

Choisir son partenaire pour innover : critères et processus

Cherni Maryem

ATER, Université des Sciences Sociales de Toulouse

Place Anatole France

31042 Toulouse

Fréchet Marc

MCF, Université des Sciences Sociales de Toulouse

Place Anatole France

31042 Toulouse

frechet@univ-tlse1.fr

Résumé

Dans la mesure où le phénomène des alliances a connu une importance grandissante, le choix des partenaires avec lesquels une firme s'allie revêt un intérêt stratégique. Or, si la littérature a abordé la question, elle s'est principalement focalisée sur l'influence de critères *ex ante* sur le choix final d'un partenaire avec peu d'attention portée aux processus ou aux étapes intermédiaires. Dans notre contribution, nous nous proposons d'étudier comment des organisations choisissent des partenaires dans le cadre de projets d'innovation. En premier lieu, nous identifions les thèmes récurrents de la littérature en matière de sélection de partenaire : les partenaires sont choisis en fonction de leur implication, des ressources et compétences dont ils disposent, des relations antérieures que l'organisation a pu avoir avec eux et de la compatibilité qu'on peut présumer entre les deux organisations qui envisagent le rapprochement.

Ensuite, sur la base d'entretiens menés auprès de professionnels, nous proposons une trame reconstituant les différentes étapes susceptibles d'intervenir lors du choix d'un partenaire. Sur la base d'un codage à double itération, les principaux éléments intervenant lors du choix sont mis en avant. Lors du codage, les catégories de la littérature sont mobilisées et enrichies.

Si nos résultats confirment une partie des développements de la littérature, ils mettent en relief l'importance des processus, trop souvent négligés. Il apparaît en effet que le choix des partenaires correspond à une stratégie partiellement émergente, que les institutions, en particulier, peuvent fortement influencer. Ensuite, les répondants paraissent accorder une grande importance aux procédures de vérifications, de collecte d'information. Les rencontres, les contacts auprès du réseau de connaissance permettent de glaner des informations sur les compétences, le sérieux d'un partenaire potentiel. Enfin, le contrat est un élément qui est inclus, et non pas dissocié, du processus de sélection. Les contrats permettent de faire jouer un engagement progressif, de procéder par retouches successives, jusqu'à atteindre l'accord de partenariat final.

Mots-clé : innovation, choix de partenaire, contrat, ressources et compétences, stratégie émergente

Choisir son partenaire pour innover : critères et processus

Les coopérations entre organisations sont devenues un thème de recherche majeur en stratégie. Depuis le début des années 80, il se conclut chaque année un nombre grandissant de contrats entre des partenaires de nature très diverse. Les organisations relationnelles deviennent la règle. A tout le moins, la performance des organisations paraît particulièrement liée à des stratégies relationnelles développées (Gulati et Kletter, 2005). Le constat est encore renforcé dans le domaine de l'innovation, où il ne paraît plus concevable de s'engager dans un projet innovant tout en restant une organisation isolée. Les rapprochements avec d'autres partenaires y sont devenues un point de passage obligé. Dans ce contexte, la question de la sélection d'un partenaire prend un relief particulier. En effet, une fois que la décision de former une alliance ou un partenariat est prise, l'une des décisions stratégiques les plus importantes concerne le choix du partenaire sélectionner un partenaire (Hitt, *et al.*, 2000). Cette importance s'apprécie au regard de deux aspects. D'une part, le choix d'un partenaire a trait à la maîtrise des différents risques de comportement et de succès global de l'alliance (Mitsubishi, 2002; Steensma, *et al.*, 2000). D'autre part, décider de coopérer avec un partenaire particulier conditionne les compétences, des connaissances et des ressources qui seront élaborées au sein de l'alliance (Luo, 1997).

Or, si le choix du partenaire a intéressé une partie des chercheurs en stratégie, les travaux sur la question connaissent des limites. Ils tendent en particulier à se concentrer sur l'étude des critères *ex ante* de sélection des partenaires et ne donnent qu'une faible place à la manière dont sont utilisés ces critères durant les étapes qui précèdent le choix ou le rejet définitif d'un partenaire potentiel (Nijssen, *et al.*, 2001). On est donc en présence d'une littérature qui cherche à identifier l'influence de variables indépendantes, initiales, sur le choix final, avec très peu d'attention qui soit portée aux étapes intermédiaires ou aux processus. Par ailleurs, dans la mesure où le contexte social, économique, institutionnel ont une forte influence sur les critères privilégiés lors de la sélection des partenaires, il n'est pas certain que les résultats obtenus sur les quelques études menées aux Etats-Unis et en Europe soient généralisables à tous les pays.

Pour ces raisons, nous souhaiterions, dans cet article, revisiter les critères de choix d'un partenaire technologique dans le cadre d'un projet innovant. Grâce à des entretiens semi-directifs auprès de décideurs qui participent, dans leur organisation – entreprise industrielle, CRITT, laboratoire, cabinets de conseil – au processus de sélection des partenaires pour des collaborations technologiques, les critères classiquement mis en avant dans la littérature sont mis à l'épreuve de la pratique. En particulier, il est montré que ces critères, bien que réels, ne sont qu'un des éléments qui entrent en jeu avant le choix définitif d'un partenaire. Les professionnels interrogés soulignent en effet que la recherche d'information sur un partenaire potentiel, les vérifications directes et les prises de contacts sont également des moments très importants du processus de sélection d'un partenaire.

L'article est divisé en trois parties. La première permet d'opérer une synthèse de la littérature sur la manière dont est choisi un partenaire, principalement sur les critères de choix. Dans la deuxième partie, la méthode employée est présentée. Il s'agit d'une série d'entretiens semi-directifs avec des professionnels expérimentés dans le choix de partenaires. Les entretiens sont codés à l'aide des catégories issues de la revue de littérature mais aussi de thèmes qui se sont imposés au fil des rencontres. Les résultats sont présentés dans la troisième partie. Y sont évoqués la manière qu'ont les professionnels d'appréhender les critères de choix d'un partenaire, mais aussi les processus qui accompagnent et conditionnent l'utilisation de ces critères.

1. UNE PREDOMINANCE DES CRITERES DE CHOIX

Même s'ils n'épuisent en rien la littérature sur le choix d'un partenaire, trois critères y sont évoqués avec constance. Il s'agit des caractéristiques que doit présenter un partenaire potentiel, de la compatibilité qui doit être avérée entre lui et l'organisation qui le choisit, et l'importance des relations antérieures pour faire face aux risques que comporte le choix d'un partenaire pour un projet.

1.1. LES CRITERES EX ANTE

1.1.1. L'engagement

L'un des premiers éléments en prendre en considération est le niveau d'engagement, d'implication qu'est prêt à consentir un partenaire dans le cadre du rapprochement interentreprises (Jolly, 2001). L'engagement peut être défini comme la disposition favorable des partenaires envers la coopération et la volonté des partenaires de fournir un effort afin de réaliser certains objectifs. L'engagement décrit donc, de manière positive, l'absence de comportement opportuniste de la part d'un partenaire. Il peut généralement être appréhendé par l'enthousiasme qu'éprouve le partenaire potentiel à la perspective de coopérer.

C'est un facteur nécessaire à la coopération, ce qui justifie de le prendre en compte lors de la sélection d'un partenaire (Nummela, 2003). Le désir de participer à l'alliance peut en effet être perçu comme un signal de son implication future dans le projet commun (Ariño, *et al.*, 1997). L'importance d'un tel engagement se conçoit au regard des imprévus et des divergences futures possibles. Dans le cas de rapprochements internationaux, les partenaires ont rarement des objectifs stratégiques similaires. Les différences d'objectifs peuvent alors constituer un frein évident à la coopération et à la performance du partenariat. Cependant, si les partenaires conservent un intérêt fort à ce que les objectifs de la coopération soient atteints, les divergences peuvent être plus facilement surmontées.

De la même manière, l'engagement, l'implication des partenaires va de pair avec le développement de la confiance. Une plus grande implication facilite les nouveaux investissements dans la relation (Cullen, *et al.*, 2000; Morgan et Hunt, 1994), alors même qu'ils n'ont pas été prévus lors de la conclusion de l'alliance.

Cependant, l'une des difficultés liée à la question de l'engagement est qu'on pourrait estimer que l'engagement est moins d'un critère *ex ante* qu'une caractéristique qui doit exister à l'origine et perdurer tout au long du partenariat. Il reste que l'implication d'un partenaire semble être un élément qui existe dès avant l'entrée en collaboration effective et qui déterminera l'adoption ou le rejet d'un partenaire potentiel.

1.1.2. Les ressources et les compétences

La dotation en compétences et ressources est un critère essentiel pour la sélection du partenaire. En effet, il est classiquement souligné que les entreprises les plus enclines à s'engager dans des *joint-ventures* – un type particulier de partenariat - sont précisément celles qui manquent de capacités, de forces ou de ressources pour exploiter seules des opportunités (Harrigan, 1986). Selon une approche de type *resource-based view*, les alliances et partenariats sont donc un moyen d'avoir accès à des ressources et compétences que la firme ne pourrait pas obtenir par d'autres moyens, en particulier par les mécanismes du marché. Ainsi, réussir à identifier quelles ressources pourrait apporter un partenaire et, de manière plus générale, ce que ce partenaire peut apporter à l'alliance en termes de ressources et un élément clé du succès de la collaboration (Brouthers, *et al.*, 1995; Mitsuhashi, 2002), et, partant, est de nature à procurer un avantage concurrentiel (Ahuja, 2000).

Les ressources qu'une entreprise peut rechercher pour un projet d'innovation sont au premier chef les ressources et compétences techniques. Il est apparu que dans les partenariats impliquant des entreprises innovantes, il s'agissait du critère qui était principalement mobilisé (Bailey, *et al.*, 1998). Les compétences et ressources techniques comprennent tous les brevets,

documents, procédés de fabrication, mais aussi savoir-faire qui se matérialisent par un produit ou une méthode de fabrication susceptible de procurer un avantage spécifique. L'avantage spécifique, et l'attrait qu'exerce le partenaire potentiel, est d'autant plus grand que ces compétences techniques ont un caractère unique ou difficilement imitable.

Un deuxième aspect, présent dans la littérature, est relatif aux ressources et compétences relationnelles du partenaire potentiel. Si les compétences technologiques constituent les ressources les plus évidentes pour motiver un rapprochement, il ne paraît pas envisageable de s'en contenter. Ainsi, les auteurs soulignent que le réseau relationnel d'un partenaire est un élément à prendre en considération (Geringer, 1988). De manière proche, il semble que la connaissance du marché local, du contexte institutionnel, de même que les liens établis avec les acteurs locaux, soit un élément prisé dans le cas de constitution des alliances internationales, puisque c'est un gage d'accès à de nouveaux marchés (Ariño, *et al.*, 1997).

Parallèlement, les auteurs ont souligné que des compétences relationnelles étaient également utiles au bon déroulement de la coopération. Dès lors, l'expérience détenue par les partenaires potentiels en matière de collaboration apparaît comme un critère de choix pertinent (Luo, 1997). Avec un partenaire disposant d'une forte expérience en matière de collaboration, la coordination, et plus généralement le quotidien du partenariat se trouve facilité. Il est même probable que ce partenaire dispose, par son expérience, d'une plus forte capacité d'absorption. Il sera donc plus à même d'assimiler les connaissances que lui transmettra l'autre organisation ce qui, en retour, améliorera la performance globale de la collaboration (Powell, *et al.*, 1996).

En troisième point, les ressources financières sont fréquemment évoquées comme un critère dans le choix des partenaires (Arrègle, *et al.*, 2003; Nielsen, 2003). Les projets d'innovation étant par nature incertains et soumis à de longues phases de R&D avant de dégager le moindre chiffre d'affaire, le financement constitue un besoin essentiel de ces projets.

Malgré la simplicité apparente des critères liés aux ressources, il peut être difficile d'évaluer directement les compétences et ressources de l'entreprise. C'est pourquoi les praticiens ont également recours à d'autres critères qui, bien que n'étant pas à proprement parler des ressources, en signalent habituellement l'existence. La taille est ainsi un critère qui est parfois retenu lors de la sélection d'un partenaire car elle peut avoir une incidence sur le pouvoir de marché de l'entreprise et sa dotation en ressources (Arrègle, *et al.*, 2003).

1.1.3. La compatibilité

En marge des critères qui visent les qualités du partenaire pris isolément ou même de la complémentarité des ressources qu'il peut permettre de réaliser, la littérature souligne que le partenaire doit être également choisi en fonction de son adéquation aux caractéristiques de l'alliance ou de l'organisation qui s'apprête à le sélectionner. C'est donc l'appréciation du partenaire pris dans un ensemble plus vaste qui est visée, principalement en termes de compatibilités.

Sur le plan le plus général, il apparaît nécessaire que des partenaires s'assurent, avant même d'entrer en coopération, une compatibilité sur les plans stratégique et organisationnel. L'incompatibilité provient de fortes dissemblances dans les systèmes organisationnels et stratégiques, dans les cultures des organisations en présence. Dans la mesure où ces dissemblances peuvent bloquer les mécanismes de prise de décision et d'apprentissage (Doz et Hamel, 2000), elles peuvent avoir des conséquences dévastatrices sur l'avenir de l'alliance et celle de ses membres (Glaister et Buckley, 1997). On relèvera que parmi les dissemblances pouvant endommager le plus l'alliance, la distance entre les cultures des protagonistes tient une place importante. Ainsi, 21% de l'instabilité des alliances technologiques serait due à des différences culturelles (Wildeman, 1998).

1.2. CONSIDERATIONS SUR L'EVOLUTION

Bien que les critères de choix ex ante occupent une place prédominante, la littérature permet d'évoquer différents éléments relatifs aux processus.

1.2.1. Les relations antérieures

Le choix d'un partenaire est une activité fondamentalement risquée. Si l'on se limite au partenaire, le risque relève autant de ses capacités intrinsèques à satisfaire aux critères fixés par l'autre l'organisation que le comportement que peut adopter le partenaire une fois l'alliance conclue (Mitsubishi, 2002; Parkhe, 1993). Pour cette raison, le choix de partenaires motivés et dotés des ressources recherchées est soumis à un risque, principalement issu des asymétries informationnelles entre les organisations.

A ce titre, l'existence de relations antérieures est un élément de maîtrise du risque lors du choix de son partenaire et détermine fortement la préférence pour ce type de partenaire dans l'avenir. Les relations antérieures peuvent être conçues comme une source d'information fiable sur les partenaires potentiels. Dans la mesure où une collaboration s'est déjà déroulée de manière satisfaisante, une entreprise percevra un risque de défaillance moindre de la part de ce partenaire s'il devait y avoir une nouvelle coopération. Les relations antérieures peuvent donc être perçues comme un moyen de vérifier des critères. Cependant, les relations antérieures ne peuvent être conçues comme un seul moyen de vérification. Une étude

empirique ... a montré que lorsqu'elles commencent à chercher un nouveau partenaire, les entreprises regardent en premier parmi leurs relations antérieures si certains répondent aux critères qu'ils se sont fixés. Il y a donc bien une vérification mais à l'évidence, les managers estiment que dans le cas de partenaires auxquels ils ont déjà eu affaire, les vérifications sont plus aisées.

Les relations antérieures sont en effet l'une des sources de la confiance qui se maintient, se nourrit, se renforce grâce à des coopérations réussies (Ariño, *et al.*, 1997). Grâce à des relations antérieures répétées, l'entreprise va acquérir une expérience spécifique à son partenaire. Elle sera familiarisée avec la stratégie de son allié, sa taille, ses routines (Hakanson, 1993).

1.2.2. Condition de formation

Bien que la formation des alliances ait été considérée comme allant de soi, certains auteurs prennent soin de rappeler que les conditions de formation peuvent varier, donnant une place différente, selon les cas, à l'activité managériale qui précède la conclusion de l'alliance. Ring, Doz et Olk (Ring, *et al.*, 2005) distinguent ainsi trois modes de formation des consortia : les modes *emergent*, *engineered* et *embedded*. Ces trois modes visent à mettre l'accent sur la prédominance d'une découverte progressive de l'intérêt d'une coopération pour le mode *emergent*, du rôle déclencheur des institutions pour le mode *engineered*, et de l'encastrement des relations sociales dans le cas du mode *embedded*. Avec ce type de distinction, la question de la sélection d'un partenaire ne paraît se poser fortement que dans le cas des relations émergentes. Dans les cas d'une formation de type *engineered* ou *embedded*, la question de la formation n'a pas vraiment à se poser puisque les relations sont déclenchées dans le premier cas par des institutions qui encouragent à la collaboration, ce qui limite le choix des participants, dans le deuxième par des liens sociaux entre les membres des organisations participantes.

2. METHODE

La méthode de recherche a consisté en un recueil et une analyse de données issues d'entretiens. Dans un premier temps, des entretiens ont été menés auprès de professionnels qui interviennent dans le processus de sélection de partenaires pour les projets d'innovation. Un total de vingt-trois personnes a été interrogé. L'ensemble des personnes interrogées regroupe des ingénieurs travaillant dans des entreprises, des dirigeants d'entreprises et de laboratoires, des chargés de mission des CRITT, des cadres qui tous ont la responsabilité ou partagent la responsabilité de sélection de partenaires, soit pour leur organisation, soit pour le

compte d'une autre. L'hétérogénéité du groupe des personnes interrogées correspond à une recherche de diversité maximale dans les types de réponses possibles. *A contrario*, la diversité limitée qui résulte finalement du contenu des entretiens fait plus facilement émerger des trames. Par ailleurs, une grande attention est portée aux contradictions entre répondants et à la manière dont elles peuvent être résolues. En l'occurrence, assez peu de contradictions se sont révélées et leur analyse a montré la plupart du temps qu'elles se reportaient à des contextes d'action, des contraintes, différents.

Le tableau 2, présenté en annexe, récapitule les entretiens menés avec ces personnes, entre juin 2004 et mars 2005. La majorité des entretiens a duré entre 45 minutes et une heure, sur le lieu de travail de la personne interrogée, en face-à-face. L'entretien, intégralement enregistré sur cassette audio, débutait avec une question générale concernant la manière dont des partenaires étaient choisis dans le cadre de projets d'innovation. A la suite de cette question, le répondant s'exprimait la plupart du temps seul. Des relances, effectuées à partir des thèmes relevés dans la littérature (voir tableau 2) étaient effectuées lorsque le répondant n'abordait pas le thème identifié chez les auteurs.

Dans un second temps, les informations contenues dans les entretiens ont été analysées. L'objectif était notamment de faire émerger une structure d'ensemble des critères de choix et s'il y avait lieu, des processus qui accompagnaient le choix définitif. Pour y parvenir, les entretiens ont d'abord été entièrement retranscrits, puis codés. Lors du codage¹, la catégorisation s'est faite à partir de la revue de la littérature dont avaient émergé quelques grands thèmes. Contrairement aux précautions présentées dans certains travaux (e. g. Dameron-Fonquernie et Joffre, 2005), le codage a, dans notre étude, été réalisé par une seule personne. Cependant, le contenu des entretiens a été discuté avec un autre chercheur auquel le résultat du codage a été soumis. Celui-ci n'a pas manifesté de divergence sur la manière dont les entretiens avaient été codés. A l'issue de la partie théorique (voir section précédente), il était en effet possible de considérer quelques grands thèmes, pouvant servir de base au codage. Ceux-ci sont présentés dans le tableau 1.

Thème	Sous-thème	Auteurs
Caractéristiques du partenaire	Confiance, engagement	Geringer, 1991, Arino et al., 1997 ; Jolly, 2001; Nummela, 2003 Ariño et al., 1997

¹ Réalisé à l'aide du logiciel QSR N-Vivo, v. 2.0.161

	Ressources et compétences détenues techniques relationnelles financières	Harrigan, 1986 ; Geringer, 1991 ; Glaister & Buckley, 1997; Dacin et al., 1997 ; Ahuja, 2000
Compatibilité	Différences organisationnelles et culturelles	Mitsubishi, 2002 ; Seabright et al., 1992 ; Geringer, 1991 ; Doz et Hamel, 2000
Relations antérieures	Expérience avec un partenaire spécifique comme réducteur de risque	Geringer, 1991; Luo, 1997 ; Li et Rowley, 2002 ; Mitsubishi, 2002
Choix limité	Ensemble émergent de partenaires possibles	Mintzberg, 1985 ; Geringer, 1988 ; Washington et Ventresca, 2004 ; Ring, Olk et Doz, 2005
Rôle du contrat	Complémentarité confiance-contrat	Lui et Ngo, 2004 ; Luo 2002 ; Poppo et Zenger, 2002 ; Philippart, 2001
Vérifications/recherche d'information	Utilisation du réseau, contacts directs	Soh, Mhmood et Mitchell, 2004 ; Bouty, 2000

Tableau 1- Dictionnaire des thèmes en lien avec la littérature

Une fois la classification effectuée, le travail a porté sur l'articulation des catégories de codage, et plus généralement sur tous les *verbatim*s qui y étaient rattachés. A partir de cette trame, nous avons cherché à les articuler, notamment du point de vue de la succession dans le temps. La sélection d'un partenaire étant un processus, il est légitime de considérer que les différentes catégories puissent correspondre à des étapes de ce processus.

La récolte des informations a en effet conduit à récolter un matériau très divers. Le but n'est pas donc pas de généraliser. Mais dès qu'un élément, qui apparaîtrait ne serait-ce qu'une fois, entrerait en cohérence avec les autres données recueillies dans les entretiens, il était tenté de l'intégrer dans la trame de sélection d'un partenaire.

3. RESULTATS

La présente section retrace l'essentiel des résultats tirés des entretiens tant en ce qui concerne les critères de sélection que les processus à l'œuvre lors du choix d'un partenaire. Une proposition d'articulation de ces différents éléments est présentée dans la figure 1. Elle structure l'existence de critères *ex ante* avec des processus qui précèdent la conclusion définitive d'un partenariat d'innovation.

3.1. CRITERES

L'une des premières impressions qui se dégage de l'analyse des entretiens est qu'une moins une partie du discours des personnes interrogées s'insère aisément dans les catégories des critères *ex ante* définies à partir de la littérature. En fonction de cette littérature, il est en effet possible de distinguer assez aisément, les critères de choix qui relèvent strictement des

caractéristiques du partenaire de ceux qui concernent davantage l'alliance dans son ensemble notamment en terme de compatibilité entre les partenaires.

3.1.1. Caractéristiques du partenaire

Les personnes interrogées soulignent qu'elles attendent, de manière générale, un certain nombre de qualités de leur partenaire. Même si l'organisation à laquelle ils appartiennent ou pour laquelle ils travaillent ne dispose pas de système formel de sélection d'un partenaire, les répondants se réfèrent à certains critères permanents. L'un des répondants va jusqu'à parler de « partenaire idéal », soulignant ainsi la possibilité d'une abstraction de ces critères. Les critères apparaissent assez nettement d'une part, pour l'implication et d'autre part, pour les compétences qui sont recherchées.

Volonté de coopérer, implication Ainsi que l'avait déjà souligné une littérature dominante, la volonté de coopérer de la part du partenaire est un élément qui, lorsqu'il est évoqué, est considéré comme important. Cela signifie que le partenaire potentiel doit avoir aussi avoir un « intérêt » à collaborer. Un partenaire qui n'est pas suffisamment impliqué ne consentira des prestations pour l'alliance qu'avec une plus grande réticence. La volonté de coopérer et l'implication a pour corollaire que le partenaire potentiel a une stratégie définie et que l'apport que va lui procurer une alliance est manifeste. Ainsi, le caractère précis des projets du partenaire peut constituer un révélateur, un indicateur de son implication future. Un répondant souligne ainsi :

Pour nous, l'idéal c'est d'avoir un partenaire qui a un projet bien précis avec des échéances à court terme parce que nous l'objectif c'est de faire tourner les chaînes de traitement. Donc l'idéal c'est ça : c'est d'avoir un partenaire avec un interlocuteur bien défini qui soit le bon et qui soit réactif.

En négatif de la volonté de coopérer, le discours des personnes interrogées fait également ressortir la prise en compte des dangers d'opportunisme inhérents à toute coopération technologique. L'opportunisme identifié dans les entretiens semble alors pouvoir prendre deux formes. D'une part, il existe une catégorie de partenaires potentiels qui cherchent à conclure une alliance, non pour mener à bien un projet d'innovation, mais parce qu'ils sont financièrement « aux abois ». Ils cherchent donc un partenaire pour s'adosser à sa trésorerie afin de faire face aux échéances de court terme. Dans le cadre de grands projets comprenant un nombre élevé de partenaires, il peut s'agir de simples « parasites ».

La deuxième manifestation d'opportunisme réside dans la forme plus classique d'une captation du savoir et plus généralement des ressources intangibles par le partenaire. Ce type de comportement opportuniste est d'ailleurs perçu comme d'autant plus important que les

organisations impliquées évoluent dans un environnement où la R&D joue un rôle important (Dickson, *et al.*, 2005). Toutefois, le danger peut paraître acceptable si l'organisation a pris quelques mesures de protection. A ce titre, la protection par le secret est évoquée.

On a des choses techniques qui sont confidentielles qu'on utilise en interne, comment on les protège? ça reste en interne.

Par ailleurs, le sentiment que le savoir détenu par leur structure est tacite, qu'il est contextualisé font qu'un transfert intempestif de savoir serait difficile, du fait que le savoir adhérerait (*knowledge stickiness*, Szulanski, 1996) à l'organisation qui l'a développé. Ce sentiment peut être la source d'une moindre perception des risques d'opportunisme.

C'est des gens qui ont réalisé un certain nombre de publications. Ils ont mis au point un certain nombre de procédés, ça leur appartient en propre. On a pu écrire tout ça dans des rapports, il y a une partie de la connaissance qui ne passe pas au niveau des rapports scientifiques qu'on réalise, elle fait partie des personnes même, donc je pense pas qu'on puisse monter facilement une structure concurrente

Ce type de remarque évoque rôle du savoir tacite dans la protection et la non-transférabilité de ce savoir alors même que l'on touche à des matières à fort contenu scientifique dont l'objet est précisément d'être communiqué. En ce sens, l'importance des connaissances tacites renvoie aux travaux de Balconi (2002) qui observe qu'en dépit d'une codification croissante des connaissances dans toutes les industries, le savoir tacite ne disparaît pas. Il y a plutôt un déplacement du savoir tacite vers les personnes à haut niveau de qualification.

Compétences Le partenaire choisi doit avoir des compétences techniques et scientifiques. Les personnes interrogées donnent également l'impression d'une recherche de complémentarité. Les décideurs travaillant dans des groupes industriels évoquent la recherche de laboratoires publics performants, tandis que ceux qui sont issus de laboratoire ou de PME cherchent à souligner le besoin de puissance financière de leur futur partenaire.

Toutefois, les répondants ne soulignent que l'importance de la détermination des ressources que devrait posséder leur partenaire pour être choisi, et n'y consacrent qu'une part très restreinte de leur discours. Une explication possible est qu'ils estiment la détention de fortes compétences techniques, scientifiques, relationnelles et financières comme des critères de choix évidents et qu'ils vont parfois jusqu'à omettre de le mentionner. En revanche, ils insistent, relativement aux compétences technologiques et relationnelles, sur les vérifications qui doivent être opérées quant à la détention effective de ces compétences.

3.1.2. Les critères relatifs à l'alliance : compatibilité

La compatibilité des cultures est un point souvent évoqué par les répondants. Ils indiquent se préoccuper de la question de la compatibilité culturelle car leur expérience leur a appris qu'elle pouvait être source de blocages. Pour éviter ces blocages, il est nécessaire, dans toute coopération, d'avoir un « langage commun ». Or les coopérations internationales peuvent rendre plus difficile la compréhension avec les organisations qu'avec des partenaires nationaux. Les « manière de penser », l'organisation du travail, la place des techniciens et des managers n'est pas la même d'un pays à l'autre.

Donc c'est vrai qu'avec une société étrangère c'est un peu plus dur parce qu'il y a le barrage de la langue ; il y a la culture qui peut être différente, donc c'est pour ça que c'est déjà un peu plus difficile.

Outre les différences internationales, les difficultés culturelles peuvent également provenir des différences sectorielles. Dans certains cas, elles peuvent même surpasser les difficultés culturelles internationales.

En fait ce n'est pas tellement avec des entreprises étrangères qu'on peut rencontrer le plus de problèmes, c'est plutôt sur la différence fondamentale des entreprises, de leurs secteurs d'activité, du domaine où elles viennent que sur une distance culturelle.

Il convient de préciser que ce n'est pas la différence culturelle en tant que telle qui est visée, car la différence est un vecteur d'enrichissement pour le projet, mais plutôt certains effets négatifs qu'elle est susceptible d'induire en termes de coordination. Un répondant prend soin de le préciser.

Les différences créent une richesse inestimable. Moi je le vois plus comme avantage que comme inconvénient, les différences culturelles. Lorsque je me suis rendu en Espagne faire ce salon, j'étais vraiment très surpris de la pertinence de leurs questions par rapport au public français et moi je trouve que c'est lié certainement à leur culture, ces gens-là se sont rendu compte qu'ils ont un retard par rapport à l'union européenne, ça fait leur volonté à acquérir des technologies.

La distinction entre les différences sources d'enrichissement et celles diminuant la performance de la collaboration semble notamment pouvoir s'effectuer sur la base des compétences que possède l'entreprise qui recherche un partenaire. Son expérience en matière de collaboration, ses liens antérieurs avec des pays spécifiques contribuent à atténuer l'impact négatif des différences culturelles. Inversement, les partenaires détenant une faible expérience pourraient avoir du mal à surmonter ces obstacles.

Un des éléments c'est de voir, avec ce partenaire italien c'est un peu délicat parce qu'en fait il n'a pas l'habitude d'avoir beaucoup de partenariats dans ce métier là.

3.2. LES PROCESSUS

Aucun des travaux existant ne nie l'importance des processus, certains constituant de véritables plaidoyers pour leur prise en compte dans le cadre de rapprochements interorganisationnels (e. g. Gulati, *et al.*, 1994). Mais les études sur le choix des partenaires mettent, comme cela a été précisé, nettement l'accent sur des critères de choix posés *a priori*, et qui influent sur la sélection finale du partenaire. Dès lors, l'importance des processus dans le choix d'un partenaire n'apparaît que très imparfaitement.

L'un des éléments les plus remarquables qui découle des l'entretiens est que, en dépit du fait qu'il existe bien des critères *a priori*, l'application de ces critères doit d'une part être suivie de vérifications et d'autre part, que la confrontation à la réalité peut amener à une certaine souplesse dans l'application de ces critères.

3.2.1. Un choix limité émergent : le filtre des critères

En dépit du fait que des critères de choix peuvent exister de manière préalable à une collaboration, il apparaît qu'un certain nombre de facteurs exercent une sélection sur les critères qui pourront effectivement être utilisés ou non. Ces éléments apparaissent à différents moments, depuis l'idée même d'une collaboration technologique, jusqu'aux derniers pourparlers qui vont précéder la conclusion d'un accord avec le partenaire. Il apparaît en effet que les critères ne vont pouvoir s'appliquer de la manière la plus stricte. Ce type de constat semble correspondre à l'idée que pour certains modes de formation des partenariats, la question du choix du partenaire est plus ou moins posée (Ring, *et al.*, 2005). Mais les entretiens ne permettent pas de distinguer entre les différents modes de formation ; ils permettent davantage de souligner que certains éléments limitent le choix possible.

L'une des raisons est que l'ensemble des partenaires envisageables pour un type donné de collaboration est fini. Par conséquent, le choix des partenaires possibles est limité, parfois jusqu'à l'extrême.

Pour le choix de partenaire, on n'a pas le choix entre 10 personnes, entre deux au maximum pour ce style de collaboration.

On notera que la rareté des partenaires potentiels se conçoit assez aisément au regard de la théorie de l'avantage compétitif basé sur les ressources. Si l'on cherche un partenaire détenant une ressource rare, qu'il s'agisse d'un actif unique, d'une compétence extrêmement spécialisée, le nombre d'organisations pouvant le détenir est par hypothèse faible.

Par ailleurs, les facteurs relatifs aux institutions, aux modes de financement du projet vont avoir un impact sur l'ensemble des partenaires qu'il est réellement possible de choisir. D'un côté, les institutions peuvent diminuer l'ensemble des partenaires susceptibles de

rejoindre le partenariat, alors que l'organisation focale souhaiterait s'allier à eux. Un répondant évoque ainsi le changement de gouvernement, et donc de politique, du pays d'un partenaire potentiel peut rendre une coopération beaucoup plus difficile. A l'inverse, les institutions peuvent étendre l'ensemble des partenaires au-delà de ce que les membres de l'organisation auraient souhaité. Un répondant cite le cas des structures européennes de financement de projet, qui peuvent imposer des partenaires qui ne répondent en rien aux critères d'exigence qui avaient été définis par l'entreprise. L'un des répondants souligne que ce cas de figure est exemplaire de « la politique qui prend le pas sur la fiabilité ». Les institutions, sans être une cage, pèsent sur le type de stratégie susceptible d'émerger (Washington et Ventresca, 2004). Dans ce type d'hypothèse, on retrouve en effet le type presque pur d'une formation de type *engineered* (Ring, *et al.*, 2005).

Le constat très général sur le caractère émergent de certaines stratégies (Mintzberg et Waters, 1985) rejoint les observations plus spécifiques de Geringer (1988) qui avait noté, parmi les *joint-ventures* qu'il avait étudiées, que certaines avaient choisi leur partenaire selon des critères différents de ceux qui avaient été fixés à l'avance. Ceux-ci avaient donc évolué en fonction des partenaires disponibles et plus généralement du contexte.

3.2.2. Recherches et vérifications médiates : importance du réseau

Le réseau de connaissances dans le monde scientifique et technique constitue une ressource susceptible d'être mobilisée pour connaître ses partenaires potentiels. Dans ce cas, même s'il n'est pas possible d'observer directement son partenaire potentiel ou d'avoir des informations publiques à son sujet, il est possible de recourir à des connaissances d'autres personnes qui elles pourront juger de la capacité de l'organisation approchée.

c'est comme un club, c'est un réseau, si vous connaissez pas quelqu'un directement, vous connaissez quelqu'un qui connaît la personne, et donc c'est par des relations même indirectes.

La recherche de partenaires sur l'internet reste évidemment possible, et, dans ce cas, la prise de contact par réseau personnel ne joue pas de la même manière. Cependant les répondants qui effectuent la comparaison marquent une nette préférence pour une méthode de recherche relationnelle et informelle. Les outils de recherche ou de veille ne semblent pas être particulièrement appréciés, en comparaison de méthodes informelles, y compris dans un milieu dominé par les ingénieurs et les chercheurs. En cela, leurs remarques font écho aux difficultés de mise en place des outils de recherche ou de veille – en particulier s'ils sont informatisés – dans les entreprises (Evgeniou et Cartwright, 2005; Zhu et Porter, 2002).

De manière très liée à l'identification des partenaires potentiels, le réseau de connaissance permet d'évaluer, d'estimer les compétences de ces partenaires potentiels. De manière plus diffuse, le réseau de connaissance informe, en termes techniques et moraux, sur la réputation dont une organisation jouit dans son milieu. Dès que le thème traité est suffisamment spécifique la probabilité que tous les acteurs intéressés se connaissent est en effet très grande.

Et puis, de manière générale, dans la mesure où on fait des projets de coopération avec un pays, ça veut dire que les communautés scientifiques et techniques se connaissent et donc si on a fait par exemple un projet sur la hauteur des vagues, automatiquement les scientifiques, les techniques et les ingénieurs de cette mesure des vagues, se connaissent déjà.

C'est une particularité des collaborations dans le domaine technologique. Il est probable que, dans d'autres domaines, il ne soit pas possible de faire reposer sa recherche d'information sur un réseau de personnes dont la connaissance des autres membres du réseau est aussi grande. Il reste cependant que la réputation en matière d'innovation, de qualification ou de créativité semble être l'un des éléments constitutifs de la réputation des entreprises, quel que soit leur secteur d'activité (Cravens, *et al.*, 2003).

On notera également qu'en raison des formes de l'activité scientifique, la réputation d'une organisation à vocation scientifique peut s'établir par d'autres médias que les témoignages des personnes. La qualité des publications scientifiques, en particulier, renseigne fortement sur les compétences, le sérieux et plus généralement le niveau d'excellence scientifique et technique de l'organisation.

3.2.3. Vérifications directes

En dépit des informations qui ont pu être obtenues par divers intermédiaires, l'un des moyens privilégiés de s'assurer qu'un partenaire répond aux critères de choix est d'opérer une vérification directe. Des membres de l'organisation recherchant un partenaire vont alors prendre contact auprès de ceux de l'autre organisation afin d'effectuer une collecte d'information et évaluer la pertinence d'un partenariat. Il semble alors que les vérifications peuvent s'opérer de différentes manières en fonction des critères évoqués plus haut. Lorsque la chose est possible, la visite des sites du partenaire potentiel constitue l'un des meilleurs moyens de jauger ses capacités techniques et productives.

On a droit parfois, à visiter toutes leurs installations. Ils nous montrent aussi leur savoir-faire, ou leurs moyens. On discute avec eux : qu'est ce qu'ils peuvent nous faire ?

Les vérifications portent, outre les capacités techniques, sur la motivation et l'implication qu'on est susceptible d'attendre de l'organisation approchée. Le contenu des promesses, en particulier, peut constituer le signal d'une implication à venir profonde ou au contraire déficiente.

comment les gens gèrent, comment ils s'engagent, comment ils promettent, s'ils promettent la lune ou qu'ils ne promettent rien du tout, c'est pareil: quelqu'un qui promet la lune n'est pas crédible, et quelqu'un qui ne promet rien et pas plus que crédible parce que dans tout partenariat il faut se partager le risque, il faut être effectif, donc il faut que les gens prennent leur responsabilités, et les responsabilités c'est le risque.

L'issue de la recherche active d'information par le contact direct va être une confirmation ou un amoindrissement de la confiance. En particulier si le partenaire se montre évasif, peu précis et peu enthousiaste, le partenariat risque de ne pas se former.

Et puis le côté que c'était pas très clair leur proposition, au niveau technique ça n'a pas été très clair (...) Et lorsqu'on posait des questions plus précises, ça na pas été très clair non plus.

Si le partenaire n'est pas capable de fournir des réponses précises aux questions qui lui sont adressées, les managers estiment que « *c'est même pas la peine d'y aller* ». Les décideurs se trouvent confrontés au besoin d'émettre rapidement une opinion sur le degré d'implication qu'ils pourront attendre de la part de leur partenaire. Ils semblent en conséquence utiliser des signaux précoces de leur engagement.

Par ailleurs il semble pertinent d'obtenir des informations générales sur le fonctionnement de l'organisation visée, sur ce que Hill et Hellriegel (1994) pouvaient qualifier de « philosophie » opérationnelle.

On essaye de comprendre comment elle-même gère ses produits en interne. Si les gens vous disent nous on est une petite structure donc on a rien formalisé du tout, est ce que vous avez des paliers d'avancement, est ce que vous avez une planification, quelle type de planification vous avez, est-ce une planification par les coûts, par le temps, par les résultats...

Cette acquisition d'une connaissance générale sur le fonctionnement de l'organisation renvoie à des vérifications de critères relatifs à l'alliance. Le but n'est pas d'apprendre si le partenaire a les capacités d'accomplir une prestation, mais plutôt de se rendre compte s'il sera possible de travailler convenablement avec lui et, si oui, quels types d'organisation de la collaboration seront adéquats.

3.2.4. Le contrat

Le contrat apparaît avoir un rôle important dès la phase de sélection d'un partenaire. Ce rôle n'est pourtant pas évident. Le contrat a pour fonction de définir les obligations respectives des parties. Il suppose donc qu'un partenaire a déjà été choisi. Le contrat s'inscrirait donc *a priori* dans une séquence le faisant intervenir après la phase de choix. Pourtant, les entretiens réalisés font très nettement ressortir une utilisation du contrat, en particulier pour connaître son partenaire et pour instaurer une confiance réciproque.

Ça veut dire déjà que pour faire ça, il faut définir un cadre très strict et parfaitement éclairci, un cadre de coopération juridique, ce cadre de coopération doit définir d'une façon très précise les termes de la coopération, les limites de la coopération, les conditions, toutes les conditions d'exploitation ou d'usage des résultats de la coopération dans un contexte technique, économique, juridique et social, voilà moi je le résumerai comme ça.

Les remarques sur l'utilité du contrat rejoignent, il est vrai, les conclusions d'une partie de la littérature académique. Alors que le contrat a été conçu pendant un temps comme ayant des relations plutôt substitutives avec la confiance et la qualité des relations (Gulati, 1995; Sitkin et Roth, 1993), il est aujourd'hui davantage abordé comme un complément aux mécanismes informels de gouvernance (Lui et Ngo, 2004; Luo, 2002; Poppo et Zenger, 2002). Dans le cadre de la présente étude, deux éléments permettent d'expliquer ce qui a un temps paru être un paradoxe. D'une part, le contrat peut être conçu comme un outil qui aide à la négociation. Il permet de soulever les difficultés et d'observer comment les représentants du partenaire potentiel y réagissent. Passer par un contrat permet en conséquence de connaître son interlocuteur et participe d'un processus d'apprentissage.

Donc je suis par exemple très attentif, quand on négocie un contrat, sur la réaction de mes interlocuteurs. Parce que si on a des difficultés à résoudre des problèmes contractuels, on sait que derrière il y a des difficultés donc si on arrive à résoudre le premier problème, c'est un peu pareil qu'on arrivera à résoudre les autres problèmes.

D'autre part, le phénomène contractuel est un phénomène d'apparence binaire (existe/n'existe pas). Or, à suivre le discours des praticiens, le contrat semble plutôt susceptible de connaître une gradation, de l'inexistence à l'existence pleine et entière du contrat de partenariat, chacune des modalités étant un contrat à part entière. La gradation paraît s'effectuer selon deux modes : l'importance du contrat et son niveau de précision. L'importance du contrat touche à l'engagement progressif des partenaires et la mise en jeu d'intérêts de plus en plus élevés. A l'origine, il n'est pas envisageable de conclure un contrat d'innovation pour des montants très importants. Une pratique évoquée par les répondants consiste alors à conclure des contrats plus modestes, qui vont servir d'essai. De ce point de

vue, il est possible d'estimer que les professionnels cherchent à créer de toute pièce une relation antérieure lorsque celle-ci n'existe pas.

Par exemple, on passe un petit contrat, un contrat de 15 ou 20 kilos euros, un contrat suffisant pour qu'un laboratoire ou une université montre ce qu'elle peut faire sur un sujet donné (...) Ce n'est qu'une étude pour voir et si finalement on valide les choses on passe à la vitesse supérieure, l'approche est pragmatique.

Le deuxième mode de gradation du contrat semble être son niveau de précision. Il existe tout un éventail dans les modes d'existence du contrat, d'un ensemble de dispositions très générales à une description très précise des tâches à effectuer. Dans l'hypothèse où les modalités sont difficiles à déterminer au moment de la conclusion du contrat, celui-ci peut être rédigé dans des termes un peu flous, avec des omissions volontaires, ce qui a comme intérêt reconnu de diminuer les *maladaptation costs* (Williamson, 1996). Le reste de l'élaboration du contrat doit suivre à moyen terme.

Typiquement en un mois le contrat peut être monté. Et après pour 6 mois 9 mois pas plus. La période de la deuxième phase est un petit peu plus longue ; en général on capitalise sur le premier contrat et on rajoute des objectifs technique, des détails de travail, on rajoute les grandes lignes de ce que sera l'exploitation.

Les deux expressions de gradation des contrats ne sont pas exclusives. Elles sont liées dans la pratique même s'il n'existe pas de lien systématique en eux (on peut imaginer un contrat très flou portant sur des sommes très importantes). Elles permettent en outre de souligner que le contrat ne doit pas être considéré comme un outil figé. Il est possible, grâce des avenants ou des séries de contrats, de le concevoir comme un outil dynamique. Très incomplet à l'origine, ses modalités sont précisées par la suite, donnant lieu à des mécanismes d'apprentissage portant sur l'objet même du contrat (Mayer et Argyres, 2004; Philippart, 2000). Ainsi, l'apparition de la confiance dans ce processus contractuel ne doit plus surprendre. Il est effet possible que certains aspects du contrat décidés plus tard soient inspirés par une confiance qui s'est développée depuis les premiers contacts. Le contrat est ainsi vu comme un processus, ce qui ne correspond ni à la vision classique du droit, ni à celle de l'économie et rarement à celle de la gestion (pour une exception, Mayer et Argyres, 2004).

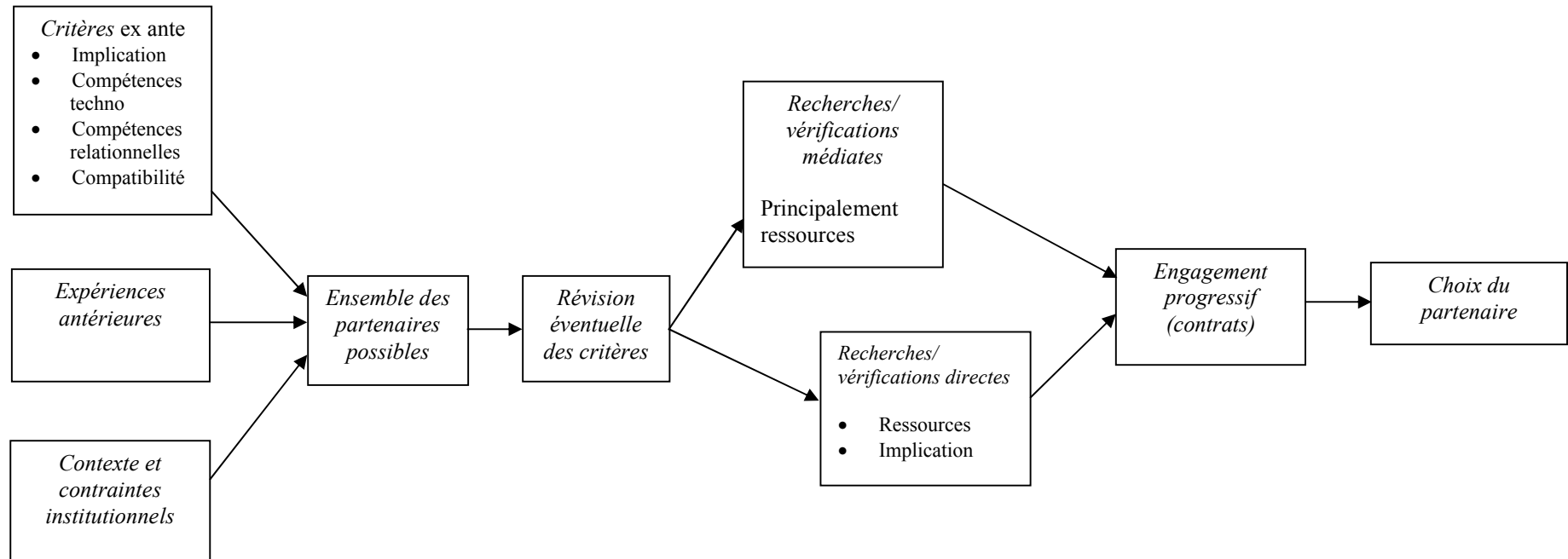


Figure 1 – Critères et processus de sélection

DISCUSSION ET CONCLUSION

Dans cet article, nous avons étudié la manière dont les décideurs choisissaient leur partenaire dans des projets d'innovation. L'étude conduit à préciser la portée des travaux antérieurs en matière de choix de partenaires. De ce point de vue, trois résultats doivent être soulignés.

Premièrement notre travail confirme dans une large mesure l'existence d'un ensemble de critères qui peuvent exister a priori. Ces critères sont utilisés par les décideurs. Cependant, leur mobilisation semble faire partie d'un processus partiellement émergent et les circonstances peuvent notamment conduire à limiter l'utilisation que l'on souhaitait faire de certains critères et accepter des partenaires par la découverte de nouvelles opportunités. S'il est classique de souligner un tel phénomène, on peut toutefois s'interroger sur les raisons pour lesquelles la littérature traitant de la sélection de partenaires continue de l'aborder faiblement.

Deuxièmement, en raison de l'aspect processuel de la sélection d'un partenaire, il semble exister des phases de vérifications relatives aux qualités que l'on attend du partenaire potentiel. De manière générale, l'importance donnée par certains répondants à la vérification des critères ou à la collecte d'informations contraste avec le faible nombre de recherches qui abordent ces questions (Nijssen, *et al.*, 2001), y compris dans les revues académiques les plus prestigieuses. Cela signifierait que, si l'on suit le discours des professionnels, la littérature actuelle mettrait trop l'accent sur l'amont du processus. Le fait qu'une partie de la littérature soit d'inspiration quantitative et se fonde souvent sur des données explique peut être que les processus n'y soient abordés que de manière parcellaire.

Troisièmement, et de manière assez conforme aux développements actuels, l'utilisation du contrat apparaît comme un instrument susceptible d'améliorer le processus de sélection du partenaire, avec une possibilité de gradation qui est rarement évoquée. Le contrat est un outil qui accompagne et peut même être utilisé dans la gestion de la sélection du partenaire.

En retour du travail effectué, l'importance des phénomènes de vérification/recherche d'information plaide pour un retour enrichi vers une littérature d'inspiration plus quantitative. Des travaux ultérieurs pourraient en effet permettre de hiérarchiser les modes de vérification ou de recherche d'information en fonction des critères concernés. Ils devraient également permettre de lier le niveau de satisfaction avec la mobilisation particulière de critères de choix et de méthodes de réduction des risques.

Les mêmes travaux ultérieurs souligneraient aussi probablement les limites de la présente étude. En particulier, il est probable que les apports de celle-ci doivent être contextualisés : il est vraisemblable que les modes de connaissance du partenaire diffèrent sensiblement dans le

cas des alliances où la technologie joue un rôle moindre. Les résultats sont également limités à des professionnels expérimentés. Certains auteurs semblent suggérer que les critères et les modes de sélection peuvent évoluer au fil du temps. Nos résultats ne tiennent donc aucun compte des effets d'expérience (invisibles en l'occurrence).

Références

- Ahuja, G. (2000), « The Duality of Collaboration: Inducement and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages », *Strategic Management Journal*, 21, special issue,
- Ariño, A., Abramov, M., Skorobogatykh, I., Rykounina, I. et Vilà, J. (1997), « Partner Selection and Trust Building in West European-Russian Joint-Ventures », *International Studies of Management and Organization*, 27, 1, 19-37
- Arrègle, J.-L., Dacin, M. T., Hitt, M. A. et Borza, A. (2003), « Les Modèles De Sélection Des Partenaires Dans Le Cadre D'une Alliance Internationale: Perspectives De France D'europe Centrale », *Management International*, 7, 2, 1-18
- Bailey, W. J., Masson, R. et Raeside, R. (1998), « Choosing Successful Technology Development Partners: A Best-Practice Model », *International Journal of Technology Management*, 15, 1/2, 124-138
- Balconi, M. (2002), « Tacitness, Codification of Technical Knowledge and the Organisation of Industry », *Research Policy*, 31, 357-379
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E. et Wilkinson, T. (1995), « Strategic Alliances: Chose Your Partners », *Long Range Planning*, 28, 3, 18-25
- Cravens, K., Goad Oliver, E. et Ramamoorti, S. (2003), « The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation », *European Management Journal*, 21, 2, 201-212
- Cullen, J. B., Johnson, J. L. et Sakano, T. (2000), « Success through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management », *Journal of World Business*, 35, 3, 223-240
- Dameron-Fonquernie, S. et Joffre, O. (2005), « Rapports Coopératifs Et Confrontation Culturelle: Le Cas De La Gestion Post Fusion Orange - France Telecom Mobiles », *Finance Contrôle Stratégie*, 8, 4, 51-76
- Dickson, P. H., Weaver, K. M. et Hoy, F. (2005), « Opportunism in the R&D Alliances of Smes: The Roles of the Institutional Environment and Sme Size », *Journal of Business Venturing*, à paraître,
- Doz, Y. et Hamel, G. (2000), *L'avantage Des Alliances: Logiques De Création De Valeur*, Dunod
- Evgeniou, T. et Cartwright, P. (2005), « Barriers to Information Management », *European Management Journal*, 23, 3, 293-299
- Geringer, J. M. (1988), *Joint-Venture Partner Selection: Strategies for Developed Countries*, Quorum Books
- Glaister, K. W. et Buckley, P. J. (1997), « Task-Related and Partner-Related Selection Criteria in Uk International Joint-Ventures », *British Journal of Management*, 8, 199-222
- Gulati, R. (1995), « Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances », *Academy of Management Journal*, 38, 85-112
- Gulati, R., Khanna, T. et Nohria, N. (1994), « Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances », *Sloan Management Review*, spring, 61-69
- Gulati, R. et Kletter, D. (2005), « Shrinking Core, Expanding Periphery: The Relational Architecture of High-Performing Organizations », *California Management Review*, 47, 3, 77-104
- Hakanson, L. (1993), « Managing Cooperative Research and Development: Partner Selection and Contract Design », *R&D Management*, 23, 4, 273-285
- Harrigan, K. (1986), *Managing for Joint-Venture*, Lexington books
- Hill, R. et Hellriegel, D. (1994), « Critical Contingencies in Joint-Ventures: Some Lessons from Managers », *Organization Science*, 5, 4,

- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arrègle, J.-L. et Borza, A. (2000), « Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives », *Academy of Management Journal*, 43, 3, 449-467
- Jolly, D. (2001), *Alliances Interentreprises*, Vuibert
- Lui, S. S. et Ngo, H. (2004), « The Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-Equity Alliances », *Journal of Management*, 30, 4, 471-485
- Luo, Y. (1997), « Partner Selection and Venturing Success: The Case of Joint Ventures with Firms in the People's Republic of China », *Organization Science*, 8, 6, 648-662
- Luo, Y. (2002), « Contract, Cooperation and Performance in International Joint-Ventures », *Strategic Management Journal*, 23, 903-919,
- Mayer, K. J. et Argyres, N. S. (2004), « Learning to Contract: Evidence from the Personal Computer Industry », *Organization Science*, 15, 4, 394-410
- Mintzberg, H. et Waters, J. A. (1985), « Of Strategies, Deliberate and Emergent », *Strategic Management Journal*, 6, 3, 257-272
- Mitsuhashi, H. (2002), « Uncertainty in Selecting Alliance Partners: The Three Reduction Mechanisms and Alliance Formation Processes », *The International Journal of Organizational Analysis*, 10, 2, 109-133
- Morgan, R. M. et Hunt, S. D. (1994), « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, 51, 20-38
- Nielsen, B. B. (2003), « An Empirical Investigation of the Drivers of International Strategic Alliance Formation », *Journal of Management*, 21, 3, 301-322
- Nijssen, E., Van Reekum, R. et Hulshoff, H. E. (2001), « Gathering and Using Information for the Selection of Technology Partners », *Technological Forecasting and Social Change*, 67, 221-237
- Nummela, N. (2003), « Looking through a Prism-Multiple Perspectives to Commitment to International R&D Collaboration », *Journal of High Technology Management Research*, 14, 135-148
- Parkhe, A. (1993), « Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation », *Academy of Management Journal*, 36, 4, 794-829
- Poppo, L. et Zenger, T. (2002), « Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes of Complements? », *Strategic Management Journal*, 707-725,
- Powell, W. W., Koput, K. W. et Smith-Doerr, L. (1996), « Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology », *Administrative Science Quarterly*, 41, 2, 116-145
- Ring, P. S., Doz, Y. et Olk, P. M. (2005), « Managing Formation Processes in R&D Consortia », *California Management Review*, 47, 4, 137-156
- Sitkin, S. B. et Roth, N. L. (1993), « Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic "Remedies" for Trust/Distrust », *Organization Science*, 4, 367-392
- Steensma, H. K., Marino, L. et Dickinson, P. H. (2000), « The Influence of National Culture on the Formation of Technology Alliances by Entrepreneurial Firms », *Academy of Management Journal*, 43, 5, 951-973
- Szulanski, G. (1996), « Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice within the Firm », *Strategic Management Journal*, 17, special issue, 27-43
- Washington, M. et Ventresca, M. J. (2004), « How Organization Change: The Role of Institutional Support Mechanisms in the Incorporation of Higher Education Visibility Strategies, 1974-1995 », *Organization Science*, 15, 1, 82-97
- Wildeman, L. (1998), « Alliances and Networks: The Next Generation », *International Journal of Technology Management*, 15, 1/2, 96-108
- Williamson, O. E. (1996), *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press



Zhu, D. et Porter, A. L. (2002), « Automated Extraction and Visualisation of Information for Technological Intelligence and Forecasting », *Technological Forecasting and Social Change*, 69, 496-506

ANNEXE

N° entretien	Poste de la personne dans l'organisation	Organisation	Durée	Date
1	Chargé de mission	Centre Relais Innovation (Région)	1h30	10 juin 2004
2	Chargé d'affaires	ANVAR	30 minutes	18 juin 2004
3	Directeur	Laboratoire d'électronique (école d'ingénieur)	1 heure	01 juillet 2004
4	Responsable du service partenariats et valorisation	Délégation régionale du CNRS, service des partenariats	45 minutes	11 octobre 2004
5	- Ingénieur, chef de projet européen	Chambre de Commerce et d'Industrie	1 heure	13 octobre 2004
6	- chargé de mission			
7	Directeur	Société privée à forte activité R&D (PME)	30 minutes	20 octobre 2004
8	Ingénieur	Société conception et fabrication de céramique	1 heure	25 octobre 2004
9	Directeur	Cabinet de conseil	30 minutes	04 Novembre 2004
10	Président Directeur Général	Société de recherche Contractuelle	45 minutes	15 novembre 2004
11	Ingénieur	Société privée à forte activité de R&D	45 minutes	25 novembre 2004
12	Directeur	Centre de transfert de technologie (Biotechnologies)	1 heure	03 décembre 2004
13	Ingénieur	Laboratoires d'électronique	1 heure	06 décembre 2004

14	Directeur	Centre d'études Spatiales	une heure	24 janvier 2005
	Technologiste	Société d'aéronautique	1 heure	31 janvier 2005
15	Dirigeant	Société à forte activité de R&D	1 heure	15 février 2005
16	Directeur technique	Société à forte activité R&D (filiale d'un groupe travaillant dans le nucléaire)	45 minutes	22 février 2005
17	Dirigeant	Lallemand Biotechnologie	1 heures	11 avril 2005
18	Directeur de Recherche	Société de Telecom	45 minutes	23 mai 2005
19	Directeur	Groupe pharmaceutique	30 minutes	1 juin 2005
20	Docteur			
21	juriste	Société PME intervenant dans le domaine de la pharmacie	1 heure	21 juin 2005
22	- Ingénieur	Société pharmaceutique	1 heure	30 juin 2005
23	- Responsable propriété intellectuelle			

Tableau 2 - Récapitulatif des entretiens