

Dynamique relationnelle et impact sur la création- appropriation de la valeur dans les partenariats client- fournisseur

CHERNI Maryem

Institut Polytechnique Lasalle Beauvais

Maryem.cherni@lasalle-beauvais.fr

Leroux Valérie

Institut Polytechnique Lasalle Beauvais

Valerie.leroux@lasalle-beauvais.fr

Résumé :

Malgré la prolifération des travaux sur la création de la valeur dans les collaborations inter-entreprises, de nombreuses questions sont encore peu abordées. Notre article propose d'étudier conjointement la dynamique relationnelle et la création-appropriation de valeur dans les collaborations client-fournisseur. Nous examinons en profondeur et dans le temps un cas d'une relation de collaboration entre un client et un fournisseur dans le secteur de l'agro-alimentaire. L'étude fait émerger deux hypothèses. Une forte dynamique relationnelle favorise la capacité des ressources apportées à créer de la valeur au niveau inter-organisationnel. Quand il s'agit de répartition de la valeur créée, une faible dynamique relationnelle accentue le recours au contrat. Des pistes de recherche ainsi que des implications managériales sont présentées.

Mots-clés : collaboration interentreprises, dynamique relationnelle, confiance, création de valeur, appropriation de valeur, rente ricardienne, quasi-rente interentreprises

Dynamique relationnelle et impact sur la création- appropriation de la valeur dans les partenariats client- fournisseur

1. INTRODUCTION

La notion de valeur suscite aujourd'hui un intérêt croissant qui apparaît au cœur de la problématique des entreprises. Praticiens et chercheurs s'accordent tous sur l'idée selon laquelle les entreprises combinent des ressources et des compétences afin de créer de la valeur pour l'entreprise, les clients ou les actionnaires (Charreaux, 2006).

Il existe essentiellement deux problématiques centrales abordées (séparément) par les recherches académiques au niveau de la valeur. Si le premier courant s'est intéressé principalement à l'étude des mécanismes de création de valeur (Madhok et Tallman, 1998 ; Barthélémy, 2006) et le second à la question du partage de la valeur entre les partenaires et son appropriation (Jap, 2001 ; Wagner et Lindemann, 2008, Lavie, 2007), très peu d'attention a été portée aux conditions et à la qualité de la relation entre les partenaires en lien avec le couple « création-appropriation » de valeur, encore moins sur l'ensemble du processus du partenariat. La question de la dynamique relationnelle et son rôle dans le succès des collaborations interentreprises apparaît comme un déterminant majeur depuis les travaux de Gulati (1998) notamment. Dans ce sens, l'ambition de ce travail est de comprendre le fonctionnement des relations client-fournisseur par le biais d'une analyse conjointe des enjeux liés à la dynamique relationnelle des partenariats et de ceux liés à la création et à l'appropriation de la valeur. La question centrale qui traverse notre recherche est donc la suivante : comment la dynamique relationnelle impacte-t-elle la création de la valeur et son appropriation par les partenaires au sein d'une collaboration inter-entreprises ?

L'objectif de notre travail est de développer une recherche exploratoire sur le rôle de la dynamique relationnelle, notamment la confiance, dans la création et la répartition de la valeur entre deux partenaires. Pour ce faire, nous avons recours à une étude longitudinale d'un partenariat dans le secteur de l'agro-alimentaire entre un fournisseur (l'entreprise PROD) et

un client (l'entreprise NEG0) et esquissons différentes hypothèses sur les liens entre ces éléments.

La première partie de l'article est consacrée à l'analyse de la littérature. Dans la deuxième partie, nous présentons la méthodologie utilisée ainsi que les deux entreprises PROD et NEG0. La troisième partie concerne l'analyse du cas qui débouche sur un cadre d'analyse intégrant dynamique relationnelle, création et appropriation de la valeur. Dans la quatrième partie, nous discutons les principaux résultats.

2. REVUE DE LITTERATURE

2.1. LA NOTION DE VALEUR INTER-ORGANISATIONNELLE

L'usage de la notion de « valeur » est relativement ancien dans la littérature académique. À la fois polysémique (ce qui fait à la fois sa richesse et son caractère fuyant), largement admise et pourtant très éclatée (Bréchet et Desreumaux, 2001), la notion de valeur est d'abord appliquée à l'entreprise avant d'être étendue aux collaborations interorganisationnelles (Dyer et Singh, 1998). En dépit de son ambiguïté inhérente, probablement en raison du caractère « peu clair et ambigu du fruit de la relation (...) dont les partenaires ont du mal à cerner la nature, la taille et les ingrédients » (Jap, 2001), la valeur est désormais la pierre de touche du management.

Dans le cadre des collaborations inter-organisationnelles, la valeur serait le fruit de la relation de collaboration et de la coopération entre les parties. On sait aujourd'hui que la valeur créée ne doit pas se limiter à la plus-value financière que génère la collaboration. Aussi bien, elle peut être stratégique, substantielle ou institutionnelle (Aliouat et Taghzouti, 2007). La valeur stratégique est liée à la création de nouvelles opportunités d'affaires. La valeur substantielle se manifeste par la capacité des partenaires à intégrer de nouvelles compétences et est liée à leur capacité d'absorption. Enfin, la valeur institutionnelle représente « le gain de légitimité que pourrait offrir l'alliance pour l'un ou l'autre des partenaires » (Sebti, 2011).

La notion de valeur est fortement liée à la capacité des firmes à bénéficier d'un avantage concurrentiel durable qu'elles tirent en particulier de « l'hétérogénéité des ressources et des compétences » qu'elle est susceptible de valoriser (Peteraf, 1993). Cette appropriation de valeur supérieure est appelée « rente ricardienne » (Bréchet et Saives, 2001). Les bénéfices réalisés à partir des collaborations inter-entreprises sont rarement créés par des ressources simples. Ils nécessitent, au contraire, une combinaison de ressources (Wassmer et Dussauge, 2011), qui va permettre de créer une « quasi-rente ». Cette dernière, appliquée au contexte des relations de coopération, fait émerger la notion de « quasi-rente inter-organisationnelle »

(Barthélémy, 2006). Par la combinaison de leurs ressources et de leurs compétences, deux entreprises partenaires « génèrent collectivement des rentes supérieures à la somme des rentes que chacun des partenaires pourrait obtenir en les utilisant de manière indépendante » (Dyer et Singh, 1998 ; Madhok et Tallman, 1998).

2.2. LES MECANISMES DE CREATION ET D'APPROPRIATION DE LA VALEUR DANS LES COLLABORATIONS INTER-ENTREPRISES

La quasi-rente inter-organisationnelle est créée pour être partagée par les partenaires qui ont contribué à sa réalisation. La question de l'appropriation et du partage de la valeur créée est cruciale car le but ultime des entreprises, lorsqu'elles cherchent à nouer des collaborations, est non seulement la création de valeur mais surtout l'appropriation de celle-ci (Oxley et Silverman, 2008). La littérature distingue les mécanismes qui contribuent à la création de valeur (« value creation norms ») de ceux qui permettent son partage (« value claiming norms ») (Kaufman, 1987 ; Barthelemy, 2006). Ainsi, la complémentarité des ressources et des compétences apportées par les partenaires, la solidarité, l'orientation long-terme, l'échange d'informations, la flexibilité, l'intégrité de rôle et la planification sont des mécanismes qui permettent de créer de la valeur.

La question de l'appropriation de la valeur – à savoir comment les avantages de la collaboration sont divisés entre les partenaires – n'a pas été suffisamment abordée dans la littérature (Lepak et al., 2007). Récemment, une poignée d'auteurs s'est penchée sur les mécanismes d'appropriation de la valeur créée dans le cadre de collaborations inter-entreprises. Globalement, le contrôle, la résolution de conflit et l'usage du pouvoir apparaissent comme des mécanismes de partage de la valeur créée. Selon Lavie (2007), une entreprise peut s'approprier plus de valeur lorsque la rentabilité du partenaire est faible et implique plusieurs alliances à la fois (un portefeuille d'alliances). Du point de vue de l'approche par les ressources, les déterminants du partage de la valeur entre les partenaires sont la complémentarité supérieure relative des ressources (Adegbeson et Higgins, 2011), le coût de sortie de la relation et le pouvoir de négociation de chacun (Barthélémy, 2006), c'est-à-dire la dépendance relative de chacun par rapport aux ressources que détient le partenaire (Pfeffer et Salancik, 1978).

La collaboration interentreprises est un processus dynamique où ni les comportements ni les résultats ne sont prévisibles (Cherni, 2010). C'est dans ce sens que des mécanismes, notamment relationnelles, peuvent être employés afin de guider et de contrôler aussi bien le

comportement de chacun que la création et le partage de la valeur. Si la combinaison des ressources et compétences est une condition nécessaire pour générer une quasi-rente, et que le partage de la valeur créée se fait selon le pouvoir de négociation que possèdent les partenaires encore faut-il que les conditions soient propices et que les partenaires soient capables de coopérer. Les recherches dénombrent des mécanismes tels que l'émergence entre les partenaires d'un capital relationnel (Dyer et Singh, 1998) ou d'une intelligence collective (Arnaud, 2008).

2.3. L'APPROCHE RELATIONNELLE

Dans cet article nous privilégions la dimension relationnelle évolutive de la collaboration client-fournisseur. Nous définissons la relation client-fournisseur comme un processus dynamique appréhendé au travers d'un ensemble d'interactions multiples s'inscrivant dans la durée (Guibert, 1999). Nous partons de l'idée selon laquelle la relation se construit et évolue dans le temps. Elle commence généralement suite à des interactions économiques limitées, provisoires et donc fragiles. Au fil du temps et en parallèle des échanges transactionnels s'installe une dynamique relationnelle qui peut conduire à une collaboration plus stable et intense. Nous plaçons donc les relations sociales au cœur des échanges entre le client et le fournisseur. Etudier la dynamique de cette relation revient donc à étudier l'évolution des interactions entre les parties sous l'angle social et temporel.

Le capital relationnel naît à partir des interactions mettant en jeu « la confiance mutuelle, le respect et l'amitié » (Kale et al., 2000), l'engagement et l'échange d'informations qui se développent entre les partenaires d'une alliance. Le capital relationnel, qui évolue dans le temps, est la pierre angulaire de toute relation de collaboration. La confiance témoigne du fait qu'aucune partie ne se comporte de manière opportuniste, n'entreprend rien de négatif et agit de manière à satisfaire l'autre (Guilbert et Dupuy, 1997). C'est un sentiment qui se crée, se maintient, se nourrit, se renforce ou se détériore au gré des interactions entre les partenaires (Arinõ et al., 1997). La communication, définie comme le partage formel et informel d'informations pertinentes et périodiques entre les partenaires (Anderson et Narus, 1990) ou comme un dispositif dynamique reliant les partenaires et se basant sur un échange fréquent, régulier et participatif de l'information (Sarkar et al., 2001), est aussi indispensable à la réalisation des objectifs de la collaboration. Enfin, l'engagement – en tant que prédisposition favorable des partenaires envers la collaboration ainsi que leur volonté de fournir un effort afin d'atteindre certains objectifs (Nummela, 2003) – est une source de motivation pour les

personnes impliquées dans la relation qui leur insufflent l'énergie et la force nécessaires pour déployer leurs capacités et réaliser leurs objectifs (Rodriguez et Wilson, 2002).

La dynamique relationnelle autorise une plus grande souplesse de coordination, permet une meilleure adaptabilité et, *in fine*, une performance supérieure tant sur le plan financier que de la satisfaction éprouvée par les parties (Ring et Van de Ven, 1994). Sa dégradation rend la relation difficile à gérer et met en question son maintien et sa pérennité. L'émergence d'un capital relationnel entre les partenaires, dans ce sens, offre les bonnes conditions qui favorisent la création de la valeur (Dyer et Singh, 1998 ; Kale et al., 2000), mais aussi le processus d'appropriation de la valeur (Kang, 2013). Selon cet auteur, les partenaires qui se font confiance évitent des comportements opportunistes et ont tendance à se partager la valeur créée de manière équitable.

Une dynamique relationnelle favorable est signe de la continuité de la collaboration dans le temps. C'est dans ce sens que l'existence d'une relation fondée sur la confiance, l'engagement et la communication fait que les partenaires privilégient les intérêts communs futurs, donc la création de valeur dans le long terme. Dans ce cas de figure, ce qui importe dans le partage de la valeur n'est pas la dépendance de l'un par rapport aux ressources, ni aux compétences de l'autre, mais bien davantage les bénéfices futurs que les partenaires peuvent réaliser (Kang, 2013). Dans le cas contraire, en l'absence de confiance, c'est le comportement opportuniste qui l'emporte. Chaque partenaire essaie alors de s'approprier le plus de valeur sans se soucier de l'avenir de la collaboration.

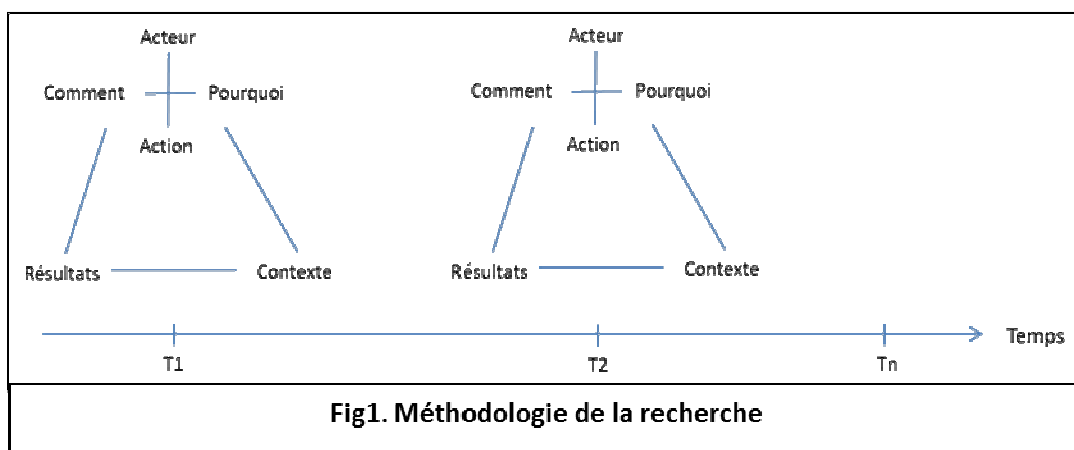
3. METHODOLOGIE ET PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS

3.1. METHODOLOGIE

En termes méthodologiques, cette recherche exploratoire a justifié le recours à une approche qualitative au travers de la méthode des cas, largement documentée par Huberman et Miles (1991) et Yin (1994). Nous avons retenu une approche abductive nous permettant de confronter régulièrement les données issues du terrain aux contributions théoriques (Koenig, 1993).

De manière à délimiter notre champ d'analyse et compte tenu de l'ampleur du sujet, nous avons élaboré, au préalable, un cadre conceptuel en deux temps centré sur six dimensions. La relation partenariale est tout d'abord décrite dans une approche synchronique en faisant l'hypothèse qu'il est possible, à chaque instant, de définir toute relation partenariale par le repérage des individus (Acteurs) agissant et interagissant (Actions), mobilisant différentes

règles et ressources (Comment) pour atteindre certains objectifs (Pourquoi). Dans une approche diachronique, deux dimensions supplémentaires sont renseignées : les résultats produits dans et par la collaboration qui influencent les comportements et actions ultérieurs ainsi que les éléments du contexte interne et externe à la collaboration.



L'une des originalités de ce travail tient au fait que nous avons étudié un cas de partenariat « en cours de vie » dans une perspective longitudinale longue. Nous avons obtenu l'autorisation des deux partenaires pour collecter les informations en direct, alors que le partenariat se déroulait. Nous souhaitons éviter le biais des reconstructions a posteriori alors que l'issue finale de la collaboration est connue (succès/échec). Ce partenariat met en scène un producteur de légumes (PROD) opérant à un niveau national et l'un de ses clients Grossiste (NEGO), parmi les opérateurs les plus importants. Par des entretiens réguliers ouverts avec les personnes impliquées – deux membres de la direction de chaque partenaire et quatre au niveau opérationnel interviewés tous les semestres pendant 4 ans –, un accès aux documents (contrats, comptes-rendus de réunion, notes, etc.), des observations in situ, nous avons « reconstruit » l'histoire du partenariat sur les six premières années puis suivi son déroulement sur les quatre dernières années (Langley, 1999).

Toutes les interviews ont été enregistrées, retranscrites et ont fait l'objet d'une analyse de contenu à partir d'un codage ouvert, puis thématique. Certains outils préconisés par Miles et Huberman tels que les matrices et diagrammes chronologiques, les matrices problèmes/effets et celles de dynamique de site ont été utilisés pour la construction de l'étude de cas. Au fur et à mesure de leur élaboration, certains éléments manquants ou interprétations potentielles ont

nécessité un retour vers les acteurs du partenariat pour complément d'informations ou vérifications.

La validité interne de la construction a été assurée par le recours à ces différentes méthodes de collecte de données et par les techniques de triangulation qui sont utilisées par les chercheurs afin d'assurer la rigueur de la recherche effectuée (Goetz & LeCompte, 1984).

3.2. LE PARTENARIAT PROD/NEGO

PROD est une entreprise agricole de production légumière. Producteur céréalier du Nord de la France à l'origine, l'entreprise PROD décide, au début des années 90, de se diversifier dans la production de légumes de plein champ dans une région propice sur le plan climatique à ce type d'activité, le Sud-Ouest. L'évolution des marchés céréaliers (diminution des prix de soutien, concurrence mondiale) est à l'origine de cette volonté de diversification. En 2002, le domaine produit carottes, haricots verts, poireaux, maïs et maïs doux, s'étend sur 2 000 ha et compte 230 salariés. L'histoire de ce développement s'écrit en particulier avec NEGGO qui va accompagner PROD pendant ces 10 ans. D'un bureau commercial itinérant au début des relations avec PROD, NEGGO installe une véritable direction pôle Sud-Ouest. Contractualisant à l'origine sur un seul produit agricole, les partenaires vont élargir la gamme produite et vendue comme les volumes, en dépit de certaines années où les incidents climatiques amputent gravement les prévisions ; les clients finaux vont évoluer et des démarches communes de réflexion marketing, communication, qualité vont être engagées. La relation implique principalement pour PROD le chef d'entreprise, le responsable d'exploitation, son chef de culture et pour NEGGO le directeur commercial, le responsable de zone et son adjoint. Au fil de ces 10 ans, plusieurs changements d'interlocuteurs se produisent chez les partenaires.

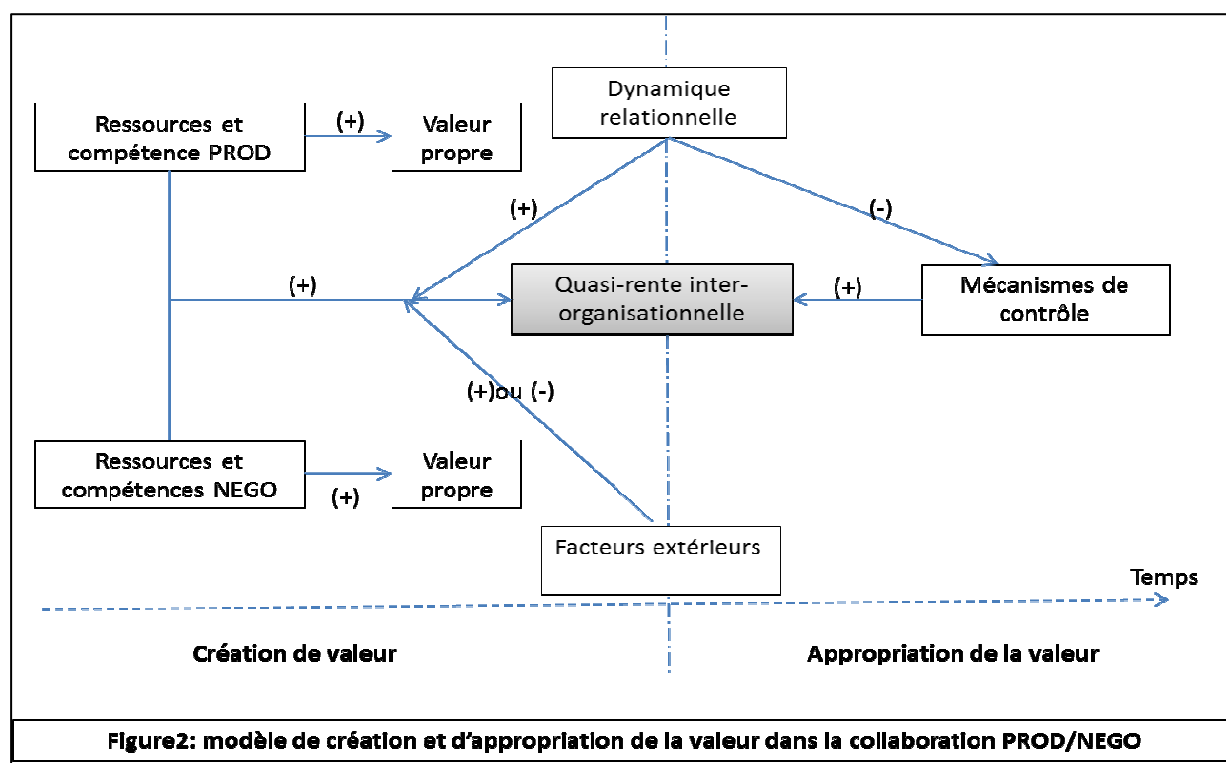
4. DYNAMIQUE RELATIONNELLE, CREATION ET PARTAGE DE VALEURS DANS LA RELATION PROD / NEGGO

L'objectif de cette partie est d'illustrer et d'analyser, dans le temps, de quelle manière la création et appropriation de la valeur dans la relation entre PROD et NEGGO s'articule avec le capital relationnel entre les deux partenaires et son évolution dans le temps. La figure 2 résume les résultats de cette analyse.

L'étape ex ante de la collaboration PROD-NEGGO

La raison d'être de la collaboration entre les deux entreprises a trait à la complémentarité de leurs ressources et compétences susceptibles de générer une quasi-rente

interorganisationnelle. PROD est un producteur local capable d'assurer un volume important de production sur ses centaines d'hectares ; NEGO un intermédiaire connu à l'échelle nationale qui figure parmi les premiers expéditeurs de fruits et légumes. Chacun d'eux bénéficie de rentes ricardiennes importantes et reconnues dans leurs secteurs (Peteraf, 1993). L'intervention d'une tierce personne qui connaît les deux partenaires explique la rapidité avec laquelle les deux entreprises décident de travailler ensemble et favorise une confiance *ex ante* dans le processus de rapprochement entre PROD et NEGO (Poissonnier et Godner, 2009). Plus particulièrement, cet intermédiaire apparaît comme un agent susceptible de favoriser l'émergence d'une croyance initiale que les actes du partenaire vont, durant la collaboration, satisfaire les attentes.



1992 : des difficultés techniques freinent la création de valeur

Suite à un défaut de l'un de ses clients principaux en 1991, l'entreprise PROD entre en contact avec l'entreprise NEGO. Les premiers échanges commerciaux s'engagent et l'expérience réussie suscite l'intérêt des deux acteurs. En novembre 1991, les deux entreprises s'accordent de manière informelle sur la commercialisation de 50% de la production de l'entreprise PROD par les services de NEGO. La première campagne 1992 ne permet pas d'obtenir les résultats escomptés : les volumes traités sont plus faibles en raison de difficultés

techniques que rencontre l'entreprise PROD dans le conditionnement. De son côté, début 1992, convaincu du potentiel important de cette région, le grossiste NEG0 est en phase d'implantation d'une véritable succursale. Chacun des deux partenaires découvre une nouvelle activité : l'entreprise PROD s'initie au conditionnement de ses productions et l'entreprise NEG0 au déploiement de son activité d'expédition.

Malgré des résultats insuffisants en ce début d'année, une relation de confiance se noue entre le dirigeant de l'entreprise PROD et le responsable de la succursale commerciale. Les échanges sont fréquents, la présence de l'entreprise NEG0 régulière sur le site de PROD et un premier travail commun s'engage sur les marques avec le développement pour chacune des structures de sa marque propre. Le packaging est également travaillé de manière conjointe et les entreprises décident d'une organisation du suivi qualité en concertation. Les contacts fréquents entre les deux individus partenaires font émerger d'autres projets concernant la diversification des cultures.

En mars 1992, la récolte de la production de carottes dans l'entreprise PROD connaît des difficultés importantes. Des désaccords sur les prix existent par ailleurs entre l'entreprise PROD et son intermédiaire. L'entreprise NEG0 voit alors l'opportunité d'augmenter le volume de ses transactions avec PROD et se déclare intéressée par la production de carottes. Cependant elle ne souhaite pas traiter avec cet intermédiaire. En décembre 1992, l'entreprise PROD met fin à ses relations avec son intermédiaire historique au profit de NEG0, soutenue par NEG0 qui l'aide à établir les contacts pour monter sa propre station de conditionnement, activité qu'elle sous-traitait jusqu'alors à son client. Les intérêts des entreprises PROD et NEG0 sont renforcés et la coopération entre les acteurs commence à très bien fonctionner. « *On travaillait dans un esprit familial qui n'a rien à voir avec nos fournisseurs traditionnels. Il s'est créé au cours du temps un climat, une relation particulière beaucoup plus chaleureuse* ». (Responsable Commercial, entreprise NEG0).

Cette phase permet de mettre en évidence le fait que malgré des ressources et des compétences considérables et complémentaires mises en œuvre, la collaboration peut tarder à produire la valeur escomptée. Les conditions organisationnelles et de marché sont défavorables. La relation de confiance qui s'établit entre les deux partenaires et leur engagement explique que le partenariat perdure alors que les objectifs ne sont pas atteints. Son périmètre en est même élargi.

Entre 1993 et 1994 : les partenaires se focalisent sur la création de valeur commune et se dotent de nouvelles ressources propres

L'entreprise PROD est alors contrainte d'investir dans du matériel de manière rapide. L'entreprise NEG0 lui fournit des contacts de fournisseurs et deux mois après la rupture, la station de conditionnement « carottes » voit le jour. L'entreprise NEG0 assure la commercialisation exclusive de cette production avec succès et des conditions de rémunération bilatérales satisfaisantes. Les relations entre les deux structures sont excellentes et propices à la poursuite des projets. Les partenaires partagent une même vision du développement du monde agricole. Des perspectives de nouvelles quasi-rentes inter-organisationnelles émergent. Des réflexions sont menées en marketing. L'entreprise NEG0 insiste pour que l'entreprise PROD augmente ses niveaux de production alors que son outil est déjà saturé. Face au développement prometteur de la commercialisation de la production de carottes, l'entreprise PROD prend la décision d'investir dans du matériel plus performant pour la station de conditionnement de la carotte. Chaque partenaire a le souci d'innover et de faire progresser sa structure grâce à ce partenariat, renforçant ainsi les rentes spécifiques à chacun. PROD se dote ainsi progressivement d'un outil industriel plus performant. L'entreprise NEG0 choisit alors d'accompagner l'entreprise PROD dans cet investissement et c'est en 1994 que le premier engagement contractuel entre les partenaires est signé au travers d'un contrat de fourniture et de prêt.

Cette phase dans la relation entre PROD et NEG0 met en évidence une boucle vertueuse selon laquelle des conditions relationnelles favorables influencent positivement la création de valeur au niveau du partenariat inter-organisationnel qui en retour invite les partenaires à maintenir leur engagement. Elle montre que la création de valeur s'opère également en interne au niveau de chacun des partenaires qui se dotent de nouvelles ressources stratégiques renforçant les rentes de chacune des structures.

Octobre 1994-1995 : la dynamique relationnelle est fragilisée

En octobre **1994**, contre toute attente, le responsable de la succursale Sud-Ouest quitte ses fonctions pour un autre poste. Ce départ du responsable de NEG0 déstabilise nettement la relation et marque un point de rupture. Fonctionnant sur des relations de confiance, doublées de liens forts, les dirigeants de l'entreprise PROD s'interrogent sur la suite de la relation. « *On arrive devant un vide ... On n'avait plus grand monde en face de nous chez NEG0* » - Dirigeant, entreprise PROD.

Un nouveau responsable est nommé, mais les dirigeants de l'entreprise PROD ne perçoivent pas la même qualité de relation. Les relations qui s'établissent avec le remplaçant ne sont pas

de même nature et restent strictement professionnelles. Les échanges sont moins fréquents, plus formels, la communication se cantonne aux domaines des prix et des quantités. Le partenariat fonctionne en s'appuyant sur les règles et normes instituées au cours des années passées.

La bonne campagne de 1995 permet à chacun des partenaires de s'approprier une partie de la valeur créée attendue. L'entreprise NEGÓ propose alors à PROD un développement de sa production de manière conjointe. La culture du poireau est prévue pour 1996 et un autre contrat de prêt est signé en mai 1995. Le périmètre de l'activité commune est élargi mais le partage pour de nouvelles innovations communes dans les domaines du marketing ou de la qualité par exemple n'opère plus.

1996 : début de la rupture

Au début de l'année **1996**, le camion d'un grossiste commercialisant des légumes pour des distributeurs anglais s'arrête sur le site de production de PROD pour demander son chemin. C'est le responsable de production qui le renseigne ; les deux hommes discutent et s'échangent leurs coordonnées. Quelque temps plus tard, l'entreprise PROD reprend contact avec cette entreprise que nous nommerons DAN. Alors que les relations avec l'entreprise NEGÓ se distendent, l'entreprise PROD prête une oreille attentive à ce nouvel intervenant. Sa nationalité laisse entrevoir pour l'entreprise PROD un développement de sa commercialisation à l'export. Dans un premier temps, l'entreprise NEGÓ considère cette opportunité également pour sa structure, tenant pour principe qu'il conserve sa position d'intermédiaire. Les relations commerciales étant fructueuses, le grossiste DAN met l'entreprise PROD en contact avec la grande distribution anglaise, spécialisée dans les produits de grande qualité. En même temps, l'entreprise DAN fait savoir à l'entreprise PROD que l'entreprise NEGÓ est un intermédiaire de trop et qu'ils souhaitent traiter en direct. Ces différents événements contribuent à aiguïser la curiosité de l'entreprise PROD quant à son marché. L'entreprise PROD cherche activement à mieux cerner les prix de vente de ses produits, empiétant sur l'une des attributions qui revient à l'entreprise NEGÓ. La bonne récolte de 1996 amène cependant les deux acteurs à signer un nouveau contrat de prêt pour trois ans. L'entreprise PROD considère qu'elle doit, coûte que coûte, poursuivre son développement et ce contrat sécurise son débouché. L'entreprise NEGÓ, de son côté, anticipe une croissance du marché sur des produits de qualité que lui fournit l'entreprise PROD. Les deux partenaires entrent dans une phase d'appropriation de la valeur de la quasi-rente inter-

organisationnelle et entament une période centrée sur la création de valeur propre à partir du partenariat.

1997-1999 : amplification de la dégradation des relations

L'année 1997, catastrophique sur le plan climatique, conduit à une chute des prix de la carotte considérable mais l'entreprise NEGÓ maintient ses marges en dépit d'une négociation que l'entreprise PROD tente de mener. Le partage de la valeur entre les partenaires est alors clairement posé. Cette même année est marquée par les débuts de la crise de la vache folle. Dans sa volonté de toujours innover, l'entreprise PROD s'est attachée, depuis deux ans, à réaliser des investissements pour assurer la traçabilité de ses produits et augmenter les performances de son matériel. L'entreprise NEGÓ, au contraire, considère que ces investissements ne sont pas prioritaires et l'entreprise PROD en retire quelques désagréments. Le producteur a le sentiment de consentir seul des efforts et ne perçoit plus de véritable soutien de l'entreprise NEGÓ dans la stratégie qu'il entend développer. Les divergences de stratégie entre les deux entreprises se font sentir : les priorités sur les investissements en termes de traçabilité ne sont pas partagées, le positionnement des deux acteurs vis-à-vis de leurs marchés ne converge pas.

A l'automne 1997, un nouvel interlocuteur rejoint la succursale Sud-Ouest du grossiste NEGÓ. Il a notamment pour mission d'intensifier les relations partenariales distendues avec ce fournisseur clé que constitue l'entreprise PROD compte tenu des volumes et de la qualité des produits fournis. Le contact se passe bien entre l'entreprise PROD et ce nouvel acteur et la décision est prise d'investir sur une nouvelle ligne de conditionnement concernant la culture du poireau et des essais au Portugal pour obtenir une production en continu. De nouvelles perspectives de quasi-rente sont envisagées alors que les différents sur le partage de la valeur ne sont pas résolus. En pleine campagne, les difficultés s'avèrent très rapidement importantes au Portugal, principalement dans le domaine logistique. PROD, ne parvenant pas à livrer dans les temps et dans de bonnes conditions, enregistre de lourdes pertes économiques.

1998 marque également le développement des premières « filières qualité » par la grande distribution qui cherche à développer, sans intermédiaire, des relations directes avec les fournisseurs. L'entreprise PROD demande alors à l'entreprise NEGÓ de développer la commercialisation des productions vers ces nouveaux acteurs. PROD vient en effet d'être certifiée ISO 9002 et veut profiter de ces nouvelles opportunités de marché. L'entreprise

NEGO entreprend quelques démarches mais considère qu'elle peut écouler l'ensemble de la production de l'entreprise PROD directement auprès de clients de sa structure et qu'il n'y a pas lieu de démarcher les centrales. Les relations se tendent progressivement et de nombreuses réunions houleuses sont organisées au sujet des désaccords entre les partenaires. Les relations se dégradent entre le nouvel interlocuteur de l'entreprise NEGO et les dirigeants de PROD. Le partenariat se poursuit néanmoins sans enthousiasme.

Les résultats médiocres de la campagne 1999 accélèrent la dégradation des relations et le questionnement de l'entreprise PROD sur le bien-fondé du maintien d'un partenariat avec l'entreprise NEGO. Les dirigeants de l'entreprise PROD considèrent que les seuls objectifs de l'entreprise NEGO sont désormais la rentabilité et la recherche du profit maximum à leur détriment. L'entreprise PROD décide alors d'imposer que la relation évolue à l'heure où les volumes produits et l'ampleur des transactions commerciales explosent. Le partage de la valeur de la quasi-rente inter-organisationnelle ne convient plus à l'entreprise PROD.

En novembre 1999, l'entreprise PROD formule à l'entreprise NEGO trois exigences pour la poursuite de la relation : une transparence sur les marges, un service commercial sur place, une facturation directe de l'entreprise PROD vers les Grandes et Moyennes Surfaces (GMS). L'entreprise NEGO accepte les deux premiers points mais exclut le troisième.

Mai 2000 : fin de la relation

En mai 2000, l'entreprise PROD adresse un courrier à l'entreprise NEGO pour résilier le partenariat. Le partenariat est rompu dans un climat particulièrement tendu en raison du recrutement par l'entreprise PROD d'un des salariés de l'entreprise NEGO. Cette embauche est vécue comme une trahison par l'entreprise NEGO. « *J'ai un sentiment de frustration. Pour moi, ce qui s'est passé n'aurait jamais dû arriver. C'est un gâchis parce que notre relation aurait pu continuer. Moi je croyais en notre partenariat* » (Entreprise NEGO). Les dirigeants de l'entreprise PROD regrettent également cette rupture : « *Quand on s'est séparé de l'entreprise NEGO, on n'avait pas envie de le faire. Le partenariat aurait pu continuer et se terminer plus naturellement, plus progressivement* » (Responsable technique, entreprise PROD).

Tableau 1 : Evolution de la collaboration PROD/NEGO entre 1992 et 2000

		1992		1993-1994		1994-1995		1996		1997-1999		2000
		PROD	NEGO	PROD	NEGO	PROD	NEGO	PROD	NEGO	PROD	NEGO	
Facteurs externes								Grossiste étranger		1997 et 1999 : mauvaises conditions climatiques		Fin de la collaboration
Ressources	Plusieurs centaines d'hectares	Un portefeuille clients	Expertise production	Expertise marché Succursale régionale dédiée	Augmentation surfaces et matériels	Changement de responsable Marché clients	Augmentation surfaces et matériels Expertise production	Expertise marché	2000 hectares Expertise métier Certification ISO 9002	1997 : nouveau responsable		
Objectifs	Commercialisation de 50% de la production de carottes de PROD par NEGO Organisation du suivi qualité en concertation		Augmenter les volumes Réflexion marketing et qualité commune		Développement de production/vente de manière conjointe Culture de poireau		Développer le volume Internationaliser le marché		Commercialisation des productions vers de nouveaux acteurs Assurer une production en continu : investissements au Portugal			
Objectifs propres	Augmenter le volume de ses transactions Monter sa propre station de conditionnement	Développer son portefeuille clients	Investir dans du matériel de conditionnement de carottes plus performant Innover	Innover			Cerner les prix de vente de ses produits	Développement international	Augmenter la performance de son matériel Traçabilité de ses produits Nouvelle ligne de conditionnement de poireau Développer relations avec GMS	Volume Relation directe et exclusive avec les clients		
Valeur créée	Des difficultés techniques freinent la création de la valeur : volume produit < volume attendu		Station de conditionnement « carottes » cofinancée Volume croissant et notoriété		Volume croissant Notoriété		Volume croissant Nouveau contrat 3 ans		1997 : volumes < prévisions 1998 : problèmes logistiques Valeur plus faible			
Valeur appropriée	Conditionnement de ses productions	Déploiement de son activité d'expédition	Marge Expertise métier	Marge Expertise métier	Marge Expertise métier	Marge Expertise métier	Marge Sécurisation débouchés	Marge Qualité des produits	Volumes plus faibles => résultats plus faibles	Maintien des marges		

Dynamique relationnelle	<p>Une relation de confiance se noue entre les dirigeants Des échanges fréquents Esprit familial « Un climat et une relation chaleureuse » (responsable commercial NEG0)</p>	<p>Excellente dynamique relationnelle Même vision du développement du monde agricole</p>	<p>Dynamique relationnelle fragilisée : départ du responsable de la succursale Sud-Ouest de NEG0 et un nouveau responsable est nommé Relations strictement professionnelles : échanges moins fréquents, plus formels</p>	Distance relationnelle	<p>1997 : meilleures relations avec le nouvel interlocuteur chez NEG0 1998 : Amplification de la dégradation de la relation Divergence de stratégies</p>	<p>Résiliation du partenariat Sentiment de trahison chez NEG0</p>
-------------------------	--	--	--	------------------------	--	---

5. DISCUSSION

Notre étude sur la relation de partenariat entre PROD et NEGÔ se trouve à l'intersection de deux catégories de travaux : (1) des travaux sur la dynamique relationnelle dans les relations inter-organisationnelles mettent en avant sa propension à augmenter les chances de réussite de la relation (Donada et Nogatchewsky, 2005), et (2) des travaux sur la création et l'appropriation de la valeur. Sachant qu'une grande partie de ses travaux s'intéresse aux ressources et les compétences soulignant leur propension à créer de la valeur en termes de rente ricardienne à l'intérieur de l'entreprise ou de quasi-rente inter-organisationnelle au-delà des frontières de l'entreprise.

L'étude du cas PROD/NEGÔ fait ressortir un certain nombre d'éléments intervenant dans la création et l'appropriation de la valeur (figure 1). Certains éléments rappellent aisément des résultats déjà obtenus dans la littérature. Il s'agit de la dotation en ressources et compétences complémentaires (4.1) et, en partie, le rôle de la dynamique relationnelle (4.2). En revanche, on note des éléments peu présents dans la littérature tels que le rôle des mécanismes de contrôle (4.3) ou des éléments nouveaux tels que le rôle du contexte et des facteurs exogènes (I.V4.4).

5.1. DES RESSOURCES ET COMPETENCES COMPLEMENTAIRES MAIS AUSSI DYNAMIQUES

PROD et NEGÔ ont chacun des ressources intrinsèques qui leur permettent de générer des rentes ricardiennes telles que définies par Peteraf (1993). En outre, ils possèdent des ressources complémentaires. PROD possède une grande capacité de production (des centaines d'hectares) et un outil industriel performant et NEGÔ possède un réseau commercial et une forte notoriété (le premier expéditeur de fruits et légumes en France). La mise en commun de ces ressources et compétences complémentaires au sein de la collaboration leur permet de générer une quasi-rente inter-organisationnelle.

Le cas analysé souligne de manière instructive que la création de valeur peut être analysée à deux niveaux. Le premier concerne la relation partenariale où PROD et NEGÔ combinent leurs ressources et compétences en matière de production et de savoir-faire commercial pour progressivement pénétrer de nouveaux marchés et s'imposer auprès de la distribution : c'est la quasi-rente inter-organisationnelle qui s'enrichit du périmètre élargi de la collaboration au fil du temps. Parallèlement, le second a trait aux ressources et compétences propres que les partenaires arrivent à capitaliser au sein de leurs organisations grâce au partenariat : ressources cognitives, organisationnelles ou matérielles, périmètre des compétences élargi.

Il est aussi à remarquer que les deux entreprises ont accumulé des ressources pendant la période de la collaboration. Le tableau 1 donne une idée de l'évolution et du développement des ressources et des compétences propres aux deux partenaires. Cet aspect dynamique a été étudié dans la littérature au regard de l'approche des capacités dynamiques (Teece et al., 1997). De ce point de vue, la création de valeur – aussi bien en termes de rente ricardienne ou de quasi-rente inter-organisationnelle – est aussi dynamique. D'ailleurs, nous avons noté que la création de valeur peut prendre des formes différentes au fil du temps, qu'il s'agisse de la quasi-rente inter-organisationnelle ou des rentes propres à chaque partenaire, dont une partie reste non anticipable *ex ante* (certification ISO 9002 pour PROD par exemple, ou expérience à l'export pour NEG0).

5.2. LE ROLE DE LA DYNAMIQUE RELATIONNELLE DANS LA CREATION DE VALEUR

Le cas PROD/NEG0 permet également d'établir des liens au niveau du triptyque « Ressources-Capital relationnel-Création de Valeur ». Le capital relationnel se présente comme un catalyseur qui renforce le lien entre les ressources et la création de valeur. La présence d'un capital relationnel entre les partenaires favorise une utilisation effective des ressources et des compétences mises en commun et donc la création de valeur.

Les normes relationnelles comme le potentiel de création de valeur évoluent au fil du temps. Le cas présenté laisse penser que les deux aspects pourraient se renforcer dans un effet hétérosis. La période où la dynamique relationnelle a été la plus forte est aussi celle qui a vu les plus grands développements pour de la création de valeur au-delà de l'objectif initial du partenariat : réflexions sur les marques ou le packaging par exemple menées entre 1992 et 1994. Le capital relationnel pourrait agir comme élément moteur pour faire évoluer le partenariat au-delà de ses frontières originelles.

5.3. APPROPRIATION DE LA VALEUR : LE ROLE D'UN MECANISME DE CONTROLE

Les résultats apparaissent plus nuancés dès lors qu'il s'agit de partage ou d'appropriation de la valeur créée dans le cadre du partenariat. L'étude du cas nous conduit à évoquer plusieurs hypothèses.

Au cours de la période où le capital relationnel a été le plus fort, les partenaires n'ont pas témoigné d'un niveau de préoccupation important concernant la question du partage de la valeur. A cette époque, malgré des résultats qui ne sont pas à la hauteur des espérances attendues, les acteurs maintiennent un engagement fort dans le partenariat, la volonté de le

poursuivre et envisagent très rapidement de nouveaux axes de collaboration. Ils se projettent plutôt dans une perspective de moyen, voire de long terme.

Inversement, lorsque le capital relationnel a commencé à s'effriter, une attention plus forte au partage de la valeur émerge chez le producteur et l'oriente dans une perspective plus court-termiste. La coordination au travers des mécanismes de contrôle telles que les contrats, les règles et les normes définies dans les années passées prend progressivement le pas sur une coordination par les mécanismes relationnels et centre la relation sur la problématique de l'appropriation de la valeur jusqu'à ce qu'elle en devienne le point essentiel. Dans cette situation, l'absence de capital relationnel fort peut-être expliqué par la propension des partenaires à se recentrer sur la création de valeur propre au détriment de l'inter-organisationnel. La préoccupation principale devient alors l'appropriation de la valeur au détriment de la création.

Ce résultat souligne l'importance des mécanismes de contrôle dans les phases d'appropriation de la valeur. Qu'il soit question de contrat ou d'autres moyens de contrôle, ces moyens se révèlent essentiels pour s'assurer que le partage de la valeur créée se fait selon les attentes de chacun des partenaires. Le recours au contrat par PROD et NEGOT montre comment tous les deux surmontent d'éventuels comportements opportunistes (Ahuja, 2000) qui peuvent apparaître dans un climat de conflit où la confiance est dégradée. Ce résultat rejoint les conclusions d'une partie de la littérature où le contrat est présenté comme un complément aux mécanismes relationnels de gouvernance (Poppo et Zenger, 2002).

Dans la collaboration PROD/NEGOT les deux entreprises avaient pour objectif de créer une quasi-rente interorganisationnelle, mais aussi une rente propre à chacun. Ce constat rejoint les travaux récents sur la coopération qui reflète bien cette dualité entre intérêt particulier de chaque partenaire et l'intérêt collectif (Blanchot et Fort, 2007). Cette dualité est fortement liée à la question de création de la valeur et de son appropriation (Oxley et Silverman, 2008). Alors que la valeur est créée grâce aux efforts concertés, cette même valeur sera partagée par la concurrence entre les partenaires (Kang, 2013).

5.4. LES ELEMENTS EXTERIEURS : INTRODUCTION DE NOUVEAUX INTERLOCUTEURS

L'analyse du partenariat entre PROD et NEGOT sur une dizaine d'années souligne la variabilité des modalités d'expression des mécanismes relationnels liée aux multiples changements d'acteurs qui entrent et sortent de la dynamique de la relation. Ils sont

inévitables mais pour l'essentiel émergents et non prévisibles au moment de la construction de la relation. En effet, le cas présenté souligne que la dynamique de la coopération, et donc sa capacité à créer de la valeur, est en partie dépendante de facteurs exogènes à la relation, telle l'arrivée à l'improviste d'un nouvel intermédiaire commercial déstabilisant la relation. Le cas PROD/NEGO fait ressortir le caractère partiellement émergent de la création de valeur dans les collaborations inter-entreprises. Si le constat général sur le caractère émergent de certaines stratégies a été depuis longtemps développé par les chercheurs (Mintzberg et Waters, 1985), ce n'est pas toujours le cas quand il s'agit d'étudier la création et l'appropriation de la valeur.

6. CONCLUSION

Dans ce travail, nous avons tenté d'analyser et de comprendre l'impact de la dynamique relationnelle (confiance, engagement et communication) sur la création de valeur d'une part, et l'appropriation de la valeur créée, d'autre part. Pour ce faire, nous avons tracé et analysé dans le temps l'histoire d'une collaboration entre un client et un fournisseur dans le secteur de l'agro-alimentaire. Cette approche a permis de suivre l'évolution de la création et de l'appropriation de la valeur en même temps que l'évolution du capital relationnel (la confiance, l'engagement et la communication) et nous a fourni un certain nombre d'apports.

Premièrement, nos résultats corroborent l'idée que la confiance, l'engagement et l'échange fréquent d'informations sont autant d'éléments indispensables au bon fonctionnement de la collaboration client-fournisseur et qui incitent à la création de valeur. En revanche, quand il s'agit de partager la valeur créée, notre résultat est novateur. Deux situations peuvent se présenter. (1) Dans le cas où la dynamique relationnelle est favorable, les partenaires ne se focalisent pas trop sur le partage de la valeur mais sur quelles valeurs créer pour les années à venir et comment les créer. (2) Par contre, dans le cas où la dynamique relationnelle est fragilisée, la faiblesse de ces éléments semblerait favoriser une focalisation des partenaires sur les mécanismes, notamment le contrat, qui permettront le partage équitable de la valeur.

Deuxièmement, l'analyse du cas PROD/NEGO met la lumière sur l'aspect dynamique de leurs dotations en ressources et compétences tout au long de la période de la collaboration. Alors que la littérature antérieure met avant tout l'accent sur la complémentarité des ressources des partenaires en tant que mécanisme de création de valeur, nos observations invitent à s'interroger sur la dynamique des ressources, à savoir l'acquisition de nouvelles

ressources pendant la période de la collaboration, et son impact sur le processus de création de valeur.

Troisièmement, notre travail souligne le poids du contexte et des événements extérieurs à la relation de collaboration dans la création de la valeur. L'accent placé sur la création de valeur et son appropriation a eu peut-être tendance à occulter l'importance du contexte (Papadakis et al., 1998). Notre étude du cas PROD/NEGO rappelle combien des conditions environnementales et institutionnelles sont de nature à expliquer les capacités des collaborations à créer et partager de la valeur. Nous invitons les chercheurs à s'appuyer sur une vision large, permettent de prendre en compte tous les événements émergents à la collaboration, afin de mieux saisir la complexité des processus de création et de répartition de la valeur.

Au plan managérial, cette analyse invite à considérer l'importance de l'investissement dans le capital relationnel. Il apparaît comme catalyseur pour accroître la quasi-rente inter-organisationnelle et placer les partenaires dans une perspective de moyen terme favorable à la création et l'appropriation de valeurs communes. L'étude souligne également la nécessité de considérer la création de valeur au moins de deux points de vue complémentaires : celle générée par le partenariat mais aussi celle que peut s'approprier chacun des partenaires de manière indirecte. Tout en soulignant l'importance des dimensions relationnelles que sont la confiance, l'engagement ou la communication, le cas met également en évidence que le processus de création/appropriation de la valeur dans une collaboration est pour partie indéterminé et non linéaire. Une conscience claire que les enjeux se jouent à l'intérieur et au-delà des frontières de l'entreprise doit inviter à un pilotage des deux dimensions pour une valorisation maximale de telles stratégies.

Par ailleurs, notre étude permet également de souligner tout l'intérêt des approches longitudinales révélant l'évolution temporelle de la problématique de la création ou de l'appropriation de la valeur, du capital relationnel tout comme celle des ressources et des compétences des entreprises partenaires. Toutefois, des méthodes quantitatives pourraient permettre d'établir des liens explicites entre les différents éléments relatifs aux ressources, la création-appropriation de la valeur et les mécanismes relationnels et de contrôle.

Références

- Adegbesan J.A. et Higgins M.J. (2011), The intra-alliance division of value created through collaboration, *Strategic Management Journal*, 32, 187-211
- Ahuja G. (2000), The Duality of Collaboration: Inducement and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages, *Strategic Management Journal*, 21, special issue, 317-343
- Aliouat B., Taghzouti A. (2007), Alliances stratégiques et création de valeur : rentabilité, avantage concurrentiel ou légitimité ? Vers une analyse croisée de modèles complémentaires, AIMS XVIè, Montréal, 6-9 juin 2007
- Anderson J.C., Narus J.A. (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, Janvier 1990, 42-58
- Arinõ A., Abramov M., Skorobogatykh I., Vià J. (1997), Partner selection and trust building in West-European joint ventures: a western perspectives, *International Studies of Management and Organization*, 27: 1, 19-37
- Arnaud N. (2008), Construction et management des compétences collectives dans le cadre des relations interorganisationnelles : une approche communicationnelle, *Finance-Contrôle-Stratégie*, 11 : 1, 9-39
- Barthélémy J. (2006), Création et appropriation de la valeur dans un partenariat. Le cas Disney-Pixar, *Revue Française de Gestion*, 164, 141-155
- Blanchot F. et Fort F. (2007), Coopétition et alliance en R&D », *Revue Française de Gestion*, 176
- Bréchet J.-P., Desreumaux A. (2001), La valeur en sciences de gestion, représentations et Paradoxes, *Revue Sciences de Gestion*, 28, 217-242
- Bréchet J.-P., Saives A.-L. (2001), De la spécificité à la compétitivité. L'exemple de la construction de la compétitivité sur une base territoriale, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 4 : 3, 5-30
- Charreaux G. (2006), La valeur partenariale : vers une mesure opérationnelle, *Cahier du Fargo*, n°1061103, 2006
- Cherni M. et Fréchet M. (2006), Choisir son partenaire pour innover: Critères et Processus, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique Annecy / Genève 13-16 juin 2006

- Donada C. et Nogatchewsky G. (2006), Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur la performance des relations client-fournisseur, *Recherche et Applications en Marketing*, 20 : 4
- Dyer J.H. et Singh H. (1998), The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, 23: 4, 660-679
- Dyer J.H., Singh H. et Kale P. (2008), Splitting the pie: Rent distribution in alliances and networks, *Managerial and Decision Economics*, 29, 137-148
- Guibert N. (1999), La confiance en marketing : fondements et applications », *Recherche et Applications en Marketing*, mars 1999
- Gulati R. (1998), Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, 19: 4
- Huberman A.M. et Miles B. (1991), Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes, De Boeck Université, Bruxelles, 1991
- Jap S.D. (2001), Pie sharing in complex collaboration Contexts, *Journal of Marketing Research*, 38, 2001
- Kale, P.; Singh, H.; Perlmutter, H. (2000), Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital”, *Strategic Management Journal*, 21, 217-37
- Kang J. (2013), Value creation and appropriation in strategic alliances: Roles of resource characteristics and structural position in alliance network”, *Business and Management Review*, 3:2
- Kaufmann P.J. (1987), Commercial exchange relationships and the negotiator’s dilemma”, *Negotiation Journal*, 3:1, 73-80
- Koenig, G. (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles», *Revue de l’AGRH*, n° 9
- Langley A. (1999), Strategies for theorizing from process data », *Academy of Management Review*, 24:4, 691-710
- Lavie D. (2007), Alliance portfolio and firm performance : A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry, *Strategic Management Journal*, 28, 1187-1212
- Lepak D.P., Smith K.G. et Taylor M.S. (2007), Value creation and value capture : a multilevel perspectives, *Academy of Management Review*, 32, 180-194

- Madhok, A. et S. B. Tallman (1998). Resources, transactions and rents: Managing value through interfirm collaborative relationships. *Organization Science*, 9: 326-339
- Nummela N (2003), Looking through a prism-multiple perspectives to commitment to international R&D collaboration”, *Journal of High Technology Management Research*, 14
- Oxley, J. E., et B. S. Silverman (2008), Inter-Firm Alliances: A New Institutional Economics Approach, in: E. Brousseau et J. M. Glachand (eds.), *New Institutional Economics: A Guidebook*, Cambridge University Press, New York, 2008, 209–234
- Papadakis V., Lioukas S., Chambers D. (1998), Strategic Decision-Making Processes: The Role of Management and Context, *Strategic Management Journal*, 19, 115-147
- Peteraf M. (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource Based View », *Strategic Management Journal*, 14, 179-191
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1997), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York,
- Poppo, L., et T. Zenger (2002), Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?" *Strategic Management Journal*, 23:8, 707-725
- Ring, P.S., Van de Ven, A.H. (1994), Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, 19:1, 90-118
- Rodriguez C.M. et Wilson D.T. (2002), Relationship bonding and trust as a foundation for commitment in US-Mexican strategic alliances, *Journal of International Marketing*, 10:4
- Sarkar M.B., Echambadi R., Cavusgil S.T., et Aulakh P.S. (2001), The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29:4
- Sebti H. (2008), Amour, Gloire et Rupture: Une étude longitudinale du rôle de la gouvernance dans la création et le partage de la valeur dans une joint-venture internationale, 17ème congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Nice, Mai 2008
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management”, *Strategic Management Journal*, 18:7, 509-533
- Wagner S.M., Lindemann E. (2008), Determinants of value sharing in channel relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23: 8, 544 – 553

Wassmer, U. et Dussauge, P., (2011), Value Creation in Alliance Portfolios: The Benefits and Costs of Network Resource Interdependencies, *European Management Review*, 8: 1, 47–64.