm adaptation in business relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 55, No. 2, p. 29-45, 1991.
- R.B. Handfield et C. Bechtel, « The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness », *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No., p. 367-382, 2002.
- C. Harland, J. Zheng, T. Johnsen et R. Lamming, « A conceptual model for researching the creation and operation of supply networks », *British Journal of Management*, Vol. 15, No., p. 1-21, 2004.
- A. Hausman et J.R. Stock, « Adoption and implementation of technological innovations within long-term relationships », *Journal of Business Research*, Vol. 56, No. 8, p. 681-686, 2003.
- J.B. Heide, « Plural governance in industrial purchasing », *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 4, p. 18-29, 2003.
- J.B. Heide et G. John, « Do norms matter in marketing relationships? », *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 2, p. 32-44, 1992.
- J.E. Hogan, « Expected relationship value: A construct, a methodology for measurement, and a modeling technique », *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 4, p. 339-351, 2001.
- L. Horvath, « Collaboration: The key to value creation in supply chain management », *Supply Chain Management*, Vol. 6, No. 5, p. 205-216, 2001.
- J.C. Jarillo, « On strategic networks », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, No. 1, p. 31-41, 1988.
- B. Jaworski et A. Kohli, « Market orientation: Review, refinement, and roadmap. », *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 1, No., p. 119-135, 1996.
- B.J. Jaworski et A.K. Kohli, « Market orientation - antecedents and consequences », *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, p. 53-70, 1993.

- C. Jones, W.S. Hesterly et S.P. Borgatti, « A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms », *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, p. 911-945, 1997.
- A.W. Joshi et R.L. Stump, « Determinants of commitment and opportunism: Integrating and extending insights from transaction cost analysis and relational exchange theory », *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol. 16, No. 4, p. 334-352, 1999.
- E. Josserand, *The network organization: The experience of french world leaders*, Edward Elgar Publishing Inc, Cheltenham, UK, 2004.
- K. Kim, « On determinants of joint action in industrial distributor-supplier relationships: Beyond economic efficiency », *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 16, No., p. 217-236, 1999.
- S.L. Kim et D. Ha, « A jit lot-splitting model for supply chain management: Enhancing buyer-supplier linkage », *International Journal of Production Economics*, Vol. 86, No. 1, p. 1-10, 2003.
- K.J. Klein, S.L. Palmer et A.B. Conn, "Inter-organizational relationships: A multilevel perspective", in Klein K.J., Kozlowski W.J. (Eds), *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations*, Jossey Bass, 2000.
- P. Kothandaraman et D.T. Wilson, « Implementing relationship strategy », *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No. 4, p. 339-351, 2000.
- N. Kumar, L.K. Scheer et J.-B.E.M. Steenkamp, « The effects of perceived interdependence on vulnerable resellers », *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, No. August, p. 348-356, 1995.
- C.J. Lambe, C.M. Wittman et R.E. Spekman, « Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange », *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 8, No. 3, p. 1-15, 2001.
- R.F. Lusch et J.R. Brown, « A modified model of power in the marketing channel », *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No., p. 312-324, 1982.
- R.F. Lusch et J.R. Brown, « Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channels », *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, p. 19-38, 1996.
- I. Macneil, *The new social contract, an inquiry into modern contractual relations*, Yale University Press, New Haven, CT, 1980.
- M.J. Maloni et W.C. Benton, « Supply chain partnerships: Opportunities for operations research », *European Journal of Operational Research*, Vol. 101, No. 3, p. 419-430, 1997.
- J.J. Mohr et S. Sengupta, « Managing the paradox of inter-firm learning: The role of governance mechanisms », *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 4, p. 282-305, 2002.
- C. Moorman, R. Deshpande et G. Zaltman, « Factors affecting trust in market research relationships », *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, p. 81-91, 1993.
- R.M. Morgan et S.D. Hunt, « The commitment-trust theory of relationship marketing », *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, p. 20-38, 1994.
- N. Myhr et R.E. Spekman, « Collaborative supply chain partnerships built upon trust and electronically-mediated exchange », *American Marketing Association. Conference Proceedings*, Vol. 14, No., p. 246, 2003.
- J. Narver et S. Slater, « The effect of a market orientation on business profitability », *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, p. 20-35, 1990.
- C. Nielson, « An empirical investigation of the role of 'closeness' in industrial buyer - seller relationships », *Eur J Mark*, Vol. 32, No. 5/6, p. 441-463, 1998.
- A. Payne et P. Frow, « The role of multichannel integration in customer relationship management », *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No. 6, p. 527-538, 2004.

- A. Payne et S. Holt, « Diagnosing customer value: Integrating the value process and relationship marketing », *British Journal of Management*, Vol. 12, No. 2, p. 159-182, 2001.
- K.G. Pillai et A. Sharma, « Mature relationships: Why does relational orientation turn into transaction orientation? », *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 8, p. 643-655, 2003.
- M.E. Porter, *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York, 1985.
- M.E. Porter, « Clusters and the new economics of competition », *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 6, p. 77-85, 1998.
- D. Poulin, B. Montreuil et S. Gauvin, *L'entreprise réseau, Publi-relais*, 1994.
- W.W. Powell, « Neither market nor hierarchy - network forms of organization », *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, No., p. 295-336, 1990.
- M.A.M. Primo et S.D. Amundson, « An exploratory study of the effects of supplier relationships on new product development outcomes », *Journal of Operations Management*, Vol. 20, No. 1, p. 33-52, 2002.
- G.L. Ragatz, R.B. Handfield et T.V. Scannell, « Success factors for integrating suppliers into new product development », *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14, No. 3, p. 190-202, 1997.
- G.B. Richardson, « The organization of industry », *Economic Journal*, Vol. 82, No., p. 883-896, 1972.
- P.S. Ring et A.H. Van de Ven, « Developmental processes of cooperative interorganizational relationships », *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, p. 90-118, 1994.
- T. Ritter, « The networking company antecedents for coping with relationships and networks effectively », *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, No. 5, p. 467-479, 1999.
- T. Ritter et A. Walter, « Relationship-specific antecedents of customer involvement in new product development », *International Journal of Technology Management*, Vol. 26, No. 5/6, p. 482-493, 2003.
- S. Roy, K. Sivakumar et I.F. Wilkinson, « Innovation generation in supply chain relationships: A conceptual model and research propositions », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No. 1, p. 61-72, 2004.
- K.d. Ruyter, L. Moorman et J. Lemmink, « Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets », *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No., p. 271-286, 2001.
- F. Salvador et C. Forza, « Configuring products to address the customization-responsiveness squeeze: A survey of management issues and opportunities », *International Journal of Production Economics*, Vol. 91, No. 3, p. 273-285, 2004.
- J.F. Shapiro, « Modeling and its perspectives on supply chain integration », *Information Systems Frontiers*, Vol. 3, No. 4, p. 455-464, 2001.
- A. Sharma, N. Tzokas, M. Saren et P. Kyziridis, « Antecedents and consequences of relationship marketing - insights from business service salespeople », *Industrial Marketing Management*, Vol. 28, No. 6, p. 601-611, 1999.
- P. Shoemaker, J.W. Tankard et D. Lasorsa, *How to build social science theories*, Sage Publications Inc., 2004.
- P.M. Simpson, J.A. Siguaw et T.L. Baker, « A model of value creation: Supplier behaviors and their impact on reseller-perceived value », *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 2, p. 119-134, 2001.
- R.E. Spekman, J.W.K. Jr et N. Myhr, « An empirical investigation into supply chain management a perspective on partnerships », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 28, No. 8, p. 630-644, 1998.

- C. Styles et T. Ambler, « The coexistence of transaction and relational marketing: Insights from the chinese business context », *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 8, p. 633-642, 2003.
- M. Subramani, « How do suppliers benefit from information technology use in supply chain relationships? », *MIS Quarterly*, Vol. 28, No. 1, p. 45-53, 2004.
- G. Svensson, « Vulnerability in business relationships: The gap between dependence and trust », *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 7, p. 469-482, 2004.
- K.C. Tan, S.B. Lyman et J.D. Wisner, « Supply chain management: A strategic perspective », *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, No. 5/6, p. 614-627, 2002.
- H. Thorelli, « Networks, between markets and hierarchies », *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No., p. 37-51, 1986.
- W. Ulaga et A. Eggert, « Relationship value in business markets: The construct and its dimensions », *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 12, No. 1, p. 73-99, 2005.
- A. Walter, T. Ritter et H.G. Gemunden, « Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective », *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 4, p. 365-378, 2001.
- C. Wiertz, K.d. Ruyter, C. Keenb et S. Streukensa, « Cooperating for service excellence in multichannel service systems an empirical assessment », *Journal of Business Research*, Vol. 57, No., p. 424- 436, 2004.
- O.E. Williamson, « Transaction-cost economics: The governance of contractual relations », *The Journal of Law and Economics*, Vol., No., p. 233-260, 1979.
- K.d. Wulf et G. Odekerken-Schröder, « A critical review of theories underlying relationship marketing in the context of explaining consumer relationships », *Journal for the Theory of Social Behaviour*, Vol. 31, No. 1, p. 73-101, 2001.
- Q.Y. Zhang, M.A. Vonderembse et J.S. Lim, « Manufacturing flexibility: Defining and analyzing relationships among competence, capability, and customer satisfaction », *Journal of Operations Management*, Vol. 21, No. 2, p. 173-191, 2003.