

# **L'apport des capacités dynamiques relationnelles à l'évaluation des modes de gouvernance du partenariat « *sourcing* »**

Serge BAILE, Professeur à l'Université de Toulouse

Toulouse Business School, Université de Toulouse & IAE Toulouse

Chercheur Associé à l'ER Finance-Groupe ESCT & au CERGAM-IAE Aix en Provence, Aix-Marseille Université

[s.baile@tbs-education.fr](mailto:s.baile@tbs-education.fr) & [serge.baile@ut-capitole.fr](mailto:serge.baile@ut-capitole.fr)

Gérald BRUNETTO, Maître de Conférences à l'Université d'Aix Marseille

CERGAM-IAE Aix en Provence – Aix-Marseille Université

## **Résumé :**

---

Quelles sont les capacités dynamiques relationnelles qui permettent d'évaluer les modes de gouvernance d'une stratégie d'affaires basée sur le partenariat en matière de *sourcing* ? Cette interrogation appelle un questionnement sur la nature et la description de capacités distinctives que doivent mobiliser les partenaires. Cette interrogation, posée par projet important d'évaluation des pratiques de *sourcing*, entre 2004 et 2005, au sein d'un Groupe Industriel International de l'Aéronautique (G2IA), a conduit à délimiter le cadre de la RBV, et à formuler un modèle de recherche offrant une Vue basée sur les Capacités Dynamiques (VCD). Ce modèle est formalisé par une conception de la Gouvernance du Partenariat d'Affaires empruntées aux travaux en Marketing Relationnel. Il emprunte et adapte la VCD aux capacités relationnelles introduites par une triple gouvernance des relations de partenariat, de communication et de pouvoir, dans le contexte du *sourcing*. La mise à l'épreuve du terrain de ce modèle fait l'objet (1) de trois hypothèses partielles destinées au test des trois sous-structures de gouvernance, et (2) d'une hypothèse générale destinée au test de la structure du modèle et de son « fit » aux données. Les traitements des données recueillies auprès d'un échantillon de 93 entreprises clientes de G2IA combinent des méthodes usuelles de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> génération (AFPC confirmatoire et discriminante et AFC avec AMOS 18.0). Les résultats confirment la validité et la fiabilité des variables du modèle recherche et les trois niveaux de gouvernance du partenariat, ainsi que celle d'une structure optimale du modèle et des poids significatifs des capacités dynamique relationnelles étudiées. Les diagnostics confortent les prémisses de recherche établis par la théorie basée sur les ressources, et son orientation « capacités dynamiques », pour décrire les trois modes de gouvernance. Les conclusions ouvrent la voie à de futures orientations de recherche dans les domaines de l'évaluation des conséquences de transformations organisationnelles, de modification de modèle d'affaires, de restructuration d'activités et de conduite du changement.

**Mots-clés :** Théorie Basée sur les Ressources (RBV), Capacités Dynamiques & Relationnelles Gouvernance du *Sourcing*, Partenariat d'Affaires, Analyse Factorielle Confirmatoire.

# **L'apport des capacités dynamiques relationnelles à l'évaluation des modes de gouvernance du partenariat *sourcing***

## **Introduction**

La compréhension des micro-fondements des capacités dynamiques (CD) a fait l'objet de beaucoup d'efforts théoriques (Wilden & al., 2013), pour étudier ce dont Teece (2007) appelle procédures et processus organisationnels et managériaux qui les sous-tendent. Cette emphase n'est, jusqu'ici, pas suivie des résultats escomptés en ce qui concerne la compréhension des effets ou du rôle de ces capacités sur la performance organisationnelle (Baile, 2010, 2012 ; Wilen & al., 2013 ; Lin & Wu, 2014). L'explication serait très probablement à chercher, en management stratégique (Barreto, 2010), dans l'insuffisance des investigations portant sur des effets liés aux contingences, propres au secteur économique et à son intensité compétitive, ou aux structures organisationnelles et à la complexité de leur stratégie de gouvernance des relations d'affaires.

✓ Un fossé ou gap s'est ainsi créé entre l'analyse des fondements conceptuels des CD (Teece et Pisano, 1994) et leur mise à l'épreuve de terrains ou de cas d'organisations. Cette recherche prend place dans ce contexte, et s'intéresse à un secteur économique fortement dynamique, où la compétition est intense (celui de la construction aéronautique), et à un modèle d'organisation en réseau d'affaires international (celui d'une d'un nommé Groupe Industriel International de l'Aéronautique (G2IA) utilisant, en tant que donneur d'ordres, une Place de Marché pour ses achats (*Sourcing*) de biens d'équipements auprès de ses fournisseurs (Clients). Les possibilités offertes par ce terrain de recherche, ouvert aux influences d'une dynamique d'affaires et de marchés d'une industrie fortement dynamique, permet de dépasser les limites mentionnées et d'appliquer les fondements conceptuels d'une vue par les capacités dynamiques (DCV), dans le prolongement de la RBV (Barney, 1991 ; Helfat & Peteraf , 2003 ; Helfat & al., 2007 ; Helfat & Winter, 2011). Un modèle de DCV, appliqué à ce terrain contribuera à apporter des réponses à une problématique de développement organisationnel et de changement qui, selon Teece & al. (1997), permet de construire, intégrer et reconfigurer des ressources nécessaires pour faire face à un cadre d'affaires très volatil. De sorte, qu'une véritable stratégie de gouvernance des partenariats d'affaires fut engagée, lors de l'intégration des

systèmes de gestion du donneur d'ordres (DO) au début des années 1990, afin d'identifier les inducteurs de performance (c'est-à-dire, les ressources internes, externes ou étendues selon la RBV), et les capacités devant être développées par les clients pour s'adapter au futur modèle modèles d'affaires électroniques industriels (*e-Procurement*). Des modèles dont les objectifs visaient à faciliter les réactions des partenaires, l'agilité organisationnelle, la flexibilité industrielle, les changements et les innovations organisationnelles ; pour améliorer la performance de certains processus clés (dont les processus *sourcing*) et les relations affaires en introduisant l'interopérabilité des systèmes de gestion et le partage de connaissances pour développer de nouvelles valeurs d'affaires.

✓ Cette vision stratégique trouve sa justification dans le développement des réseaux d'affaires et de leur management. Elle s'est imposée aux entreprises, depuis deux décennies, par la nécessité de rendre interopérables les systèmes de gestion en intégrant des processus connexes au sein des chaînes de valeur des partenaires. Elle a été à l'origine de modèles d'affaires mobilisant la RBV pour justifier des choix de ressources à utiliser pour développer des transactions d'affaires (Marchand & Gomis, 2013 ; Baile, 2012 ; Fink, 2011 ; Kohli & Grover, 2008 ; Aral et Weill, 2007), et cela, souvent au détriment de modèles mobilisant des capacités distinctives, autant opérationnelles (Helfat & Winter, 2011), que dynamiques (Teece, 2007). Ce constat témoigne autant de l'aspect réducteur de la RBV pour évaluer le succès de ces stratégies de gouvernance, que des difficultés pour évaluer quelles seraient, dans un contexte de recherche donné (e.g. grande distribution, construction automobile, BTP, ...) les capacités dynamiques relationnelles critiques (Pagano, 2009 ; Baile & Castex, 1996 ; Baile & al., 2001) qu'il conviendrait d'actionner pour changer de modèle d'affaires et développer de nouvelles bonnes pratiques. Il traduit aussi, du fait de l'absence de travaux et de résultats comparables, les difficultés d'opérer avec la RBV ou la DCV pour traiter empiriquement des cas ou des problématiques de management de ressources ou de capacités critiques dans un environnement de réseaux d'affaires. Il semble donc justifier de l'intérêt dans le contexte économique actuel, d'appréhender et d'argumenter en faveur de capacités relationnelles dynamiques critiques qui permettront de faciliter la conduite du changement, par exemple dans l'exercice de transformation des modèles d'affaires électroniques introduite dès le début des années 90, par l'utilisation des EDI (*Electronic Data Interchange*) (Picot & al., 1993; Choudhury, 1991, 1997; O'Callaghan, 1998; Baile & Trahand, 1999; Baile, 1999 ; Angeles & Ravinder, 2000 ; ...). Ces mo-

dèles alignent les pratiques d'affaires courantes et existantes à un nouveau système de management communiquant, dont l'architecture est évaluée par le succès des usages (Baile, 2001) ; c'est-à-dire plus en termes d'efficience et d'impact sur les pratiques, que de rentabilité financière. Cet alignement, dans le cas des pratiques managériales du *sourcing* doit ainsi supporter de multiples capacités, dont celles de négociation et de collaboration avec les fournisseurs, de gestion de projets et de documents, de management des connaissances, et de gestion analytique (Aberdeen, 2002). Rares sont ici les travaux qui ont contribué à étudier des CDR facilitant soit une stratégie d'alignement du partenariat d'affaires à son succès (Häkansson, 1989 ; Häkansson & Snehota, 1995 ; Angeles & Ravinder, 1999 ; ...) ; soit, encore, une stratégie d'intégration de processus dans un contexte de réseaux d'affaires (*Network Value Added*) ou à de places de marché (PdM/*Electronic Market Places*) (Johnston et Lawrence, 1988 ; Venkatraman & Zaheer, 1989, 1994ab ; Baile & Trahand, 1999 ; Chen, 2003 ; Trent & Monczka, 2005).

✓ Conduire un tel changement suppose autant l'existence ou la création de ressources nouvelles (financières, organisationnelles, technologiques,...), que la mobilisation ou l'acquisition de capacités appropriées au secteur d'activité et au métier, telles que des capacités dynamiques d'adaptation, de transformation, d'alignement, ou relationnelles. Disposer, lors d'un changement de modèle d'affaire, de telles capacités est crucial lorsqu'il s'agit de créer, transformer des réseaux d'affaires et interconnecter différents processus de gestion (Malone & al., 1987; Clemons & Rowe, 1988 ; Bakos & Brynjolfsson, 1993; Clemons & al., 1993 ; Baile , 2001; Pagano, 2009 ; Nyaga & al., 2010). Ces capacités sont alors qualifiées de distinctives, car elles sont différentes et diverses dans leur origine et leurs spécificités. Elles constituent, en ce sens, autant de ressources sur lesquelles il convient de s'interroger pour développer avec succès une stratégie d'intégration interne ou externe de certains processus et activités d'une chaîne de valeur. Cette interrogation est à l'origine d'une mission d'évaluation du *sourcing* lors de la première phase du projet *Super@World* de G2IA, à laquelle le chercheur fut impliqué en tant qu'expert extérieur (Trent & Monczka, 2005) pour formaliser un modèle d'évaluation des bonnes pratiques d'achat et des relations clients/fournisseurs devant contribuer, à terme, à faciliter l'intégration des processus d'achats, via une PdM supportant une solution électronique en ligne (notée AeS) pour les fournisseurs

✓ Le contexte de recherche interpelle ici, dans sa phase d'évaluation des pratiques et des relations d'achat, la qualité des relations et des échanges d'informations entre le DO (et ses ache-

teurs) et les clients (ou fournisseurs) dans une activité de gestion des achats dans un contexte d'appel d'offre international. La qualité est reconnue comme étant un antécédent crucial de la bonne exécution d'un processus logistique et de *sourcing* (Pagano, 2009; Gelderman et Semajin, 2006), qui se réfère à des facteurs qui affectent l'émergence de capacités dynamiques (Eriksson, 2013 ; Baile, 2012 ; Ambrosini & Bowman, 2009 ; Teece, 2007). La qualité de l'exécution des processus d'achat des donneurs d'ordre conditionnent, aussi, le succès de cette activité, du double point de vue de sa qualité et de sa performance économique. De même, les perceptions des acheteurs et des fournisseurs des relations de collaboration, qui affectent différemment les ententes et les modes de domination ou de mise en confiance des partenaires (Baile & Castex, 1996 ; Benton & Malon, 2005), peuvent encore être une cause d'efficacité de ces processus. De sorte que la qualité doit dans ce contexte être considérée comme un antécédent des CD tout autant interne, qu'externe (Eriksson, 2013). Interne, car elle est de nature sociale et structurelle : elle appelle à la création de CD relationnelles permettant de construire et maintenir des relations d'affaires, ou encore, de faciliter un mode d'apprentissage au changement en continu, et favoriser des collaborations. Externe aussi, car elle implique des facteurs de l'environnement (marchés, organisations, TI) et les principes mêmes de management des réseaux et relations d'affaires inter-entreprises, qui appellent les partenaires à développer des CD d'apprentissage.

✓ Ces problématiques d'évaluation de la qualité d'exécution d'une stratégie *sourcing* (Pagano, 2009 ; Nyaga & al., 2010) différent, mais sont probablement interdépendantes. Elles sont le point d'ancrage d'une réflexion destinée à identifier des CD relationnelles spécifiques au cas étudié (1) de support mutuel au *business*; (2) de communication et d'échanges d'information; et (3) de consolidation des relations d'affaires et de pouvoir dans les transactions entre DO et fournisseurs. Cette réflexion conduit à confronter ces trois domaines conceptuels dans un modèle de recherche qui cherche à établir des modes de gouvernance des CD distincts. La question de recherche interpelle ainsi la nature relationnelle et plus dynamique des CD et la structure hypothétique de l'indépendance de modes de gouvernance distincts: *Quelles sont les capacités dynamiques relationnelles qui permettent d'évaluer des modes distincts de gouvernance d'une stratégie d'affaires basée sur le partenariat sourcing ?*

✓ Les fondements théoriques de la gouvernance des relations du partenariat d'affaire sont exposés dans le titre 1, et propose une structure conceptuelle d'évaluation des capacités dyna-

miques relationnelles. Cette structure est formalisée dans le titre 2 par un modèle de recherche dont l'objectif est de mettre à l'épreuve une hypothèse générale (HG) d'indépendance de trois modes de gouvernance spécifiques du partenariat d'affaires dans le domaine du *sourcing*. Ce modèle est mis à l'épreuve (*model testing*) d'un projet réel (*e-Procurement/AeS*), décrit dans le titre 3, et de données qui nécessitent, pour le test de HG, une modélisation mobilisant une méthode de structuration confirmatoire. Les résultats des analyses de données sont exposés dans le titre 4, puis commentés eu-égard les fondements conceptuels de cette étude. Enfin, le titre 5 confronte, dans la conclusion générale, les résultats de ce travail à ceux antérieurement établis, et fait état de recommandations, limites et possibilités de recherches futures.

## **1. Cadre théorique de la gouvernance du partenariat d'affaire *sourcing***

Trois visions et choix d'analyse stratégique s'affrontent dans la littérature pour étudier les problématiques de gouvernance des systèmes de gestion inter-organisationnels et des réseaux d'affaires, et en évaluer leur performance (en termes de bénéfices directs, indirects et stratégiques). Ces trois stratégies contribuent à justifier le choix d'un mode d'organisation des transactions et, de façon plus explicite, selon Heide (1994), les capacités qui permettent d'établir et structurer des relations d'échanges, et d'en consolider leurs aspects de contrôle, de maintien et de renforcement (Heide et John, 1990 ; Heide & Weiss, 1995 ; Baile, 2001 ; Homburg & al., 2002). Elles concernent (1) les relations d'affaires dans leur ensemble et le modèle de leur gestion (*Business Gouvernance*); (2) les relations d'influence et de pouvoir (*Power Gouvernance*); et, (3) les relations d'échanges d'information (*Communication Gouvernance*). Ces trois stratégies sont mobilisées, de longue date, par des travaux traitant des déterminants du succès des partenariats d'affaires, dont ceux de Salmond & Spekman (1986), Spekman (1988), Landeros & Monczka (1991), Smith & al. (1995) et celui Mohr & Spekman (1994), adapté pour cette recherche des travaux de Baile et Castex (1996), Baile (2001) et Régairaz (2006). Le choix de ce modèle est justifié dans le sous-titre suivant § 1.1., et sa déclinaison, par une vue capacités dynamiques, fait l'objet du cadre théorique des antécédents de la gouvernance du partenariat.

### **1.1. Stratégies relationnelles et capacités dynamiques du partenariat**

Peu de recherches empiriques se sont intéressées aux conditions et aux facteurs garantissant la *pérennité* des relations d'affaires à long terme en empruntant le schème conceptuel de Mohr & Spekman (1994). Les travaux sur les alliances stratégiques ont en effet très tôt fait le choix de modèles plus normatifs, comme celui des coûts de transaction, des stratégies concurrentielles,

de la dépendance des ressources, et de l'échange social, pour chercher une explication au désir des organisations d'établir des relations d'affaires durables - sans prendre en considération certains inconvénients relatifs à la complexité des relations d'affaires, à l'autonomie moindre, ou à l'asymétrie d'informations entre les partenaires. L'introduction de modèles mobilisant la RBV, traitant des compétences organisationnelles et managériales développées pour soutenir des relations d'affaires durables dans un contexte spécifique (Baile, 2012) ; puis des modèles traitant des capacités opérationnelles et dynamiques, ouvre le débat théorique sur une approche plus holistique du succès du partenariat d'affaire et de sa gouvernance. La connaissance de certaines capacités dynamiques associées au succès d'un partenariat commercial serait ainsi, à plusieurs égards, à même d'aider les entreprises à mieux choisir leurs partenaires et à mieux gérer les relations d'affaire existantes. De sorte que, dans le contexte du partenariat d'affaires concernant le *sourcing*, cette connaissance serait cruciale pour planifier et concevoir des SI stratégiques et faciliter l'utilisation de technologies de l'information pour inventer des modèles dynamiques facilitant le maintien des relations d'affaire. Construire de telles relations de partenariat avec ses fournisseurs reste, en conséquence, un challenge pour les donneurs d'ordres, comme le soulignent Trent & Monczka (2002, 2003). Mais, trop souvent, leur enthousiasme d'obtenir d'importants avantages compétitifs masque la réalité d'un échec potentiel de ces relations. Les résultats des travaux sur ce sujet sont très éparses, et il ne semble pas qu'il en résulte un modèle ou une méthode générale d'évaluation des pratiques d'achats qui contribue à appréhender les risques d'échec d'une relation d'affaire et, par là même, accompagner une politique de déploiement d'une technologie destinée à faciliter ces relations. Ce constat est à l'origine du très important « chantier de R&D » du ITSqc-Carnegie-Mellon (Hefley & Loesche, 2006 ; p. 32) postulant à l'existence de 17 domaines d'étude des capacités à développer une politique de e-SRM ; dont trois, centrés sur la « gouvernance » (*Gouvernance Management, Relationship Management & Value Management*), confortent la problématique de cette étude, d'identification des conditions optimales du succès des relations d'affaires, préalables à la mise en œuvre d'une TI comme le *e-Sourcing*.

L'étude de ces conditions préalables se limite aux travaux qui ont traité les problématiques d'efficacité d'un partenariat et, plus précisément, aux facteurs antécédents qui ont conduit à développer des capacités dynamiques pouvant l'influencer. Elle est fondée sur le modèle d'évaluation du succès de partenariat de Mohr & Spekman (1994) qui trouve ses origines dans

les travaux fondateurs du marketing relationnel (Frazier & Summers, 1984 ; 1986 ; Dwyer & al., 1987 ; Anderson & Weitz, 1989, 1992); Ganesan, 1993 ; 1994). Celui-ci fait depuis référence dans les travaux en marketing industriel et commerce international, en management stratégique, en management des SI/TI, de la production et logistique (Ganesan, 1994 ; Baile & Castex, 1996 ; Monczka & al., 1998 ; Tuten & Urban, 2001 ; Baile, 2001 ; Homburg & al., 2002 ; Knemeyer & al., 2003 ; Régairaz, 2006). Il est adapté dans ce travail au contexte de la CDV pour traiter des ressources stratégiques intangibles du partenariat, source de valeur ajoutée et d'efficacité. Les trois approches stratégiques qu'il propose font état de déterminants ou capacités relationnelles dynamiques distinctives qui sont impliquées dans les activités d'un « sourcing » global et à l'international. Chacune contribue, comme le suggèrent de récents travaux (Quintens & al., 2006 ; Johnsen & Ford, 2006 ; Heimeriks & Duysters, 2007 ; Pagano, 2009 ; Baile, 2012 ; Dixon & al., 2013 ; Wilden & al., 2013 ; Villar & al., 2014), à la compréhension des mécanismes organisationnels complexes de l'intégration de PME fournisseurs dans la chaîne de valeur des sociétés multinationales.

Ces trois stratégies concernent (1) la gouvernance du partenariat d'affaires (*Business Governance*), relative aux activités d'achat - celle-ci interpelle les capacités organisationnelles de support du partenariat, c'est-à-dire l'engagement et la confiance mutuelle des partenaires (Salmond & Spekman, 1986) ; (2) la gouvernance de la communication (*Communication Governance*), relative au support du processus d'achat - celle-ci interpelle les capacités à communiquer c'est-à-dire à partager les informations des partenaires (Mohr & Nevin, 1990) ; et (3) la gouvernance des relations d'influence (*Power Governance*), s'exerçant dans un processus d'achat - celle-ci interpelle les capacités des partenaires à résoudre les conflits, c'est-à-dire à traiter les problèmes en commun plutôt que de subir la domination d'une des parties ou d'ignorer les problèmes (Borys & Jeminson, 1989).

## **1.2. Capacités relationnelles et modèle de gouvernance de la qualité du partenariat**

Les trois niveaux d'évaluation des capacités dynamiques du partenariat concernent :

- En premier lieu, celui des capacités de support du partenariat facilitant la coordination, l'interdépendance, l'engagement et la confiance des partenaires. Elles sont indispensables pour établir ou maintenir des relations d'affaires durables (Anderson & Narus, 1990 ; Frazier & al., 1988,1989 ; Day & Klein, 1987 ; Dwyer & al., 1987 ; Salmond & Speakman,



1986). Elles sont mobilisées par la **stratégie relationnelle** du donneur d'ordre avec ses fournisseurs, et constituent des inducteurs de **qualité du partenariat** qui se fondent sur la recherche de satisfaction des fournisseurs.

- En second lieu, celui des capacités de support de la stratégie de communication facilitant le partage et les échanges d'informations (Devlin & Bleackley, 1988), la participation ou l'engagement des partenaires (Anderson & al., 1987 ; Dwyer & Oh, 1988), et la qualité de la communication, c'est-à-dire l'exactitude, la précision et la crédibilité de l'information échangée, mais également l'acquisition de cette information au moment le plus opportun (Daft & Lengel 1986 ; Huber & Daft, 1987 ; Stohl & Redding, 1987) . Elles sont essentielles pour rendre plus efficient les processus de gestion inter-organisationnels (Mohr & Nevin, 1990 ; Cummings, 1984 ; Snyder & Morris, 1984 ; Kapp & Barnett, 1983). Elles sont mobilisées par la **stratégie de communication** du DO avec ses fournisseurs, et constituent des inducteurs de **l'efficacité du système de communication et des relations d'affaire**.
- Enfin, celui des capacités de résolution de conflits concernant les situations et modes de résolution d'un problème en commun (Borys & Jemison, 1989), et la motivation pour résoudre ensemble le problème (Cummings, 1984). Lorsqu'un conflit survient, la manière de le résoudre est importante (Borys & Jemison, 1989). Selon la manière dont est résolu un conflit, l'impact peut consolider ou, au contraire, détruire une relation inter-organisationnelle (Assael, 1969 ; Deutsch, 1969), et avoir des conséquences importantes sur le succès du partenariat. Ces ressources sont mobilisées par la **stratégie de relations de pouvoir** qu'instaure le DO vis à vis des fournisseurs, et constituent des inducteurs de la **qualité de médiation** pouvant agir sur l'efficacité du partenariat.

### 1.3. Limites du cadre théorique

Il convient de rappeler, pour conclure ce titre, que la problématique que développe cette étude se limite à celle de l'identification de trois catégories de CD Relationnelles dont les antécédents (Eriksson, 2013) sont à la fois internes (les capacités sont induites par des facteurs sociaux et structurels de PME fournisseurs) et externes. Ces CDR sont spécifiques à un secteur industriel en mutation et propres à des relations inter-organisationnelles établies entre un DO et ses Fournisseurs, clients d'une même PdM *sourcing*. En ce sens, elles peuvent ne pas être repro-

ductibles à un autre environnement, secteur ou organisationnel. Notons que ces capacités sont autant de déterminants de l'efficacité de certains processus complexes de management des connaissances, propres au *sourcing*, auxquels s'intéressent des travaux récents sur la collaboration inter-entreprises (Capron et Mitchell, 2009 ; Jarratt, 2008 ; Smart & al., 2007), l'acquisition de compétences, les restructuration organisationnelles (Karim, 2006, 2009) ou l'adaptation/reconfiguration de modèle d'affaires (Wilson & Daniel, 2007), qui contribue à l'explication du succès du partenariat d'affaires en matière. Pour résumer, cette problématique est subordonnée à des choix stratégiques du DO en matière de *sourcing* qui sont imposés à des fournisseurs. Dans un contexte de RBV étendue (Teece & al., 1997), ces choix, influencés par des processus et des positions propres au contexte industriel de ce travail, constituent autant de stratégies possibles supportant le partenariat. De telles stratégies sont génératrices de capacités dynamiques qu'il convient d'identifier en formalisant, dans le titre 2, un modèle conceptuel avec ses hypothèses pour traiter la question de recherche.

## **2. Modèle conceptuel de recherche**

### **2.1. Concepts et variables de recherche**

Les concepts mobilisés par l'approche théorique concernent les trois stratégies de gouvernance du partenariat (GOUV\_PART), de la communication (GOUV\_COM), et des relations de pouvoir et de résolution de conflits (GOUV\_PART).

#### *2.1.1. Les capacités dynamiques de support à la stratégie de partenariat (GOUV\_PART)*

Cette stratégie nécessite des partenaires une allocation de ressources pour atteindre un niveau de qualité satisfaisant dans leurs relations. Le partenariat est alors synonyme de réussite s'il permet de répondre aux attentes des différents partenaires (Anderson & Narus, 1990). Il convient de distinguer ici, comme le suggèrent Borys & Jemison (1989), les caractéristiques ou capacités spécifiques et intangibles en relation avec ces attentes, de celles traditionnelles et plus tangibles des relations d'affaires. Ces attentes sont définies, selon Mohr & Spekman (1994), par des *attributs* d'engagement et de confiance (Salmond & Spekman, 1986), de coordination et d'interdépendance (Mohr & Spekman (1994). Les recherches, établissant un lien avec le succès des partenariats, et leur performance économiques, sont nombreuses et variées (Salmond & Spekman, 1986 ; Dwyer & al., 1987 ; Day et Klein (1987) ; Frazier & al., 1988 ; An-

derson & Narus, 1990 ; Krapfel & al., 1991 ; Kumar & Van Dissel, 1996 ; Holm & al., 1999).  
Les résultats établissent que :

**L'engagement** résulte d'un effort relationnel important (Porter & al., 1974) ; il préfigure une relation solide pour faire face aux problèmes imprévus. Il garantit aux partenaires l'atteinte de buts individuels et collectifs sans craindre un comportement opportuniste (Cummings, 1984), qui est associé au succès du partenariat (Angle & Perry, 1981) et à leur performance (Stuart & Toby, 2000).

**La coordination** s'impose pour atteindre des objectifs mutuels et cohérents pour les parties (Narus & Anderson, 1987). Un niveau de coordination s'impose pour le *juste à temps* pour assurer la continuité de la production et s'assurer que les avantages mutuels sont réalisés (Pfeffer & Salancik, 1978).

**L'interdépendance** résulte d'une interaction des activités nécessitée par la réalisation de bénéfices mutuels (Levine & White, 1962). Elle constitue aussi une perte d'autonomie qui sera équitablement compensée par des gains et bénéfices futurs (Cummings, 1984).

**La confiance** est un soutien à l'engagement dans une relation de partenariat. Elle existe quand la parole donnée est fiable, et quand les partenaires d'un échange remplissent leurs obligations (Pruitt, 1981). Pour Williamson (1985), des relations basées sur la confiance permettent de gérer une activité plus soutenue et plus stable. La confiance est alors une source de satisfaction pour chacune des parties qui conduit au succès d'un partenariat entre donneur d'ordres et fournisseurs (Selnes, 1998). En effet, sans confiance, les échanges d'information ne sont pas optimaux, et l'efficacité de la relation pour résoudre des conflits s'amenuise (Zand, 1972).

L'adaptation du modèle de Mohr et Spekman au contexte de cette recherche prend aussi en compte le concept d'exigences du donneur d'ordres vis-à-vis de ses fournisseurs. Selon Sriram & al. (1992), l'hypothèse d'une relation positive est vérifiée entre la dépendance du fournisseur et les coûts de transaction : les résultats de l'étude suggèrent que le choix d'une structure de gouvernance plus collaborative est influencé par les facteurs facilitant la relation de dépendance et de coûts de transaction.

Cette conception est résumée par quatre variables de recherche indépendantes (QUALI\_REL, VALEUR\_REL, CONFIANCE\_REL et ATTITUDES\_FNR) destinées à mesurer les capacités dynamiques de la stratégie de gouvernance du partenariat *sourcing* (Tableau 1)

### 2.1.2. Les capacités dynamiques de support à la stratégie de communication (GOUV\_COM)

Dans un environnement évoluant très rapidement, comme celui du *sourcing* une relation commerciale ne peut connaître le succès sans une communication importante, efficace et optimale entre les organisations (Kapp & Barnett, 1983 ; Snyder & Morris, 1984 ; Mohr & Nevin, 1990). Une communication efficace est primordiale pour garantir un minimum de bénéfices (Cummings, 1984). Mais une communication efficace signifie une communication de qualité : la **qualité de communication** est donc la clé de la transmission de l'information (Jablin & al., 1987). La qualité d'une communication dans un réseau d'affaires est synonyme de qualité des informations, de leur partage et de participation des partenaires (Castex, 1998). Les informations échangées sont de qualité lorsqu'elles sont exactes, convenables, précises, complètes, mises à jour et pertinentes pour traiter les problèmes (Daft & Lengel 1986 ; Hubert & Daft, 1987).

Communiquer les informations signifie que leur propriétaire les partage, c'est-à-dire qu'il les communique à l'ensemble de ses partenaires. Plus ce partage est fréquent et pertinent, meilleure est la relation de partenariat, car elle s'organise et se construit. Le partage des informations est donc garant du succès du partenariat, comme le notent Devlin & Bleackley (1988). Cette stratégie s'inscrit ainsi dans une double perspective de développement de relations à long terme, et d'augmentation des bénéfices. Dans la première, celle d'asseoir les relations d'affaires, elle doit supporter les actions indépendantes des partenaires pour atteindre des objectifs communs. Il est important qu'elle développe, de la sorte, des ressources pour que chaque organisation soit bien informée des affaires en cours et qu'elle ait systématiquement à disposition des informations nécessaires à l'accomplissement de tâches alors plus efficaces (Guestkow, 1965). Dans la seconde, celle d'augmenter les bénéfices, il est primordial qu'elle octroie des ressources affectées à la planification et à l'atteinte des buts communs. Chaque partenaire a ainsi la capacité d'atteindre les objectifs, ce qui lui donne une existence propre et le rend actif au sein de cette relation, en élevant sa confiance, et donc en lui permettant de mieux réussir le partenariat (Anderson & al., 1987; Dwyer & Oh, 1988).

Enfin, la **coordination** du travail constitue également une dimension qui influence positivement la collaboration entre un donneur d'ordres et son fournisseur. Cette dimension est, de fait, associée à cette stratégie de communication, mais aussi à celle, définie infra, de résolution de conflits et de planning (Speakman, 1988). Cette conception est résumée par quatre variables

de recherche indépendantes (QUALI\_COM, ECOUTE\_FNR, PARTINFO\_FNR et CONV\_OBJ) destinées à mesurer les capacités dynamiques de la stratégie de support à la communication *sourcing* (Tableau 1)

### 2.1.3. Les capacités dynamiques de la stratégie de pouvoir (GOUV\_POUV)

Bien que les partenaires fassent état de leur volonté de construire le succès d'une relation commerciale, des conflits (conséquents à leur interdépendance) peuvent survenir (Kamath & Liker, 1990 ; Kumar & Van Dissel 1996). Leur résolution s'impose, pour Borys & Jemison (1989), selon le contexte dans lequel ils interviennent, et leur degré de criticité. Si le conflit est trop important, une confrontation forte apparaît entre les organisations - l'une des parties a des mots durs et/ou impose son point de vue à l'autre. Or, ce cas de figure peut être dangereux pour la réussite du partenariat. Afin de limiter les conséquences trop négatives, le recours à une tierce partie peut être une issue efficace. Cependant, des contextes moins critiques permettent une résolution plus souple. Pour ne pas compromettre la réussite du partenariat, les parties prenantes doivent se motiver pour résoudre les conflits de manière sereine, en collaboration, afin de gérer l'environnement incertain et turbulent (Cummings, 1984). Une volonté d'arrangement mutuelle et une résolution conjointe du conflit paraissent être les solutions les plus satisfaisantes. La persuasion est généralement plus constructive que l'usage de la force, de la contrainte et de la domination (Assael, 1969; Deutsch, 1969). Cette conception est résumée par deux variables (RES\_CONFLITS et GOUV\_PART) de recherche indépendantes destinées à mesurer les capacités dynamiques de la stratégie de support à la résolution des conflits *sourcing* (Tableau 1).

### 2.1.4. Les variables de recherche – définitions et construits

Le tableau 1 résume les trois niveaux conceptuels du modèle de recherche, en définissant chacune des variables mesurant les trois modes de gouvernance, et les construits de leur mesure.

## 2.2. Modèle et hypothèses de recherche

### 2.2.1. Modèle structurel des capacités dynamiques :

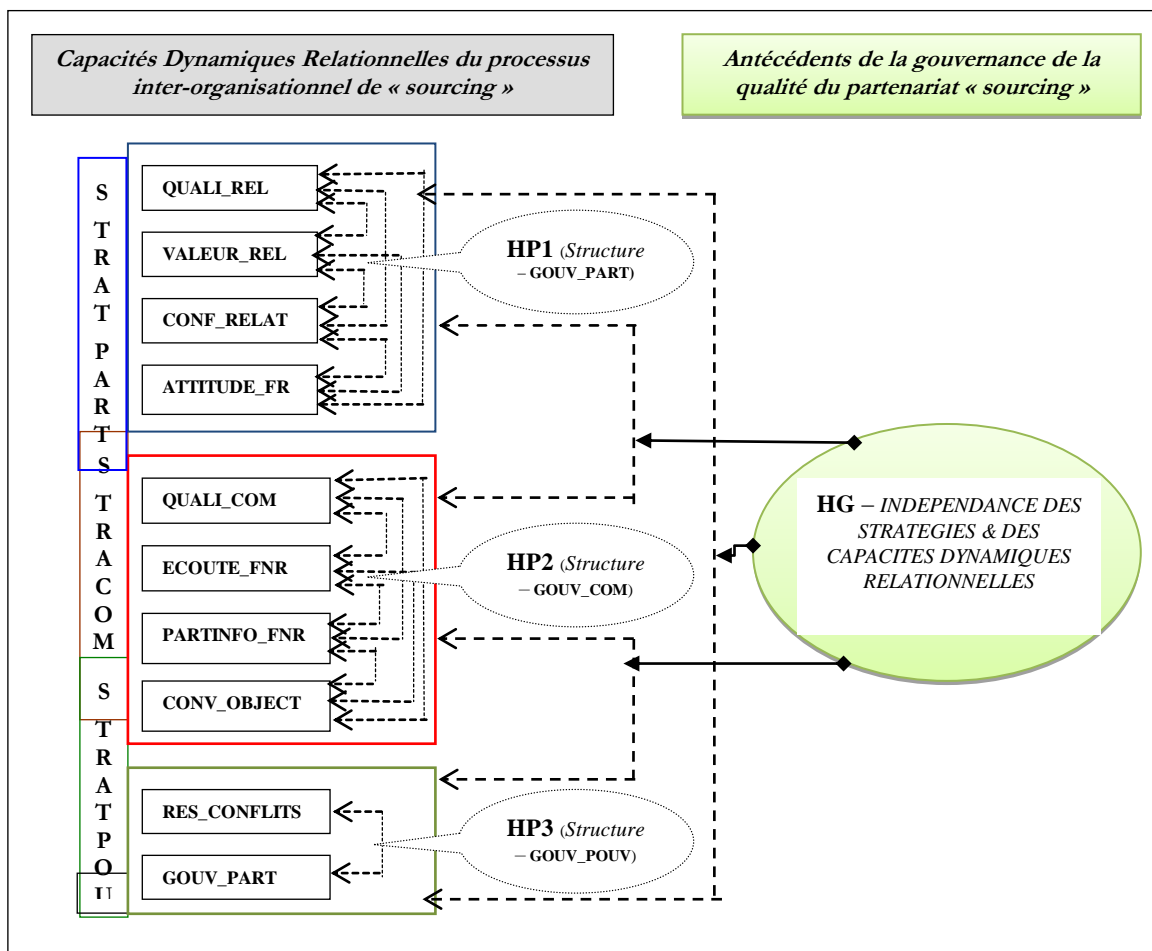
La structure générale des capacités dynamiques relationnelles du modèle de recherche (Figure 1) est conforme à l'existence supposée des trois modes de gouvernance définis (§ 1.2).

Tableau 1 : Synthèse du cadre conceptuel de la recherche

Variables	Définitions	Construits (code attributs)	Références travaux
<b>LES CAPACITES DYNAMIQUES RELATIONNELLES DE LA GOUVERNANCE DU PARTENARIAT [GOUV_PART]</b>			
<b>QUALI_REL</b>	Qualité de la relation commerciale perçue par le fournisseur	Qualité perçue de la relation par le FR (121) ; Délais de réponse à une question posée au DO (122) ; Qualité des négociations perçue par le FR (123) ; Qualité des appels d'offres du DO (124)	Castex, (1998); Jae-Nam & Young-Gul (1999); Monczka & al., (1998) ; Hoffmann & Schlosser, (2001).
<b>VALEUR_REL</b>	Valeur de la relation commerciale perçue par le fournisseur	Effort relationnel du DO pour préserver la qualité de la RC (131) ; Effort relationnel perçu du FR pour préserver la qualité de la RC (132) ; Responsabilité perçue du DO concernant le respect de la RC (133) ; Responsabilité perçue du FR responsable concernant ce respect (134)	Mohr & Spekman, (1994) ; AUTEUR & Castex, (1996); Monczka & al., (1998) ; Baile (2001).
<b>CONFI_REL</b>	Confiance des deux parties dans la relation commerciale	DO remplit ses obligations à l'égard du FR (141) ; Harmonie de la RC FR/DO est élevée (142) ; FR et le DO travaillent en équipe pour réussir la RC (143) ; DO juge parfaitement la relation commerciale avec le FR (144) ; Acheteurs (DO) comprennent bien le partenariat avec le FR (145)	Pilling & Zhang (1992); Smith & Aldrich (1991); Smith & al., (1995) ; Monczka & al., (1998) ; Mohr & Spekman, (1994) ; Lee & Kim, (1999).
<b>ATTITUDE_FNR</b>	Exigence du donneur d'ordres dans la relation	Le niveau d'exigence du DO sur la RC avec le FR (151) ; Niveau d'exigence du DO sur l'évolution du SI du FR (152) ; Niveau d'exigence du DO sur l'implication financière du FR (153) ; Niveau d'exigence du DO pour adopter des TI/ e-business (154)	Cusumano & al. (1991), Biong (1993), Boyson & al. (1999)
<b>LES CAPACITES DYNAMIQUES DE LA GOUVERNANCE DE LA COMMUNICATION [GOUV_COM]</b>			
<b>QUALI_COM</b>	Qualité de communication entre les deux partenaires	Communication précise (211) ; Communication satisfaisante (exacte) (212) ; Communication globale (213) ; Communication efficace (crédible) (214) ; Communication de confiance (honnête) (215)	Kapp & Barnett, (1983) ; Snyder & Morris, (1984) ; Mohr & Nevin, (1990), Jae-Nam & Young-Gul (1999) ; Krahn & al., (2001) ; Cummings, (1984) ; Jablin & al., (1987); Castex, (1998) ; Monczka & al., (1998) ; Draft & Lengel (1986) ; Hubert & Daft, (1987).
<b>ECOUTE_FNR</b>	Ecoute du donneur d'ordres envers ses fournisseurs	Prise en compte des opinions et conseils par la DO (221) ; Participation active à l'élaboration et à la diffusion des objectifs du DO (222) ; Suggestions encouragées par le DO (223)	Whipple & Frankel (2000).
<b>PARTINFO_FNR</b>	Partage d'information entre le donneur d'ordres et ses fournisseurs	Partage des informations du DO avec le fournisseur (231) ; Information par le DO du fournisseur, de changements éventuels (232) ; (3) DO communique au FR les informations utiles aux affaires (233) ; DO & FR échangent mutuellement des informations en cas de changement (234)	Devlin & al., (1988) ; Monczka & al. (1998) ; Jae-Nam & al., (1999) ; Krahn & al., (2001); Chapman & al., (1990); Handfield, (1993); Im & Lee, (1989); Raturi & al., (1990) ; Daft & al., (1986)
<b>CONV_OBJECTIF</b>	Convergence des objectifs stratégiques de la relation commerciale	Rencontre régulière avec le DO pour définir les objectifs (241) ; Rencontre régulière avec le DO pour contrôler la réalisation des objectifs (242) ; Rencontre régulière avec le DO pour analyser la performance opérationnelle (243)	Guestkow, (1965) ; Monczka & al., (1998) ; Anderson & al., (1987) ; Dwyer & Oh, (1988) ; Monczka & al., (1998).

Variables du modèle de recherche	Code de désignation des variables de recherche	Construits (Code items)	Références bibliographiques
<b>LES CAPACITES DYNAMIQUES RELATIONNELLE DE LA GOUVERNANCE DU POUVOIR [GOUV_POUV]</b>			
<b>RES_CONFLITS</b>	Attitude des parties pour résoudre les conflits	Fournisseur impose son point de vue au DO (311) ; Fournisseur a des mots durs avec l'acheteur (DO) (322) ; DO impose son point de vue (313)	Mohr & Spekman, (1994) ; Deutsch, (1969); Thomas, (1977) ; Hergert & Morris, (1988); Patterson & Handfield, (1996); Tuten & Urban, (2001) ; Cummings (1984).
<b>GOUV_PART</b>	Attitude des parties pour gérer des situations particulières	FR & DO travaillent ensemble pour résoudre un problème immédiat (321) ; Réponses du DO s'adaptent aux demandes spécifiques du FR (322); Réponses du FR s'adaptent aux demandes du DO (323) ; DO fait un effort pour aider le FR à trouver une solution dans le cas d'une situation imprévue (324)	Mohr & Spekman, (1994).

Figure 1 : Modèle conceptuel de recherche – des antécédents stratégiques aux CD/variables



Les antécédents stratégiques de la gouvernance de la qualité du partenariat sont justifiés par les modes de gouvernance qui affectent l'émergence des capacités relationnelles selon les préceptes de Teece (2007). La vérification empirique de ce modèle conduit à formuler des hypo-

thèses de recherche au deux niveaux (1) des hypothèses partielles (HPi) destinées au test des trois facteurs de la structure du modèle et (2) de l'hypothèse générale (HG) de « fit » de cette structure au données, postulant à l'indépendance des trois facteurs. Chacun de ces test s'inscrit dans une démarche de validation des mesures pour les dix capacités dynamiques mobilisés par le modèle qui mobilise, pour les HPi, une double démarche à la fois « *formative et reflective* » préconisée par Wilden & al. (2013) pour identifier des capacités dynamiques non encore inventoriées par des travaux et, pour HG, une démarche formative destinée à justifier de l'indépendance des trois facteurs de cette structure.

### 2.2.2. *Prémisses et hypothèses de recherche :*

Les prémisses et hypothèses conséquentes de structure du modèle et des variables concernent (1) la structure des variables de chacun des trois niveaux modes de gouvernance – les CD relationnelles définies pour chacun de ces niveaux, sont-elles uniques et indépendantes l'une de l'autre ? *En d'autres termes, ces CD mesurent-elles des compétences distinctives d'apprentissage du réseau d'affaires ?*, et (2) la structure du modèle selon trois modes distincts indépendants, selon l'origine des antécédents (internes/externes) ou forces stratégiques contribuant à maintenir et développer des processus d'achat de qualité – ces trois modes de gouvernance des relations de partenariat sont-ils indépendants l'un de l'autre ? *En d'autres termes, indépendamment de leur origine (interne ou externe) ces facteurs se distinguent-ils, et leur possible indépendance permet-elle de confirmer la structure du modèle de gouvernance de la qualité du partenariat dans les activités de « sourcing » ?*

#### ➤ Prémisse et hypothèses de structure des variables :

La prémisse prend en compte les inconsistances possibles des échelles introduites (Teece, 2007) et leur interchangeabilité entre les trois modes de gouvernance (Jantunen & al., 2005 ; Wilden & al., 2013). Elle postule que *le partenariat stratégique sourcing, fondé sur trois stratégies de support (relationnelle, de communication et de pouvoir) est structuré par des capacités dynamiques distinctives et indépendantes mesurant la qualité des relations de travail et attitudes du DO, de son pouvoir et modes de résolution de conflits avec les clients, et de la communication entre les parties*, et se décline en trois hypothèses partielles de structure.

**HP1 :** *Les capacités relationnelles dynamiques évaluant GOUV\_PAR, mesurées par les variables QUALI\_REL, VALEUR\_REL, CONFIANCE\_REL et ATTITUDE\_FNR, sont spécifiques aux attentes de collaboration du fournisseur avec le DO et indépendantes l'une de l'autre.*



**HP2** : Les capacités relationnelles dynamiques évaluant *GOUV\_COM*, mesurées par les variables *QUALI\_COM*, *ECOUTE\_FNR*, *PARTINFO\_FNR* et *CONV\_OBJECTIFS*, sont spécifiques aux attentes d'échanges d'informations du fournisseur avec le DO et indépendantes l'une de l'autre.

**HP3** : Les capacités relationnelles dynamiques évaluant *GOUV\_POUV*, mesurées par les variables *RES\_CONFLITS* et *GOUV\_PART*, sont spécifiques aux attentes de négociation du fournisseur avec le DO et indépendantes.

➤ Prémisse et hypothèse générale de recherche :

Le modèle conceptuel postule à l'indépendance des trois modes de gouvernance et à une distinction des antécédents stratégiques internes et externes. L'objectif est en ce sens de structurer ces trois catégories de capacités dynamiques en les classant dans la rubrique des antécédents internes, à l'interface des antécédents sociaux et structurels/organisationnels. L'indépendance est supposée car il n'existe aucun résultats de recherche relatifs à l'utilisation de modèles de capacités relationnelles qui mettent en exergue des antécédents sociaux et organisationnels, eu égard l'importance accordée aux capacités de collaboration interpersonnelle, de conduite du changement,..., de flexibilité ou d'engagement personnel. Par ailleurs, l'approche par des capacités dynamiques ayant trait aux relations inter-organisationnelles et aux réseaux d'affaires n'a pas contribué, jusqu'ici, à développer des modèles de capacités qui impliquent des antécédents externes, à même de prendre en compte des problématiques de turbulence inter-organisationnelle, de résolution de problème en état d'incertitude, ou d'interaction interpersonnelle et de dynamique de groupes dans les projets. Comme le soulignent Smart & al. (2007), le niveau inter-organisationnel n'a jamais eu un grand attrait pour ces recherches. La prémisse postule en conséquence que : *la gouvernance de la qualité du partenariat sourcing, au sein d'un réseau d'affaires, peut s'évaluer par trois modes indépendants de gouvernance centrés sur les relations, la communication et le pouvoir respectifs des partenaires et leur capacité à s'entendre*. Elle fait l'objet de l'hypothèse générale :

**HG** : Les trois stratégies de gouvernance (*GOUV\_PART*, *GOUV\_COM*, et *GOUV\_POUV*) sont indépendantes et contribuent chacune au fit du modèle structurel aux mesures de leurs capacités relationnelles dynamiques.

### 3. Méthodologie de la recherche

#### 3.1. Contexte du projet de recherche

- L'origine de cette étude se trouve dans le contexte général d'une recherche ayant traité de l'alignement stratégique du *e-Procurement* sur la stratégie d'affaires de G2IA. Elle fut conduite, à l'origine du déploiement de la solution de mise en œuvre du *sourcing* en ligne (*e-Sourcing*) et avant l'implantation de cette TI, auprès d'un échantillon d'utilisateurs, tous fournisseurs et/ou sous-traitants d'Airbus. La décision de conduire une première phase de recherche, d'évaluation des bonnes pratiques de *sourcing*, puis de mettre à l'épreuve le modèle conceptuel décrit dans le titre 2, au sein de l'entité *G2IA Central Entity*, fut justifiée politiquement et stratégiquement par les arguments suivants : (1) le pilotage du projet sur des enjeux économiques et industriels – avec en ligne de mire la volonté du DO de faciliter les échanges d'informations avec des fournisseurs de plus en plus nombreux, sous-traitants plus de 80 % de sa production, et évoluant dans un contexte très concurrentiel et confidentiel ; (2) l'ancrage du projet à un terrain de R&D, au sein d'une Direction de l'Organisation – avec la volonté du DO de le piloter sur des objectifs concrets d'accompagnement au changement des fournisseurs lors de la transformation du « processus d'achat » dans la phase préalable de planification d'une solution TI (*e-Sourcing*) ; et (3) les opportunités de disposer d'un terrain de recherche ad-hoc - répondant aux exigences des contingences organisationnelles et environnementales, mentionnées en introduction, pour conduire une investigation réaliste, proche des réalités, qu'impose le choix d'un modèle de recherche mobilisant la RBV ou les CD.

- Le cadre opératoire de cette recherche est celui du Programme *Sup@irworld* de G2IA (dans lequel s'inscrit le projet AeS). Ce travail est conduit durant la phase de reconfiguration et de normalisation des processus de quatre grands domaines (*Sourcing, Buyside, Supply-Chain et Foundation*). Les objectifs assignés par le cahier des charges sont limités à l'activité *sourcing*, pour la recherche/intervention sur le terrain. Ils concernent l'évaluation des pratiques perçues par ses clients nationaux et internationaux et visent à identifier des capacités spécifiques au secteur concernant (1) la simplification et l'automatisation des processus d'appels d'offres ; (2) la qualité et le niveau des possibilités d'échanges et de négociation ; et (3) l'amélioration de la communication interne et externe, et du partage des informations entre le DO et les fournisseurs.

- L'étude a été conduite de mars à novembre 2003. Sur une population de 424 clients référencés par le *sourcing*, 231 ont répondu à ces exigences, dont 160 pour le domaine *General Pro-*

*curement* et 71 pour le domaine *Airframe*. Le taux de représentativité des bonnes pratiques de *sourcing*, de près de 42 %, a été considéré par la profession comme très satisfaisant sur plusieurs des points essentiels à la conduite de ce travail, tels que la qualité et la responsabilité des personnes interrogées, leur motivation et leur confiance, leur sensibilité commerciale et l'antériorité des relations d'affaires avec le DO, et de leur représentativité à l'international. Les caractéristiques de cet échantillon ont enfin confirmé (1) la bonne représentation des pratiques métiers du *sourcing* des fournisseurs du DO ; (2) le respect de exigence de leurs qualifications pour exercer ces pratiques ; (3) le niveau satisfaisant des relations de confiance établies par les fournisseurs, au regard de leur expérience et de la longévité de leurs relations commerciales avec les acheteurs du DO ; enfin (4)et, un partage géographique des clients, représentatif des pratiques d'affaire à l'échelle nationale et internationale.

- La confidentialité qu'il convient, enfin, d'apporter à cette étude ne permet pas de mettre en annexe le questionnaire original. Seules les échelles des construits, mesurant les variables du modèle sont identifiées par leurs codes (Tableau 1) et par les énoncés associés à ces codes. Chacun des construits proposés utilise des échelles sémantiques à intervalles égaux (5 points). Les énoncés des échelles ont été adaptés de travaux référencés, et adaptés aux besoins de l'étude par des pré-tests successifs auprès d'un petit échantillon de fournisseurs et d'acheteurs de G2IA, afin d'établir la validité des contenus de chacune des 10 variables du modèle de recherche (Evrard & al., 2000).

### **3.2. Méthodes d'analyse des données**

La méthodologie enchaîne deux types de méthodes destinées à tester les trois hypothèses partielles de structure (HPi) et l'hypothèse générale de structure (HG) des trois stratégies relationnelles.

#### *3.2.1. Le test des hypothèses de structure :*

Ce test nécessite, dans un premier temps, de valider chacun des 10 construits des variables originale du modèle. Cette validation passe par à une étude préalable de la validité convergente des construits, puis par celle de leur validité interne (Straub, 1989). Le test s'effectue ensuite par une étude de la validité discriminante des CD pour les trois types de CD.

La première étude met en œuvre une analyse factorielle en composantes principales (AFCP), avec rotation « *varimax* », des corrélations entre items de chaque construit. Ces analyses rejettent les composantes dont les valeurs propres sont inférieures à 1 (critère de Kaiser). La validité convergente de chacun des construits conduit à ne retenir, pour la qualification (dénomination) du facteur mesurant le concept extrait, que les échelles (ou items) d'un construit quand, d'une part, les corrélations (*facteur-loading*) sont supérieures à 0,5 (Evrard & al., 2000) et, d'autre part, quand ce concept peut être interprété par au moins 50% de la variance expliquée (VE) par ses items.

Un test de validité interne des construits des variables, à l'aide du coefficient «  $\alpha$  » de Cronbach (Churchill 1979), complète les études de validité convergente et d'analyse du contenu des variables. La validité d'un construit est prononcée pour des coefficients dont le «  $\alpha$  » doit être supérieur à 0.7 (Nunnally, 1978). Il est conseillé (William & al., 2002) de confronter cette première analyse, à caractère exploratoire, à l'étude de la validité convergente de chacun des 13 construits, en utilisant deux mesures complémentaires ; d'une part, celle de la consistance interne (ou « *reliability* »/fiabilité) à l'aide du coefficient *Rho* ( $\rho$ ) de Jöreskog, et, d'autre part, avec la variance moyenne extraite (AVE), mesurée par le coefficient de Rhovc (rvc) de Fornell & Larcker (1981). La règle suivante (Chandon, 2006), appliquée à chaque variable, est relative à l'usage de ces deux indices : *La validité convergente d'un concept latent est établie lorsque la consistance interne ( $\rho$ ) du concept est supérieure à 0.7 et lorsque ce concept extrait en moyenne au moins 50% de la variance (AVE) de ses indicatrices*. Les résultats statistiques restitués par ces analyses peuvent alors faire l'objet d'une validation des propriétés psychométriques des construits, et d'une interprétation des variables (cf. § 4.1).

La deuxième étude est destinée au test des hypothèses partielles de structure des capacités dynamiques du partenariat (HP1, HP2 et HP3). Ce test se limite à l'étude de la validité discriminante des variables décrivant chacune des trois stratégies (partenariat, communication et pouvoir. Cette étude utilise une AFCP, avec une « rotation orthogonale des axes *varimax* », pour traiter les corrélations entre items/attributs des variables mesurant les 3 niveaux conceptuels de capacités dynamiques). Cette méthode, destinée à restituer les variables originales de recherche, indépendantes entre elles pour un même niveau d'analyse, permet ainsi le calcul et la sauvegarde de nouvelles données standardisées (ou *facteurs scores*), distribués selon une loi

normale  $N [0,1]$ , exploitables dans la phase de modélisation suivante (§ 3.2.2). Les conditions de validation de ce test d'hypothèse, à visée descriptive, sont identiques à celles mentionnées pour la première étude. Les résultats statistiques sont destinés à valider les seules indépendances des construits des variables du modèle de recherche, et à tester les propriétés psychométriques de leur construit respectif. Cette approche méthodologique s'inscrit dans une logique de recherche empirique destinée à identifier de nouvelles variables de recherche, et non pas à les confirmer (Gerbing & Hamilton, 1996). L'objet de l'interprétation des résultats vise, pour résumer, à restituer les trois modes de gouvernance postulée, et à évaluer l'importance ou poids respectifs des capacités relationnelles dynamiques définissant chacun de ces modes.

### 3.2.2. *Le test de l'hypothèse générale :*

Ce test procède à une étude visant à tester l'adéquation (ou *fit*) des données (*facteurs- scores* des variables issues des AFCP), à la structure conceptuelle des relations structurelles postulée par le modèle témoin. Ce modèle est décrit par la structure des relations de dépendance postulées entre chacun des trois facteurs (ou variables latentes), désignés par GOUV\_PART, GOUV\_COM et GOUV\_POUV (Figure 1), et chacun de ses prédicteurs (capacités relationnelles dynamiques). Il est ainsi mis à l'épreuve des données avec une méthode d'équations structurelles (MES) mobilisant une Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) des trois stratégies de gouvernance postulées. Les choix faits pour cette analyse concernent, en premier lieu, la simplicité de la structure du modèle conforme au fort déterminisme imposé par les choix des variables – chacune des 10 capacités inventoriées n'influence qu'un seul des trois facteurs. Le traitement de l'identification de ce modèle témoin (avec une MES utilisant les principes d'analyse des covariances à l'aide de la méthode du *maximum de vraisemblance* est en ce sens simplifié (Arbuckle & Wothke, 2000 ; page 187) - car chacune des capacités est contrainte conceptuellement à expliquer qu'un seul facteur. Ces choix concernent, en second lieu, le respect des règles de normalité et d'indépendance des variables pour utiliser, à bon escient, une MES basée sur l'analyse des covariances. Chacune des 10 variables de recherche (CDR) extraites des AFCP de 1<sup>er</sup> ordre (traitement de chacun des 10 construits destiné à vérifier son unicité/la convergence des échelles de mesure), ou de 2<sup>ème</sup> ordre (traitement simultanés des construits d'un même facteur destiné à vérifier le pouvoir discriminant des variables décrivant ce facteur), est distribuée selon une loi normale. L'indépendance étant acquise, pour les variables

expliquant chacun des trois facteurs, par un traitement de l'AFC avec des données issues des AFCP de 2<sup>ème</sup> ordre. Cette méthodologie conserve des liens supposés et mesurables par les corrélations estimées entre les trois facteurs, lors du fit du modèle aux données. Enfin ces choix concerne aussi la justification d'un modèle de mesure de chaque variable latente (facteur) utilisant une approche « formative » pour évaluer les poids relatifs des variables (CDR). Celle-ci est préférée à l'approche « réflexive » car elle permet de corriger, lors de la recherche d'un modèle optimal (recherchant un « fit » satisfaisant), des *sources de variation systématiques* (Wiley, 2005) entre les variables résiduelles de chacun des indicateurs (CDR). Il est alors possible de simuler l'influence de corrélations introduites entre les variables résiduelles concernées par la recherche d'un « fit optimal du modèle » (Jöreskog, 1993) cherchant à minimiser, de fait, les corrélations entre facteurs. Les résultats de cette modélisation sont consignés et analysés dans le § 4.2.

## **4. Résultats de la recherche**

### **4.1. Les tests de validité convergente et discriminante des CDR**

#### *4.1.1. Validité convergente des variables du modèle (Tableau 2)*

Les validités convergentes et la fiabilité des construits mesurant chacun des trois modes de gouvernance du partenariat sont confirmées. Ainsi (1) les 4 CDR QUALI\_REL, VALEUR\_RE, CONFREL et ATTITUDE\_FNR résumant correctement chacune des 4 dimensions de GOUV\_PART ; (2) les 4 CDR QUALI\_COM, ECOUTE\_FNR, PARTINFO\_FNR et CONV\_OBJECTIFS résumant aussi correctement celles de GOUV\_COM ; et (3) les 2 CDR RES\_CONFLITS et GOUV\_PART résumant celles de GOUV\_POUV.

#### *4.1.2. Validité discriminante des variables des trois stratégies de gouvernance*

Les validités discriminantes des CDR expliquant chacune des trois stratégies de gouvernance (GOUV\_PART, GOUV\_COM et GOUV\_POUV) sont confirmées par les résultats des AFCP (Tableaux 3, 4, 5). Les hypothèses partielles HP1, HP2 et HP3 sont vérifiées. Les corrélations de Pearson calculées à partir des données (*facteur-scores*) extraites de ces trois AFCP permettant de confirmer l'unicité des facteurs. De sorte, que les tests du fit du modèle de recherche aux données seront effectués avec ces corrélations et la structure sous-jacente des covariances entre les 10 CDR.

Tableau 2 : Résultats des tests de validité convergente

Codes des Variables	Résultats AFCP	CONCLUSIONS : convergence & qualité des construits des variables  ( $\alpha$ de Cronbach ; $\rho$ de Jöreskog /VE-Variance Expliquée (AFCP) ; AVE-variance moyenne extraite (AVE), mesurée par le coefficient $\rho_{vc}$ )
	Corrélations (loading)	
<b>Capacités Dynamiques Relationnelles de la GOUVERNANCE DU PARTENARIAT [GOUV_PART]</b>		
<b>QUALI_REL : Qualité des relations d'affaires (<math>\alpha=0,794</math> ; <math>\rho=0,846</math>/VE=55,5 % ; AVE=57,8%)</b>		
121 122 123 124	0,755 0,746 0,810 0,728	La convergence du construit est vérifiée – le facteur extrait mesure un concept de <u>capacité du DO à développer des relations d'affaires de qualité</u> . Les indices confirment les bonnes qualités psychométriques de la mesure et la validité convergente du concept.
<b>VALEUR_REL : Valeur de la Relation Commerciale (RC) (<math>\alpha=0,827</math> ; <math>\rho=0,886</math> /VE=66 % ; AVE=66,2%)</b>		
131 132 133 134	0.839 0.739 0.844 0.827	La convergence du construit est vérifiée – le facteur extrait mesure un concept de <u>capacité du DO à s'engager dans une relation commerciale concertée valorisant les deux parties</u> . Les indices confirment les très bonnes qualités psychométriques de la mesure et la validité convergente du concept.
<b>CONFIANCE_REL : Confiance du Fournisseur (<math>\alpha=0,845</math> ; <math>\rho=0,890</math>/VE=61,94 % ; AVE=61,9%)</b>		
141 142 143 144 145	0.801 0.786 0.759 0.761 0.826	La convergence du construit est vérifiée – le facteur extrait mesure un concept de <u>capacité du DO à maintenir la confiance dans ses relations</u> . Les indices confirment les très bonnes qualités psychométriques de la mesure et la validité convergente du concept.
<b>ATTITUDE_FNR: Perception du Fournisseur des exigences du DO (<math>\alpha=0,789</math> ; <math>\rho=0,861</math> /VE=61,4 % ; AVE=61,4%)</b>		
151 152 153 154	0,573 0,825 0,829 0,871	La convergence du construit est vérifiée – le facteur extrait mesure un concept de <u>capacité du fournisseur à s'adapter aux exigences du DO</u> . Les indices confirment les bonnes qualités psychométriques de la mesure et la validité convergente du concept.
<b>Capacités Dynamiques Relationnelles de la GOUVERNANCE DE LA COMMUNICATION [GOUV_COM]</b>		
<b>QUALI_COM : Capacité de la Communication du DO avec le FNR (<math>\alpha=0,83</math> ; <math>\rho=0,888</math> /VE=62 % ; AVE=61,6%)</b>		

Codes des Variables	Résultats AFCP	CONCLUSIONS : convergence & qualité des construits des variables
	Corrélations (loading)	
211 212 213 214 215	0,811 0,857 0,645 0,865 0,722	( $\alpha$ de Cronbach ; $\rho$ de Jöreskog /VE-Variance Expliquée (AFCP) ; AVE-variance moyenne extraite (AVE), mesurée par le coefficient $\rho_{vc}$ )  La convergence du construit est vérifiée – le facteur extrait mesure un concept de <u>capacité de communication du DO avec le fournisseur</u> . Les indices attestent de très bonnes qualités psychométriques de la mesure et la validité convergente du concept.
<b>ECOUTE_FNR : Capacité d'écoute du DO des demandes du FNR (<math>\alpha=0,77</math> ; <math>\rho=0,869</math>/VE=69 % ; AVE=68,8%)</b>		
221 222 223	0,842 0,817 0,829	La convergence du construit est vérifiée – le facteur extrait mesure un concept de <u>capacité d'écoute du fournisseur des propositions et demandes formulées par le DO</u> . Les indices attestent de très bonnes qualités psychométriques de la mesure et la validité convergente du concept.
<b>PARTINFO_FNR : Capacité du partage d'informations du DO (<math>\alpha=0,83</math> ; <math>\rho=0,888</math>/VE= 51 % ; AVE=66,5%)</b>		
231 232 233 234	0,743 0,889 0,794 0,829	La convergence du construit est vérifiée – le facteur extrait mesure un concept de <u>capacité du fournisseur à partager et communiquer des informations avec le DO</u> . Les indices attestent de très bonnes qualités psychométriques de la mesure et la validité convergente du concept.
<b>CONV_OBJECTIFS : Capacité de Convergence les objectifs (<math>\alpha=0,96</math> ; <math>\rho=0,972</math>/VE=92 % ; AVE=92,1%)</b>		
241 242 243	0,964 0,979 0,936	La convergence du construit est vérifiée – le facteur extrait mesure un concept de <u>capacité du fournisseur à faire converger les objectifs des relations commerciales</u> . Les indices attestent d'excellentes qualités psychométriques de la mesure et la validité convergente du concept.
<b>Capacités Dynamiques Relationnelles de la GOUVERNANCE DU POUVOIR [GOUV_POUV]</b>		
<b>RES_CONFLITS : Capacité des parties à résoudre les conflits (<math>\alpha=0,64</math> ; <math>\rho=0,805</math> /VE=58 %/AVE=77,9%)</b>		
311 312 313	0,751 0,740 0,791	La convergence du construit est vérifiée – le facteur extrait mesure un concept de <u>capacité des parties à se comprendre mutuellement</u> . Les indices attestent de bonnes qualités psychométriques de la mesure et la validité convergente du concept.
<b>GOUV_PART : Capacité de maintien du partenariat DO/fournisseur (<math>\alpha=0,74</math> ; <math>\rho=0,838</math>/VE=57 % ; AVE=56,5%)</b>		
321 322 323 32.4	0,704 0,714 0,808 0,775	La convergence du construit est vérifiée – le facteur extrait mesure un concept de <u>capacité des parties à faire des efforts pour traiter les problèmes</u> . Les indices attestent de bonnes qualités psychométriques de la mesure et la validité convergente du concept.



Tableau 3 : Résultats du test de validité discriminante des CDR de GOUV\_PART

Attributs des construits	Composantes Factorielles de GOUV_PART				<b><u>CONCLUSION</u></b>
	CONF_REL (VE=19.4%)	QUAL_REL (VE=16.7%)	ATT_FNR (VE=15.3%)	VAL_REL (VE=14.6%)	
141	,735	,275	,112	,082	Les résultats de l'AFCP, avec rotation orthogonale <i>varimax</i> , des 17 attributs restituent 4 composantes factorielles expliquant 66% de la variance originale. Chacune de ces composantes interprète successivement (avec une variance expliquée équilibrée, entre 14.6 % et 19.4 %, et des <i>loadings</i> tous supérieurs à 0.50, les 4 variables du niveau [GOUV_PART]. Ces résultats confirment l'existence d'une structure de 4 CDR indépendantes (corrélations nulles), et <b><u>vérifient l'hypothèse de recherche HP1.</u></b>
145	,705	,346	-,017	,192	
143	,704	,267	,016	,201	
142	,619	,324	,155	,282	
144	,539	,429	,152	,180	
123	,260	,734	-,213	,210	
122	,255	,722	-,136	-,026	
124	,237	,702	,198	,039	
121	,313	,656	,047	,157	
154	-,007	,031	,862	,043	
152	,079	-,008	,833	-,071	
153	,265	-,128	,817	-,011	
151	-,360	,296	,546	,427	
132	,085	-,022	-,015	,822	
134	,258	,146	-,007	,766	
131	,541	,120	-,055	,640	
133	,476	,404	,172	,598	

Tableau 4 : Résultats du test de validité discriminante des CDR de GOUV\_COM

Attributs des construits	Composantes Factorielles de GOUV_COM				<b><u>CONCLUSION</u></b>
	QUAL_COM (VE=20.6%)	CONV_OBJ (VE=19.0%)	PARTINF_F (VE=18.6%)	ECOUT_FR (VE=14.6%)	
214	,826	,085	,216	,153	Les résultats de l'AFCP avec rotation orthogonale <i>varimax</i> des 15 attributs restituent 4 facteurs, expliquant 72.8 % de la variance originale. Chacune de ces composantes interprète successivement (avec une variance expliquée équilibrée, entre 14.6 % et 20.6 %, et des <i>loadings</i> tous supérieurs à 0.50), les 4 variables du niveau [GOUV_COM]. Ces résultats confirment l'existence d'une structure de 4 CDR indépendantes (corrélations nulles), et <b><u>vérifient l'hypothèse de recherche HP2.</u></b>
212	,757	-,061	,439	,053	
215	,701	,196	,194	,067	
211	,679	-,091	,306	,270	
213	,636	-,026	,012	,301	
242	,004	,951	,163	,135	
241	-,053	,947	,129	,125	
243	,156	,914	,135	,088	
232	,223	,134	,838	,164	
234	,281	,063	,794	,040	
233	,332	,238	,678	,041	
231	,065	,189	,659	,412	
222	,049	,122	,148	,830	
223	,265	,136	,061	,765	
221	,376	,080	,189	,692	

Tableau 5 : Résultats du test de validité discriminante des CDR de GOUV\_POUV

Attributs des construits	Composantes factorielles de GOUV_POUV		<b><u>CONCLUSION</u></b>
	GOUV_PART (VE=32.2%)	RES_CONFLITS (VE=25.8%)	
323	,802	-,114	Les résultats de cette AFCP (Annexe 3.2), avec rotation orthogonale <i>varimax</i> des 7 attributs, restituent 2 facteurs expliquant 58 % de la variance originale. Chacun interprète successivement (avec une variance expliquée équilibrée de 32.2 % et 25.8%, et des <i>loadings</i> , tous supérieurs à 0.50), les 2 variables du niveau conceptuel [GOUV_POUV]. Ces résultats confirment l'existence d'une structure de 2 CDR indépendantes (corrélations nulles), <b>et vérifient l'hypothèse de recherche HP3.</b>
322	,754	,022	
324	,707	-,331	
321	,686	-,103	
312	-,035	,761	
311	-,063	,745	
313	-,251	,734	

#### 4.2. Le test de la structure du modèle d'efficience du partenariat

Ce test fait l'objet de deux étapes successives, l'une qui vise, en premier lieu, à valider l'hypothèse générale (HG) du « fit » supposé entre le modèle conceptuel (Figure 2) et les données, et à interpréter les indices nécessaires pour évaluer la qualité de ce « fit » ; et l'autre, second lieu, à interpréter les corrélations (ou poids relatifs) des capacités dynamiques concernées par chacun des trois facteurs de gouvernance.

##### 4.2.1. Identification et validation de la structure du modèle – test de l'hypothèse générale

Le processus d'identification puis de validation de la structure optimale du modèle suit trois phases indépendantes (1) d'identification du modèle causal (le test du modèle n'a de sens qu'en situation de sur-identification); (2) d'estimation des paramètres (à l'aide la méthode du maximum de vraisemblance), et l'utilisation d'un test du  $\chi^2$  permettant de tester l'hypothèse nulle que les données observées sont reliées par les relations spécifiées par le modèle) ; et (3) de vérification de l'adéquation du modèle aux données empiriques qui utilise principalement les indices absolus  $\chi^2$  et  $P(\chi^2)$  (Jöreskog, (1993); GFI et AGFI (Mulaik & al. (1989) ; RMR (Tanaka, 1993; Bollen & Long, 1989), et RMSEA (Browne & Cudeck, 1993), 2000) ; et, accessoirement les indices absolus (NFI et RFI) ou de parcimonie (CFI). Les résultats de ces analyses, conduites sous AMOS 18, sont consignés dans le Tableau 6. Le modèle témoin est celui pour lequel l'ensemble des relations entre variables seraient estimées. Le modèle optimal est celui d'une AFC dont les relations sont formulées conceptuellement par le modèle de recherche de la Figure 1.

L'analyse des indices, pour le modèle optimal, montre que :

➤ Le modèle causal est sur-identifié avec un « ddl » égal à 28 (nombre de moment=57 et de paramètres estimés=27). Ses conditions d'ajustement aux données (avec la méthode du *maximum de vraisemblance*) sont globalement respectées. Le risque de 94,6 % associé au  $\chi^2$  (17,13) est très supérieur à la contrainte de 5% (Evrard & al., 1993) ; et, la valeur du  $\chi^2$ /ddl (0,864) très inférieure à 3 (Arbuckle & Wothke, 2000). L'hypothèse HG d'une structure de relations de causalité linéaire entre les indicateurs (capacités dynamiques relationnelles) et les 3 facteurs de gouvernance du partenariat (variables latentes) est acceptée.

Tableau 6 : Résultats des analyses de fit du modèle aux données

indices de précision	Modèle Témoin	Modèle Optimal	Valeurs Recommandées
$\chi^2$	0	17,126	
Prob ( $\chi^2$ )	1	<b>,946</b>	> 5%
ddl	0	28	
$\chi^2$ /ddl (normé)		,612	< 3
RMR	0	<b>,038</b>	<10%
GFI	1	<b>,967</b>	>0,90
AGFI	1	<b>,934</b>	>0,90
RMSEA		<b>0,000</b>	< 0,08
NFI	1	<b>,927</b>	>0,90
RFI	1	,883	>0,90
CFI	1	1	>0,90
	<b>R<sup>2</sup> (%)</b>		
RES_CONFLITS		11.8*	
GOUV_PART		91.4***	
QUALI_COM		46.8***	
ECOUTE_FNR		50.0***	
PARTINFO_FNR		13.7**	
CONV_OBECTIFS		17.3**	
QUALI_REL		52.4***	
VALEUR_REL		40.1***	
ATTITUDE_FNR		10.5*	
CONFIANCE_REL		31.7**	
(***) $\alpha < .001$ (**) $\alpha < .01$			

➤ Les valeurs des indices de précision de ce modèle, telles que celles des coefficients GFI (.967), AGFI (0.934), et accessoirement NFI (.927) ou RFI (.883), sont supérieures à celles des normes. Ces valeurs traduisent un très bon « fit » et confortent l'hypothèse de l'existence d'une structure de relations directes de dépendance. Les coefficients RMR (3.8 %), mesurant l'importance des "résidus" (écarts entre les valeurs prédites par le modèle et les données), et RMSA (0 %), traduisant le fit exact du modèle lié à son degré de libertés, sont très en-dessous des maximums fixés (à 5 et 10 %), et confirment l'excellente fit du modèle et de sa capacité explicative.

➤ Les coefficients ( $R^2$ ), mesurant le poids des capacités dynamiques (à partir du carré des corrélations des indicateurs avec les facteurs du modèle d'AFC, Figure 3) montrent que la partie expliquée des variances est très significative (au seuil  $\alpha < .01$ ) pour GOUV\_PART, QUALI\_REL, ECOUTE\_FNR, QUALI\_COM, VALEUR\_REL, CONFIANCE\_REL, CONV\_OBECTIFS, et PARTINFO\_FNR, et reste acceptable (au seuil  $\alpha < .05$ ) pour RES\_CONFLITS et ATTITUDE\_FNR. De ce fait tous les indicateurs sont exploités dans l'interprétation des causalités du modèle.

✓ Ces résultats sont à rapprocher de ceux des variances expliquées des variables latentes et résiduelles. En premier lieu, Les deux facteurs de gouvernance GOUV\_PART (VE= 31.7 %) et GOUV\_POUV (VE=91.4%) sont restitués significativement ( $\alpha < .01$ ), et le facteur GOUV\_COM (VE= 17.3 %) est accepté au seuil ( $\alpha < .05$ ) vue la faible taille de l'échantillon (n=93). La structure du modèle avec ses trois modes de gouvernance est confirmée. En second lieu, toutes les VE des variables résiduelles, à l'exception de e10, sont significatives ( $\alpha < .01$ ), soulignant ici que l'explication de GOUV\_POUV par l'antécédent GOUV\_PART est saturée par le modèle, et probablement par la nature formative de sa construction avec deux indicateurs dont les co-variations sont négatives.

✓ Ces résultats sont aussi à compléter, d'une part, par l'examen des corrélations entre les 3 variables latentes, et d'autre part, celles introduites entre les variables résiduelles destinées à rechercher un « fit » optimal du modèle. Les co-variations (Annexe 8.6) entre les 3 facteurs de gouvernance sont significativement positives, et sont estimées par des coefficients de corrélation élevés (.90 ; .70 ; .68 ; Figure 3). Elles vérifient une hypothèse, implicite à l'utilisation d'une approche normative de l'AFC, de non indépendance des variables latentes,

pouvant supposer une contre validation du modèle avec le choix d'une approche réflexive. Les co-variations, significativement négatives entre les 4 variables résiduelles, estimées par des corrélations (Figure 2) mesurent, pour trois d'entre elles, les interactions des capacités dynamiques concernées entre les trois modes de gouvernance ainsi que leurs effets conjugués sur ces trois stratégies; et, pour la quatrième, une interaction (e4/e3) qui traduit partiellement les effets conjugués (VE) des variables ATTITUDE\_FNR et CONFIANCE\_REL, dans l'explication du facteur de gouvernance concerné (GOUV\_PART).

Figure 2 : Diagramme des relations de dépendances (adapté d'AMOS 18)

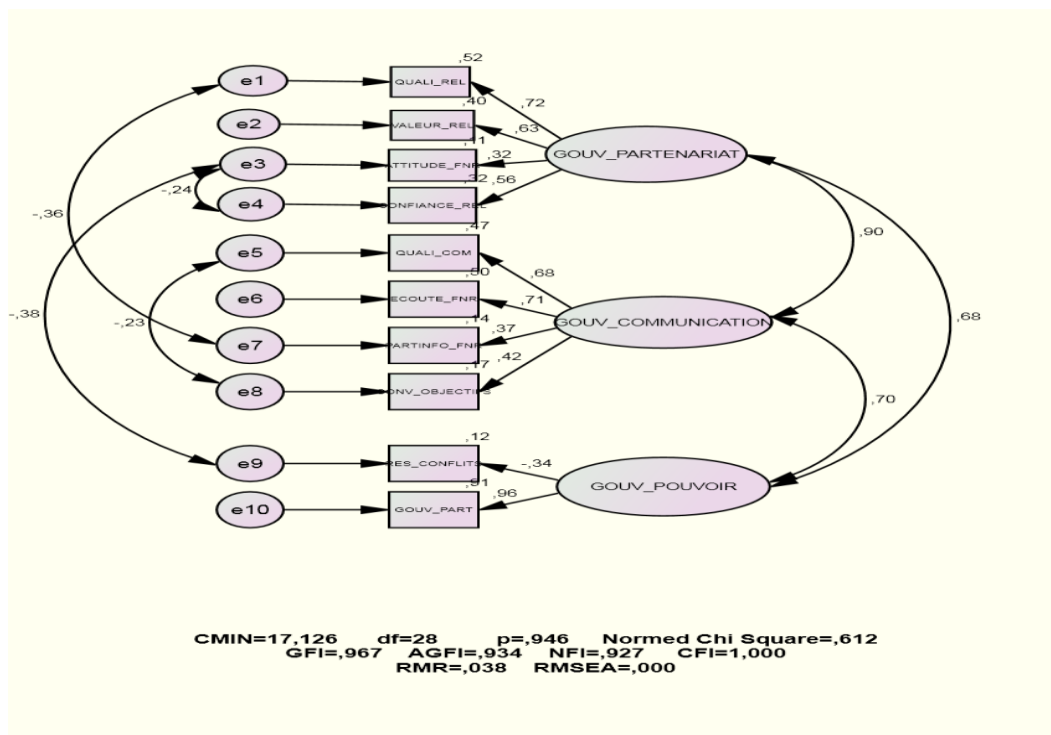


Tableau 7 : Test des chemins du modèle optimal de recherche

Chemins du modèle de structuration des CDR		Bi	$\sigma(B)$	T	P	( $\beta_i$ )
CONFIANCE_REL	<--- GOUV_PARTENARIAT	1				<u>,563</u>
ATTITUDE_FNR	<--- GOUV_PARTENARIAT	,577	,239	2,410	,016	<u>,325</u>
VALEUR_REL	<--- GOUV_PARTENARIAT	1,125	,255	4,420	***	<u>,633</u>
QUALI_REL	<--- GOUV_PARTENARIAT	1,282	,272	4,717	***	<u>,724</u>
CONV_OBJECTIFS	<--- GOUV_COMMUNICATION	1,000				<u>,416</u>
PARTINFO_FNR	<--- GOUV_COMMUNICATION	,888	,350	2,540	,011	<u>,370</u>
ECOUTE_FNR	<--- GOUV_COMMUNICATION	1,698	,489	3,475	***	<u>,707</u>
QUALI_COM	<--- GOUV_COMMUNICATION	1,643	,514	3,200	,001	<u>,684</u>
GOUV_PART	<--- GOUV_POUVOIR	1				<u>,956</u>
RES_CONFLITS	<--- GOUV_POUVOIR	-,359	,159	-2,260	,024	<u>-,343</u>

*( $\beta_i$ ) – coefficients de régression standardisés /  $B_i$  – coefficients non-standardisés (\*\*\*) $p < ,000$*

#### *4.1.2. Interprétation des corrélations (poids relatifs des chemins de l'AFC)- (Tableau 7)*

Celle-ci concerne les trois sous-structures de gouvernance des relations de partenariat du modèle. Pour chacune une évaluation des poids relatifs contribuant à l'explication du facteur de gouvernance concerné est effectuée, à l'identique de celle des *loadings* d'une AFCP (analogues aux coefficients standardisés de régression ( $\beta_i$ ), que l'on peut considérer comme très contributif, à partir d'une valeur supérieure à 0,50.

##### *4.2.2.1 Interprétation du facteur de gouvernance du partenariat :*

Le facteur GOUV\_PART est principalement interprété par QUALI\_REL (.724), VALEUR\_REL (.633) et CONFIANCE\_REL (.563); et, accessoirement, par ATTITUDE\_FNR (.326). Ce facteur restitue, dans son interprétation, des contributions de trois capacités dynamiques organisationnelles de support au partenariat, c'est-à-dire l'engagement et la confiance mutuelle des partenaires (Salmond & Spekman, 1986). Celles relatives à la quatrième est moins explicite, car elle relève moins d'une capacité relationnelle, mais plus d'une contrainte de capacité du fournisseur à s'adapter aux exigences du DO.

##### *4.2.2.2 Interprétation du facteur de gouvernance de la communication :*

Le facteur GOUV\_COM est principalement interprété par ECOUTE\_FNR (.707) et QUALI\_COM (.684); et, accessoirement, par CONV\_OBJECTIFS (.416) et PARTINFO.FNR (.370). Ce facteur restitue pour l'essentiel, dans son interprétation, en premier lieu, les contributions majeures de deux capacités dynamiques d'écoute et de communication du fournisseur avec son DO (acheteur), plus relationnelles, qui s'inscrivent, selon Jablin & al. (1987) dans l'objectif de supporter une communication efficace et de qualité à la clé de la transmission de l'information entre les partenaires; et, en second lieu, celles de deux capacités destinées à faciliter le partage des informations avec le DO et atteindre les objectifs fixés. Celles-ci correspondent à un mode différent de gouvernance de la communication, plus transactionnel, que les auteurs, tels que Mohr & Nevin (1990), attribuent à des capacités dynamiques de facilitation et de coordination.

##### *4.2.2.3 Interprétation du facteur de gouvernance du pouvoir :*

Le facteur GOUV\_POUV est principalement interprété par GOUV\_PART (.956) ; et, accessoirement, par RES\_CONFLITS (-.353). Ce facteur restitue pour l'essentiel dans son interprétation les contributions de la capacité dynamique que développe un fournisseur d'unir ses efforts à ceux du DO pour traiter les problèmes à l'amiable. Il considère accessoirement, dans son interprétation, la capacité du fournisseur à bien comprendre le DO, et la façon dont celui-ci comprend ses problèmes. Si le premier type de capacités dynamiques à développer relève selon les auteurs (Borys & Jemison, 1989) de la motivation et de la satisfaction du fournisseur à œuvrer en bonne entente avec le DO, le second considère plus des capacités qu'il doit mobiliser pour résoudre ses conflits avec lui (Cummings, 1984), d'où la signification à apporter à son poids négatif sur le facteur.

#### **4.2. Discussion**

L'objet de cette recherche était de répondre l'interrogation concernant l'origine et la nature de capacités dynamiques distinctives, selon Teece (2007) puis Teece & al. (1997), qui permettraient aux clients d'un DO de développer une habilité pour utiliser les compétences d'un réseau d'affaires (place de marché) dans un contexte de *sourcing*, afin de faciliter, maintenir ou créer des valeurs d'affaires. Le modèle conceptuel, associé à ce questionnement, emprunte au courant de recherche sur les capacités dynamiques relationnelles et les fondements d'une analyse théorique basée sur la prémisse d'antécédents importants pour les identifier – des antécédents externes, pour Eriksson (2013), relatifs à la construction des relations inter-organisationnelles. Afin de fournir un cadre théorique à une approche basée sur les capacités dynamiques (*Capacity Dynamic View*), la présente recherche a mobilisé un modèle de gouvernance du partenariat d'affaires de longue date éprouvé par les travaux en marketing industriel.

Mis à l'épreuve de données recueillies auprès de 93 fournisseurs d'un Groupe Industriel (nommé G2IA), ce modèle a permis de vérifier l'hypothèse générale de l'existence de trois modes de gouvernance relationnelle du partenariat, de la communication, et des conflits. L'analyse précédente des résultats permet de conclure à l'existence des capacités dynamiques spécifiques à ces domaines de développement et de maintien des relations d'affaires, dans le contexte d'un processus d'achat industriel qui, par nature, est inter-organisationnel et sur un marché (celui de l'aéronautique) très dynamique et fortement concurrentiel. L'analyse contribue à valider les hypothèses préalables de structure des CDR – elle formule des capacités dynamiques distinctives pour étudier les problématiques de développement des réseaux d'affaires

inter-entreprises, comme celui du *sourcing* et, d'une façon générale, de développement des systèmes de gestion inter-organisationnels (de type logistique externe et place de marché verticales) auxquels peu de travaux se sont consacrés cette dernière décennie (Homburg & al., 2002 ; Knemeyer & al., 2003 ; Yang & al., 2008 ; Villar & al., 2014). En interpellant une approche fondamentale du marketing relationnel, elle contribue à faire émerger un modèle structurant des capacités dynamiques de partenariat et à conclure à l'interdépendance des facteurs clés du succès postulés - domaine de recherche pour lequel les travaux empiriques sont ici aussi peu nombreux et éparses. Deux conclusions partielles s'imposent donc, concernant :

➤ Les capacités dynamiques identifiées : elles se distinguent des ressources par le fait qu'elles se réfèrent ici à trois catégories différentes d'habiletés et d'aptitudes que développent les partenaires d'une même chaîne de valeur, selon Amit & Schoemaker (1993, p. 35), pour déployer les ressources. Ainsi, pour résumer, les résultats confirment les trois niveaux de structure du management d'un partenariat, avec :

✓ Une gouvernance du partenariat d'affaires (*Business Gouvernance*) qui mobilise dans les échanges les quatre types différents de capacités relationnelles (ATTITUDE\_FNR), de support au partenariat (QUALI\_REL), d'engagement et de responsabilisation (VALEUR\_REL), de mise en confiance mutuelle des partenaires (CONFIANCE\_REL) impliquées, comme l'ont postulé Salmond & Spekman (1986). Ces quatre dimensions se sont révélées indépendantes - ce qui confirme le caractère multidimensionnel de ce sous-modèle d'évaluation. Puis,

✓ Une gouvernance de la communication (*Communication Gouvernance*) qui mobilise dans les échanges les quatre types de capacités relationnelles, celle du DO à communiquer (QUALI\_COM) ; à savoir/ou apprendre à écouter (ECOUTE\_FNR) ; à partager les informations nécessaires aux Affaires (PARTINFO\_FNR), comme l'ont postulé Mohr & Nevin (1990), utiles pour faire converger les objectifs et rendre efficace la communication. Ces quatre dimensions sont indépendantes – ce qui confirme le caractère multidimensionnel de ce sous-modèle. Et,

✓ Une gouvernance des relations d'influence et de pouvoir (*Power Gouvernance*) qui mobilise deux types de capacités relationnelles, en premier lieu, celles visant à résoudre les conflits (RES\_CONFLITS), c'est-à-dire à traiter les problèmes en commun plutôt que de subir la domination d'une des parties ou d'ignorer les problèmes, comme l'ont postulé Borys & Jeminson (1989) ; et, celles propres à la capacité de maintien du partenariat dans la durée



(GOUV\_PART) utile pour gérer et apprendre à régler les problèmes, sans pour cela aller au conflit. Les deux dimensions de cette politique de gouvernance sont indépendantes – ce qui confirme le caractère multidimensionnel de ce sous-modèle d'évaluation des capacités dynamiques.

➤ Le modèle et l'interdépendance des facteurs de gouvernance des relations de partenariat : le modèle théorique original postule à l'existence de trois stratégies de développement d'un partenariat d'affaire, sans préciser les possibilités de leur recouvrement. Son utilisation confirme la structure du modèle, sans cependant garantir sa stabilité. La structure du modèle confirme l'existence et l'interdépendance des trois stratégies de gouvernance supposées pour construire, maintenir et développer des relations et un partenariat d'affaires. Aucune recherche n'ayant permis d'identifier des déterminismes comparables la prudence s'impose dans l'interprétation des interdépendances entre les modes de gouvernance du *sourcing*.

✓ Les résultats significatifs concernant le déterminisme des modes de gouvernance confirment, comme le postulent Eisenhardt & Martin (2000), à l'existence de capacités dynamiques agissant comme des processus idiosyncratiques spécifiques (propre à chaque client) et identifiables (pratiques) (...) prenant en compte des décisions antérieures de fonctionnement (celles du *sourcing* en place), des procédures et des règles spécifiques (celles du fonctionnement de l'organisation en réseau d'affaire). Ces capacités sont à considérer, selon le contexte (du point de vue de l'organisation du *sourcing*) comme des inhibiteurs ou des facilitateurs du changement organisationnel, et être introduites comme des facteurs clés du succès du partenariat, tout autant que des facteurs qu'il est nécessaire de prendre en compte pour développer une vision nouvelle de l'activité et définir des choix futurs de son organisation – par exemple, quand il s'agira de changer de modèle d'affaires en supportant ou reconfigurant l'ancien par une TI, comme l'EDI avec un modèle B2B ou le *eSourcing* avec un modèle de Place de Marché Electronique. La discussion sur la signification des dépendances conduit, de la sorte, à formuler l'analyse de ces choix d'orientations ou *paths*.

✓ Les résultats confortent, in fine, les préconisations de nombreux auteurs arguant aux limites de la RBV, et corroborent le point de vue d'Amit & Schoemaker (1993) que *les capacités relationnelles traitent du développement, du transfert et des échanges d'informations à travers le capital humain de l'entreprise*. Les trois modes de gouvernance, et les capacités identifiées par ce travail, se réfèrent ainsi à des *aptitudes que doit développer le fournisseur pour dé-*

*ployer des ressources qui d'ordinaire se combinent et utilisent des processus organisationnels pour atteindre un objectif désiré. Ces aptitudes sont à rapprocher des compétences distinctives, dont le méta-modèle de Hefley & Looesche (2006) fait état, à savoir, des capacités dynamiques relationnelles et transactionnelles qu'une organisation cliente (le fournisseur) doit mobiliser pour développer des bonnes pratiques de management qui supportent le bon accomplissement des activités de sourcing.*

## **5. Conclusion**

✓ L'existence d'une stratégie mixte de gouvernance du partenariat, combinant des capacités dynamiques relationnelles différentes, nécessaires au pilotage du processus inter-organisationnel d'achat s'inscrit toujours dans une démarche de compétitivité et de performance globale destinée à atteindre un objectif fixé. Ce papier souligne l'importance qu'occupe cette stratégie, dans le « *sourcing* », pour faire interagir des ressources (des systèmes de gestion, des architectures d'entreprises,...), mais plus encore, des capacités, des expériences, des savoirs... Les travaux les plus récents (Quintens & al., 2006 ; Johnsen & Ford, 2006 ; Heimeriks & Duysters, 2007 ; Pagano, 2009) évoquent des faisceaux de ressources qui se combinent pour atteindre un objectif fixé pour mieux comprendre certains mécanismes organisationnels complexes de l'intégration de PME fournisseurs dans la chaîne de valeur d'un DO. Ces mécanismes, auxquels les résultats et conclusions de cette étude se destinent, consistent en des modes de management et de gouvernance destinés à faciliter les activités et opérations de *sourcing*. Ils ont pour objectifs (Baile, 2012) de supporter les trois objectifs du succès d'un partenariat, c'est-à-dire, de créer, maintenir et transformer des relations de partenariat ; de fidéliser, mettre en confiance et renforcer les liens sociaux, culturels... ; enfin, de stabiliser et pérenniser les relations.

✓ L'intérêt de ce travail, préalable à un vaste projet de reconfiguration des processus et activités de *Procurement* du réseau des fournisseurs chez G2IA est conforme à l'objectif de leur accompagnement dans la conduite du futur changement. L'interrogation s'est inscrite dans une mission plus vaste d'évaluation des pratiques de *sourcing*, entre 2004 et 2005, préalablement à l'introduction d'une technologie *e-Sourcing* devant supporter, dès 2006, les transactions commerciales entre le DO et ses fournisseurs. Sans ce projet, il eut été alors difficile de conduire cette recherche sur le terrain des fournisseurs, et d'apporter conceptuellement une réponse à la problématique posée. Celle-ci s'inscrit dans une logique de contribution au dévelop-

pement des réseaux d'affaires via l'intégration de différents processus de gestion, tant du côté du DO (place de marché) que de celui des fournisseurs. Il impose ainsi un cadre rigoureux d'analyse, autant en ce qui concerne les pratiques existantes qui ont pu être évaluées auprès des acheteurs du G2IA que des responsables des PME, qu'en ce qui concerne les fondements théoriques qui ont été retenus pour guider le travail d'évaluation du succès des pratiques d'affaires existantes, et les modéliser dans cette communication.

✓ Cette recherche s'inscrit donc dans la mouvance de travaux récents, dont il est fait état en introduction, mais interpelle de nombreux travaux ayant contribué, dès les années 90, à appréhender la complexité des stratégies de partenariat électroniques, dès lors que les réseaux d'affaires commençaient à se développer avec de puissantes technologies. Il est ainsi rappelé la nature des enjeux stratégiques qui a conduit les travaux à s'orienter sur un tout technologique, sans se préoccuper des conditions préalables favorables, tant organisationnelles que de management, qu'il était indispensable de prendre en compte pour faciliter un changement, transformer un modèle d'affaire, réviser des processus...en fait, pour s'assurer d'un réel succès. L'intérêt de ce travail, qui fait l'objet du modèle de recherche, fut ainsi d'accompagner dans la phase préliminaire du projet les tous premiers fournisseurs sur la place de marché, en leur donnant la possibilité de maîtriser ce changement.

✓ L'approche conceptuelle qui est formulée répond aux attentes des clients du DO – évaluer les ressources qu'il convient de disposer dans une stratégie d'affaires qui impose un très fort partenariat, au risque d'en être un jour exclu – être capable de maîtriser les forces de ce partenariat, à condition de bien les connaître et les appréhender – voici deux enjeux importants pour lesquels les résultats ont contribué à donner quelques réponses, bien sûr théoriques, mais aussi opérationnelles. Cette approche n'est pas originale, elle est connue des stratèges qui posent une problématique de RBV, introduite comme cadre de travail au processus d'évaluation des capacités dynamiques. Le cadre conceptuel l'a résumé, en offrant la possibilité de l'opérationnaliser sur un terrain de recherche sensible aux préoccupations d'une véritable dynamique du changement. Pour ce faire, les trois stratégies dominantes en matière de management des achats chez G2IA ont fait l'objet d'une abstraction opposable au terrain de recherche, celui des fournisseurs – offrant, en ce sens, la possibilité de conduire un travail de conceptualisation avec une démarche de type *abductive* faite d'allers/retours avec le terrain. Ces trois stratégies, relationnelles (dans la construction du partenariat), de communication et d'influence

(dans son déroulement) ont été confrontées, conformément à la volonté du DO, à des exigences d'efficience perçue de ses relations avec ses clients (laissant en marge les exigences d'efficacité jugées trop confidentielles pour ce travail). L'approche méthodologique est assez lourde, du fait de l'absence de travaux et de résultats antérieurs significatifs dans le domaine, concernant en particulier les choix de métriques et leur validation ainsi que des confrontations de l'approche capacités dynamiques à des terrains de recherche. Elle contribue, en premier lieu, aux validations des construits des variables, avant de les mettre à l'épreuve, en second lieu d'une MES – seule méthode de traitements pour valider une structure complexe de relations de dépendance entre de multiples variables. Les résultats obtenus sont très satisfaisants du point de vue du respect des normes statistiques et des significations qu'impose la recherche en sciences de gestion. Ces résultats contribuent, en premier lieu, à la création de variables de recherche originales (bien sûr appropriées à la problématique posée et au terrain de recherche), et, en second lieu, à l'identification d'un modèle optimal de recherche qui confirme l'hypothèse générale d'un « fit » entre les relations de dépendance supposées et les données. Les commentaires de ces résultats, apportés par leur discussion, confirment les fondements théoriques de ce modèle d'évaluation de la gouvernance du partenariat *sourcing* basée sur une Vue Capacités Dynamiques (DCV). Ces commentaires ouvrent ainsi la voie à une analyse de certaines limites, mais aussi à des perspectives de travaux.

✓ Les limites de ce type de recherche sont essentiellement théoriques et méthodologiques. Du point de vue théorique les limites concernent l'utilisation de la RBV – bien que développée depuis deux décennies, son utilisation reste difficile quand il s'agit de passer à l'évaluation des ressources intangibles. Peu de travaux se sont ainsi consacrés à des référentiels de ressources dans le domaine des aptitudes, des compétences, des connaissances (...), c'est-à-dire des capacités qu'il convient de mettre en œuvre dans une approche de management des réseaux d'affaires. Force est de constater que la RBV interroge beaucoup les ressources tangibles. L'approche développée sera ainsi forcément critiquable sur la faiblesse apparente des concepts manipulés – même si ceux utilisés par ce travail ont été validés par des personnes compétentes sur le terrain (acheteurs, directeurs logistiques, dirigeants,...). Cette approche, par les capacités dynamiques, pourra faire l'objet d'une même et seule question pour chacune des capacités identifiées : *est-elle réellement une aptitude, une compétence nécessaire pour utiliser des ressources appropriées dans le domaine du management des achats (sourcing) ?* Du point de vue

méthodologique les limites sont de deux ordres – instrumentales et statistiques. Instrumentales, car la nature des construits à mesurer est complexe, du double point de vue, de l'analyse de contenu des échelles proposées et des recouvrements sémantique des attributs – obligeant le chercheur à valider, ex-post, les mesures avec des outils de simulation. Statistiques, car le principe même de mettre en œuvre une méthode de 2<sup>ème</sup> génération, comme la MES (AFC), repose sur un très fort déterminisme qui peut ne pas aller dans le sens d'une recherche sur les « capacités dynamiques » et donc être critiquable.

✓ Enfin les perspectives de travaux, dans un domaine ancien de la recherche en management stratégique – celui des réseaux d'entreprises, d'affaires...peuvent trouver un nouveau souffle, autant conceptuel que méthodologique et pratique. Les approches RBV centrées sur les investigations dans le domaine des capacités dynamiques devraient pouvoir intéresser les travaux en management stratégique des technologies et systèmes d'information – domaine pour lequel seront restitués, dans l'année, les résultats de l'introduction du *e-Sourcing* chez G2IA et la modification du modèle d'affaire en place. Peu de recherches de terrain interpelle le dimensionnement stratégique de tels projets, avec une prise en compte des effets de certaines capacités organisationnelles, managériales, ou technologiques. Cette approche devrait ainsi pouvoir coopérer avec celle de l'alignement stratégique dans des contextes de changement et d'évolution de portefeuilles de TI, comme les ERP, les WIKI et bien sûr les marchés électroniques. Côté méthodologique, un élan de travaux pourrait contribuer à la recherche sur le développement de métriques d'évaluation des capacités dynamiques propres à certains secteurs dont les besoins d'évaluation de bonnes pratiques sont en déficit. La mise en œuvre de méthodes d'analyse confirmatoires (comme l'AFC sous AMOS ou PLS) trouverait sa place dès lors que ces métriques seraient réutilisables – ce qui nous fût impossible ! Cette suggestion ouvre le débat, ces deux dernières années, des opportunités à utiliser ces méthodes (Editorial, Long Range Planning, 2013) dans les recherches en Management Stratégique, Enfin, la voie de travaux sur le terrain, dans le cadre d'accompagnement au changement, est certainement celle qui est la plus favorable à la recherche sur l'importance des capacités dynamiques. L'approche *abductive* est probablement celle qui faciliterait la souplesse de l'accompagnement – faites d'allers/retours entre la pratique et l'abstraction conceptuelle, c'est celle qui nous a été le plus utile pour concevoir un premier modèle qui, dans sa structure, reste simple et cognitivement assimilable par des personnes appartenant à G2IA et à ses clients.

## 6. Références

- Aberdeen (2002), *Making E-sourcing Strategic - Making E-sourcing Strategic*. Aberdeen Group, Inc. Available on : [www.aberdeen.com/feedback](http://www.aberdeen.com/feedback).
- Ambrosini, V. et Bowman, C. (2009). What are Dynamic Capabilities and are They a Useful Construct in Strategic Management? *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1, N°1, p. 29-49.
- Amit, R. et P.J.H. Schoemaker, P.J.H. (1993), “Strategic Assets and Organizational Rent”, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, p. 33–46.
- AMOS (2005), Structural Equation Modeling to Test Relationships. <http://www.spss.com/amos/>.
- Anderson, J. C. et Narus, J. (1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships”, *Journal of Marketing*, Vol.54, January, p. 42-58.
- Anderson, R.E. et Weitz, B. A. (1989), “Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads”, *Marketing Science*, Vol. 8, p. 310-323.
- Anderson, R.E. et Weitz, B. A. (1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, February, p. 18-34.
- Angeles, R. et Ravinder, N.. (2000), "An Empirical Study of EDI Trading Partner Selection Criteria in Customer-Supplier Relationships", *Information & Management*, Vol. 37, p. 242-254.
- Angle, H. et Perry, J. (1981), “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, p. 1-14.
- Arbuckle, J.L. et Wothke, W. (2000), *Amos 4.0 User's Guide*, SmallWaters Corporation, SPSS Inc., Chicago, USA.
- Aral, S. et Weill, P. (2007), “IT Assets, Organizational Capabilities, and Firm Performance: How Resource Allocations and Organizational Differences Explain Performance Variation”, *Organization Science*, Vol. 18, N° 5, p. 763–780.
- Assael H. (1969), “Constructive Role of Inter-Organizational Conflict”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, December, p. 573-582.
- Baile, S. et Castex, Y. (1996), "Les stratégies d'influence et les relations de pouvoir dans les réseaux concurrents de la grande distribution – l'apport des technologies de l'information et de l'EDI. Actes du 2<sup>ème</sup> Congrès International de Management des Réseaux d'Entreprises, CIMRE'96, Ecole des HEC, UNIL Lausanne.
- Baile, S. (1999), "EDI et PME-PMI : Adoption et impact de la technologie sur le développement des réseaux d'entreprises". Rapport d'Etude au Secrétariat d'Etat aux PME, au Commerce et à l'Artisanat, Ministère des Finances, Paris, Mars 1999, 180 pages.
- Baile, S. et Trahand, J. (1999), "Les systèmes d'information inter-organisationnels – Contributions et cadre de recherche", *Système d'Information & Management*, Vol. 4 N° 2 p. 2-19.
- Baile, S. (2001), “L'alignement du partenariat d'affaire sur le partenariat électronique avec l'EDI : étude empirique du succès avec la méthode des équations structurelles”, Actes du 5<sup>ème</sup> Colloque International de Management des Réseaux d'Entreprises, Mahdia, Tunisie, Septembre.
- Baile, S., Baille, P. et Régairaz, E. (2001), *Essai de modélisation des bonnes pratiques commerciales avec les Echanges de Données Informatiques (EDI)*. Rapport de Recherche (Volet 2) - Convention de Recherche N° 97-054B, Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises, Paris, Mars 2001, 104 pages.

- Baile S. (2010), Le choix d'une forme de gouvernance organisationnelle des TI et de leurs succès – Prédiction avec les théories des coûts de transaction, du structuralisme et des ressources. Communication au 19<sup>ème</sup> congrès de l'AIMS, Luxembourg, Juin.
- Baile, S. (2012), Effets des capacités dynamiques sur l'efficacité du partenariat d'affaires cas du processus « *sourcing* » au sein d'une place de marché d'un Groupe Industriel International de l'Aéronautique. ACFAS 2012 — Colloque Management des Capacités Organisationnelles, Montréal, 8 et 9 Mai.
- Bakos, J.Y. et Brynjolfsson, E. (1993), "Information Technology, Incentives, and the Optimal Number of Suppliers", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 10, N° 2, p. 37-53.
- Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, p. 99-120.
- Barretto, I. (2010), "Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future", *Journal of Management*, Vol. 36, N° 1, p. 256-280.
- Benton, W.C. et Maloni, M. (2005), "The Influence of Power Driven Buyer/Supplier Relationships on Supply Chain Satisfaction", *Journal of Operations Management*, Vol. 23, N° 1, p. 1-22.
- Biong, H. (1993), "Satisfaction and Loyalty to Suppliers within the Grocery Trade", *European Journal of Marketing*, Vol. 27, N° 7, p. 21-38.
- Bleeke, J. et Ernst (1991), "The Way to Win in Cross-Border Alliances", *Harvard Business Review*, November-December, p. 127-135.
- Bollen, K.A. et Long, J.S. (Eds), *Testing Structural Equation Models*. Newbury Park, CA: Sage, p. 10-39.
- Borys, B. et Jemison, D. (1989), "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations", *Academy of Management Review*, Vol. 14, p. 234-249.
- Boyson, S., Corsi, T., Dresner, M. et Rabinovich, E. (1999), "Managing Effective Third Party Logistics", *Journal of Business Logistics*, Vol. 21, N° 2, p. 1-16.
- Browne, M. W. et Cudeck, R. (1993), Alternatives Ways of Assessing Model Fit. in K. A. Bollen et J. S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models*. Newbury Park, California: Sage, p. 136-162.
- Capron, L et Mitchell, W. (2009), "Selection Capability: How Capability Gaps and Internal Social Frictions Affect Internal and External Strategic Renewal", *Organization Science*, Vol. 20, N° 2, p. 294-312.
- Castex, Y. (1998), Les stratégies organisationnelles d'alignement des PME-PMI aux réseaux de la grande distribution utilisant l'EDI. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE Toulouse-Equipe d'Accueil "GDO", Groupe de Recherche GDO&SI, Université de Toulouse 1, 7 Janvier.
- Chandon, J. L. (2006), Validité convergente et validité discriminante, Note Technique, CEROG – IAE Aix en Provence, Août 2006.
- Chapman, S. et Carter, P. (1990), "Supplier/Customer Inventory Relationships under Just-in-Time", *Decision Science*, Vol. 21, N° 1, p. 35-51.
- Chen, T. (2003), "Network Resources for Internationalization: The Case of Taiwan's Electronic Firms", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, N° 5, p. 1107-30.
- Choudhury, V. (1991), "Cooperative and Competitive Strategies in Inter-Organizational Information Systems", Unpublished PhD Dissertation, UCLA.
- Choudhury, V. (1997), "Strategic Choices in the Development of Inter-Organizational Information Systems", *Information Systems Research*, Vol. 8, N° 1, p. 3-24.
- Churchill G.A. (1979), "A Paradigm for Developing Better Measure of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, N° 1, p. 63-73.
- Clemons, E. et Row, M. (1988), "McKesson Drug Company: A Case Study of Economist – A Strategic Information System", *Journal of Management Information System*, Vol. 5, N° 1, p. 36-50.

- Clemons, E.K., Reddi, S.P. et Row, M.C. (1993), "The Impact of Information Technology on the Organization of Economic Activity: The 'Move to the Middle' Hypothesis", *Journal of Management Information System*, Vol. 10, N° 2, p. 9-35.
- Cummings, T. (1984), "Trans-Organizational Development", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6, p. 367-422.
- Cusumano, M. et Takeishi, A. (1991), "Supplier Relations and Management: A Survey of Japanese, Japanese-transplant and U.S. auto plants", *Strategic Management Journal*, Vol. 12, N° 8, p. 563-588.
- Daft, L.R., (1983), *Organizational Theory and Designs*. West Pub. Co., St. Paul.
- Daft, R. L. et Lengel R. (1986), "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design", *Management Science*, Vol. 32, n° 5, p. 554-571.
- Day, G. et Klein, S. (1987), Cooperative Behavior in Vertical Markets: The Influence of Transaction Costs and Competitive Strategies. In M. Houston (Ed.), *Review of Marketing*, New-York: McMillan, p. 39-66.
- Devlin, G. et Bleackley, M. (1988), "Strategic Alliances-Guidelines For Success", *Long Range Planning*, Vol. 21, N° 5, p. 18-23.
- Deutsch, M. (1969), "Conflicts: Productive and Destructive", *Journal of Social Issues*, Vol. 25, N° 1, pp. 15-28.
- Dixon, S., Meyer, K. et Day, M. (2013), "Building Dynamic Capabilities of Adaptation and Innovation: A Study of Micro-Foundations in a Transition Economy", *Long Range Planning*, Forthcoming, p. 17-20, homepage: <http://www.elsevier.com/locate/lrp>.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. et Oh, S. (1987), "Developping Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol. 51, p. 11-27.
- Dwyer, FR. et Oh, S. (1988), "A Transaction Cost Perspective On Vertical Contractual Structure", *Journal of Marketing*, Vol. 52, N° 2, April p. 21-35.
- Eisenhardt, K et Martin, J. (2000), "Dynamic Capabilities: What are They ?", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, p. 1105-1121.
- Eriksson, T. (2013), "Processes, Antecedents and Outcomes of Dynamic Capabilities", *Scandinavia Journal of Management*, (<http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2013.05.001>; <http://www.elsevier.com/locate/scaman>).
- Evrard, Y., Pras B., et Roux, E. (2000), *Market : Etudes et recherches en marketing. Fondements, méthodes*. 3<sup>ème</sup> Edition, Editions Dunod, Paris.
- Fink, L. (2011), "How do IT Capabilities Create Strategic Value? Toward Greater Integration of Insights From Reductionistic and Holistic Approaches", *European Journal of Information Systems*, Vol. 20, p.16-33
- Fornell C. et Larker D. (1981), "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18, p. 39-50
- Frazier, G.L. et Summers, J. (1984), "Inter-Firms Influence Strategies and Their Application Within Distribution channels", *Journal of Marketing*, Vol. 48, N° 3, p. 43-55.
- Frazier, G.L. et Summers, J. (1986), "Perception of Inter-Firm Power and Its Use Within a Franchise Channel of Distribution", *Journal of Marketing Research*, Vol. 23, N° 2, p. 169-176.
- Frazier, G.L., Spekman, R. et O'Neal C. (1988), "Just-in-time exchange relationships in industrial markets", *Journal of Marketing*, Vol. 52, October, pp. 52-67.



- Frazier, G.L., Gill, J.D. et Kale, S.H. (1989), “Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country”, *Journal of Marketing*, Vol. 53, January, pp. 50-69.
- Ganesan, S. (1993), “Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships”, *Journal of Marketing Research*, May, p. 183-203.
- Ganesan, S. (1994), “Determinant of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, N° 2, pp. 1-20.
- Gelderman, C. et Semejin, J. (2006). “Managing the Global Supply Base Through Purchasing Portfolio Management”, *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 12, N° 4, p. 209-217.
- Gerbing, D.W. et Hamilton, T.G. (1996), “Viability of Exploratory Factor Analysis as a Precursor to Confirmatory Factor Analysis,” *Structural Equations Modelling*, Vol. 3, p. 62-72.
- Giunipero, L. et Monczka, R. (1997), “Organizational Approaches to Managing International Sourcing”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 27, N° 5/6, p. 321-336.
- Guetzkow, H. (1965), Communication in Organizations, in J. March (Ed.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally and Company, Chicago, ILL, p.534-573.
- Häkansson, H. et Snehota, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, London International Thomson Business Press, p. 24-46.
- Handfield, R. (1993), “A Resource Dependence Perspective of Just-in-Time Purchasing”, *Journal of Operations Management*, Vol. 2, N° 3, p. 289-311.
- Hefley, W.E. et Loesche, E.A. (2006), *The eSCM-CLv1.1: Model Overview – The e-Sourcing Capability Model for Client Organizations*. Pittsburgh, Pennsylvania, USA: Carnegie Mellon University, Information Technology Services Qualification Center (ITSqc), Technical Report CMUITSqc N° 06002, September 27. Available on: <http://itsqr.cmu.edu>.
- Heimeriks, K. et Duysters, G. (2007), “Alliance Capability as a Mediator Between Experience and Alliance Performance: An Empirical Investigation into the Alliance Capability Development Process”, *Journal of Management Studies*, Vol. 44, N° 1, p. 25–49.
- Heide, J.B. (1994), “Inter-Organizational Governance in Marketing Channels”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, p. 71-85.
- Heide, J.B. et John, G. (1990), “Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships”, *Organization Science*, Vol. 8, n° 1, p. 1118-132.
- Heide, J.B. et Weiss, A.M. (1995), “Vendor Consideration and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets”, *Journal of Marketing*, Vol. 59, p. 30-43.
- Helfat, C. E. et Peteraf, M. A. (2003), “The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles”, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, p. 997–1010.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., et Winter, S. (2007), *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell Publishing, Malden.
- Helfat, C.E. et Winter, S.G. (2011), “Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N)Everchanging World”, *Strategic Management Journal*, Vol.32, p.1243-1250.
- Hergert, M. et Morris, D. (1988), *Trends in International Collaborative Agreements*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Im, J. et Lee, S. (1989), “Implementation of Just-in-Time Systems in U.S. Manufacturing Firms”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 13, N° 1, p. 5-14.

- Hoffmann, W. H. et Schlosser, R. (2001), “Success Factors of Strategic Alliances in small and medium-sized enterprises – An empirical survey”, *Long Range Planning*, Vol. 34, N° 3, p. 357-381.
- Holm, D.B., Eriksson, K. et Johanson, J. (1999), “Creating Value Through Mutual Commitment to Business Network Relationships”, *Strategic Management Journal*, Chichester, May, Vol. 20, N° 5, p. 467-486.
- Homburg, C., Krohmer, H., Cannon, J.P. et Kie-Daisch, I. (2002), “Customer Satisfaction in Transnational Buyer-Supplier Relationships”, *Journal of International Marketing*, Vol. 10, N° 4, p. 1-29.
- Huber, G. P. et Daft, R. (1987), “The Information Environment of Organization”, in F. Jablin et al, (Ed), *Handbook of Organizational Communication*, Sage Publications, Newbury Park, CA, p. 130-164.
- Jablin, F., Putman, L., Roberts, K. et Porter, L. (1987), *Handbook of Organizational Communication*, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Jae-Nam, L. et Young-Gul, K. (1999), “Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing: Conceptual Framework and Empirical Validation”, *Journal of Management Information System*, Vol. 15, N° 4, p. 29-33.
- Jarratt, D. (2008), “Testing a Theoretically Constructed Relationship Management Capability”, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, N°9/10, p. 1106-1132.
- Johnsen, R.E. et Ford, D. (2006), “Interaction Capability Development of Smaller Suppliers”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, N° 8, p. 1002–1015.
- Johnston, H.R. et Lawrence, P.R. (1988), "Beyond Vertical Integration – The Rise of the Value Adding Partnership", *Harvard Business Review*, July-August.
- Jöreskog, K.G. (1993), “Testing Structural Equation Models”, in Bollen, K.A. et Long, J.S. (Eds), *Testing Structural Equation Models*, Newbury Park, CA: Sage, p. 294-316.
- Kamath, R.R. et Liker J.K., (1990), “Supplier Dependence and Innovation: a Contingency Model of Suppliers’ Innovative Activities”, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 7, p 111-127.
- Kapp, J. et Barnett, G. (1983), “Predicting Organizational Effectiveness from Communication Activities; A Multiple Indicator Model”, *Human Communication Research*, Vol. 9, p. 239-254.
- Karim, S. (2006), “Modularity in Organizational Structure: The Recon-figuration of Internally Developed and Acquired Business Units”, *Strategic Management Journal*, Vol. 27, N°9, p. 799-823.
- Karim, S. (2009), “Business Unit Reorganization and Innovation in New Product Markets”, *Management Science*, Vol. 55, N°7, p. 1237-1254.
- Knemeyer, A.M., Corsi, T.M. et Murphy, P.R. (2003), “Logistics Outsourcing Relationships: Customer Perspectives”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 24, N° 1, p. 77-109.
- Kohli, R. et Grover, V (2008), “Business Value of IT: an Essay on Expanding Research Directions to Keep Up with the Times”, *Journal of the Association for Information Systems*, Vol. 9, N° 1, p. 23–39.
- Krapfel R.E., Salmond, D. et Spekman, R. (1991), “A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships”, *European Journal of Marketing*, Vol. 25, N° 9, p. 22.
- Krahn, J.L., Jergeas, G.F. et Fahmy, S. (2001), *Key Partnering Success Factors*, Aace International Transactions, Morgantown.
- Kumar, K. et Van Dissel, H.G. (1996), “Sustainable Collaboration: Managing Conflict and Cooperation in Inter-Organizational Systems”, *MIS Quarterly*, September, p. 279-299.

- Landeros, R. et Monczka, R. (1991), "Cooperative Buyer/Seller Relationships and a Firm's Competitive Posture", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 2, p. 2-8.
- Lee, J. et Kim, Y. (1999), "Effects of Partnership Quality on Information Systems Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation", *Journal of Management Information Systems*, Vol. 15, N° 4, p. 29-61.
- Lin, Y. et Wu, L.-Y. (2014), "Exploring the Role of Dynamic Capabilities in Firm Performance Under the Resource-Based view Framework", *Journal of Business Research* Vol. 67, p. 407-413
- Malone, T.W., Yates, J. et Benjamin, I. (1987), "Electronic Markets and Electronic Hierarchies", *Communication of the ACM*, Vol. 30, N° 6, p. 484-497.
- Marchand, R. et Gomis, E. (2013), Le numérique au service de l'industrie - Chaines d'approvisionnement, Transport et logistique et Commerce international, Rapport de l'AFNET, Paris, Octobre, 115 p.
- Mohr, J. et Nevin, J.R. (1990), "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective", *Journal of Marketing*, Vol. 64, p. 36-51.
- Mohr, J. et Spekman, R. (1994), "Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behaviour, and Conflict resolution techniques", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 135-152.
- Monczka, R. M., Petersen, K.J., Handfield, R.B. et Ragatz, G.L. (1998), "Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective", *Decision Sciences*, Vol. 29, N° 3, p. 553-578.
- Mulaik, S.A., James, L.R., Dan Alstine, J., Benett, N., Lind, S. et Stilwel, C.D. (1989), "Evaluation of Goodness of Fit Indices for Structural Equation Models," *Psychological Bulletin*, Vol. 105, p. 430-445.
- Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, Prentice-Hall: Englewood Cliffs, New York, McGraw-Hill, USA, 2ème Edition.
- Nyaga, G.N., Whipple, J.M. et Lynch, D.F. (2010), "Examining Supply Chain Relationships: Do Buyer and Supplier Perspectives on Collaborative Relationships Differ?", [Journal of Operations Management](#), Vol. 28, N° 2, March, p. 101-114
- O'Callaghan, R. (1998), "EDI, Organizational Change and Flexible Strategies", in Galliers, R.D. & Baets, W.R.J. (Eds): *Information Technology and Organizational Transformation*. Chichester : J. Wiley & Sons, p. 179-193.
- Pagano, A. (2009), "The Role of Relational Capabilities in the Organization of International Sourcing Activities: A Literature Review", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, N° 8, p. 903-913 (Special :Organizing and Integrating Marketing and Purchasing in Business Markets).
- Patterson, J. et Handfield, R. (1996), "Managing Buyer-Supplier Conflict: A Conceptual Model", Working paper, East Lansing, MI: Michigan State University.
- Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, NY.
- Pfeffer, J. et Salancik, G.R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row, New-York.
- Picot, A., Neuburger, R et Niggle, J. (1993), "Management Perspectives of Electronic Data Interchange", *International Journal of Information System*, Vol. 13, p. 243-248.
- Pilling, B. et Zhang, L. (1992), "Cooperative exchange: Rewards and risks", *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 12, N° 2, pp. 2-9.

- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. et Boulian, P. (1974), “Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, p. 603-609.
- Pruitt, D.G. (1981), *Negotiation Behaviour*. New-York: Academic Press.
- Quintens, L., Pauwels, P. et Mathyssens, P. (2006), “Global Purchasing Strategy: Conceptualization and Measurement”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, N° 7, p.881-991.
- Raturi, A., Meredith, J., McCutcheon, D., et Camm, J. (1990), “Coping with the Build-to-Forecast Environment”, *Journal of Operations Management*, Vol. 9, N° 2, p. 230-249.
- Régairaz, E. (2006), Les déterminants du succès de l’adoption d’une TIC et l’alignement stratégique entre sa mise en œuvre et la stratégie d’affaire existante – Application de l’e-Sourcing chez les fournisseurs du domaine de l’aéronautique. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse 1, Centre de Recherche en Gestion, ER-GDO&SI, (ANRT – Convention CIFRE/AIRBUS Industrie n°180/2000), 7 Juillet, 748 pages.
- Salmond, D. et Spekman, R. (1986), “Collaboration as a mode of managing long-term buyer\_seller relationships”, in T. Shimp et al. (Eds), *AMA Educators Proceedings*, American Marketing Association, Chicago, ILL., p. 162-166.
- Selnes, F. (1998), “Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-seller relationships”, *European Journal of Marketing*, Vol. 32, N° 3/4. p. 305-322.
- Smart, P., Bessant, J. et Gupta, A. (2007), “Towards Technological Rules for Designing Innovation Networks: A Dynamic Capabilities View”, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, N°10, p.1069-1092.
- Smith, K., Carroll S. et Ashford, S. (1995), “Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda”, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, p. 7-23.
- Snyder, R. et Morris, J. (1984), “Organizational Communication and Performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, pp. 461-465.
- Spekman, R. E. (1988), “Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer”, *Business Horizons*, Greenwich, July/August, Vol. 31, N° 4, p. 75-81.
- Sriram V., Krapfel R. et Spekman R. (1992), “Antecedents to Buyer-Seller Collaboration: An Analysis from the Buyer’s Perspective”, *Journal of Business Research*, Vol. 25, N° 4, December, p. 303-321.
- Stohl, C. et Redding, W.C. (1987), “Messages and message exchange processes”, In F. Jablin *et al.* (Eds), *Handbook of organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, Sage Publications, Newbury Park, CA, p. 451-502.
- Straub, D.W. (1989), “Validating Instruments in MIS Research”, *MIS Quarterly*, Vol. 13, N° 2, p. 147-169.
- Stuart, F.I. et McCutcheon, D. (1995), “Problem Sources in Establishing Strategic Supplier Alliances”, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Hiver, p. 3-9.
- Stuart, F.I. et Toby, E. (2000), “Inter-Organizational Alliances and the Performance of Firms: A study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industries”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n° 8, p. 791-811.
- Tanaka, J.S. (1993), “Multifaceted Conceptions of Fit in Structural Equation Models”, in Bollen, K.A. et Long, J.S. (1992), *Testing Structural Equation Models*, Newbury Park, CA: Sage, p. 10-39.
- Teece, D. J. et Pisano, G. (1994), “The Dynamic Capabilities of firms: An Introduction”, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, N° 3, p. 537–556

- Teece, D.J., Pisano, G. et Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 7, p. 509-533.
- Teece, D.J. (2007), "Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro Foundations of (Sustainable) Enterprise Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 28, p. 1319-1350.
- Trent, R. et Monczka, R. (2002), "Pursuing Competitive Advantage Through Integrated Global Sourcing", *Academy of Management Executive*, Vol. 16, N° 2, p.66-80.
- Trent, R. et Monczka, R. (2003), "Understanding Integrated Global Sourcing", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33, N° 7, p.607-29.
- Trent, R. et Monczka, R. (2005), "Achieving Excellence in Global Sourcing", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 47, N° 1, p. 24-32.
- Tuten, T.L. et Urban, D.J. (2001), "An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, p. 149-164
- Venkatraman, N. et Zaheer, A. (1989), Electronic Integration and Strategic Advantage : A Quasi-Experimental Study in the Insurance Industry, CISR Working Paper Series, N° 188, Sloan School of Management, MIT, Boston, Mass.
- Venkatraman, N. et Zaheer, A. (1994a), "Electronic Integration and Strategic Advantage: A Quasi-Experimental Study in the Insurance Industry", in Allen, Th. et Scott-Morton, M.(Eds), *Information Technology and the Corporation of the 1990's*, Oxford: Oxford University Press, p. 184-201.
- Venkatraman, N. et Zaheer, A. (1994b), "Determinants of Electronic Integration in the Insurance Industry: An Empirical Test", *Management Science*, Vol. 40, N° 5, p. 549-566.
- Villar, C., Alegre, J. et Pla-Barber, J. (2014), "Exploring the Role of Knowledge Management Practice on Exports: A Dynamic Capability View", *International Business Review*, Vol. 23, p. 38-44 ([www.elsevier.com/locate/ibusrev](http://www.elsevier.com/locate/ibusrev))
- Whipple, J. M. et Frankel, R. (2000), "Strategic Alliance Success Factors", *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 36, N° 3, p. 21-28.
- Wilden, R., S., Gudergan, P., Nielsen, B. et Lings, I. (2013), "Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment", *Long Range Planning*, Vol. 46, p. 72-96.
- Wiley, J. B. (2005), *Reflections on Formative Measures: Conceptualisation and Implication for Use*, ANZMAC Conference: Marketing Research and Research Methodologies (quantitative), p. 121-126.
- Williamson, O.E. (1985), *The Economic Institution of Capitalism*, New-York: Free Press.
- Wilson, H. et Daniel, E. (2007), "The Multi-Channel Challenge: A Dynamic Capability Approach", *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, N°1, p.10-20.
- Weerawardena, J., GilliMort, J. S., Liesch, P.W. et Knight, G. (2007), "Conceptualizing Accelerated Internationalization in the Born Global Firm: A Dynamic Capabilities Perspective", *Journal of World Business*, Vol. 42, N° 3, September, p. 294-306 (The Early and Rapid Internationalization of the Firm).
- Weitz, B.A. et Jap, S.D. (1995), "Relationship Marketing and Distribution Channels", *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, Vol. 23, N° 4, p. 305-320.
- Yang J., Wang, J., Wong, WC. et Lai, K.-H. (2008), "Relational Stability and Alliance Performance in Supply Chain", *Omega*, Vol. 36, N° 4, August, p. 600-608.
- Zand, D. (1972), "Trust and Managerial Problem Solving", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, p. 229-239.