



**HAL**  
open science

**Antécédents de la performance inter et  
intra-organisationnelle : au croisement des visions  
structurelle, relationnelle et fondée sur les ressources et  
compétences**

Franck Brulhart

► **To cite this version:**

Franck Brulhart. Antécédents de la performance inter et intra-organisationnelle : au croisement des visions structurelle, relationnelle et fondée sur les ressources et compétences. Gestion et management. Aix-Marseille Université, 2015. tel-01257339

**HAL Id: tel-01257339**

**<https://shs.hal.science/tel-01257339>**

Submitted on 16 Jan 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**UNIVERSITE AIX-MARSEILLE**

**UFR ECONOMIE ET GESTION**

**ECOLE DOCTORALE DE SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION – ED 372**

**Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail (LEST) - UMR CNRS 7317**

**Antécédents de la performance inter et intra-organisationnelle : au croisement des visions structurelle, relationnelle et fondée sur les ressources et compétences**

**Habilitation à Diriger les Recherches en Sciences de Gestion (section CNU 06)**

Note de synthèse

**Présentée et soutenue publiquement le 6 novembre 2015**

**Par Franck BRULHART**

**Coordinatrice : Ariel MENDEZ, Professeur, Université Aix-Marseille**

**Rapporteurs : Xavier LECOCQ, Professeur, Université Lille 1  
Ulrike MAYRHOFER, Professeur, Université Lyon 3  
Bertrand QUELIN, Professeur, HEC Paris**

**Suffragants : Gilles GUIEU, Professeur, Université Aix-Marseille  
Gilles PACHE, Professeur, Université Aix-Marseille**

## Remerciements

Je souhaite tout d'abord remercier le professeur Ariel Mendez, Directrice du LEST (UMR CNRS 7317), d'avoir accepté de coordonner ce travail, de m'avoir conseillé et aidé, toujours avec une grande disponibilité et une grande bienveillance.

Je tiens également à remercier l'ensemble des membres du jury pour leur attention portée à ma recherche : les professeurs Xavier Lecocq, Ulrike Mayrhofer et Bertrand Quélin pour avoir accepté d'endosser la responsabilité de rapporteur, ainsi que les professeurs Gilles Guieu et Gilles Paché pour avoir accepté de participer à l'évaluation de ce travail.

Mes remerciements s'adressent aussi à mes parents qui m'ont toujours soutenu, à Cathy pour ses encouragements à me lancer dans l'aventure de la HDR, et à mes amis qui s'étonnent toujours du peu de vacances d'été dont disposent réellement les universitaires.

Je remercie enfin ceux avec qui je partage la paternité de mes travaux, les membres de mon laboratoire de recherche qui contribuent à l'enrichissement de ma réflexion, et mes collègues de travail de l'Université Aix-Marseille et d'ailleurs.

## Table des matières

Introduction	4
1. Caractéristiques structurelles des partenaires, modes de gouvernance et performance des partenariats verticaux : une vision croisée par les perspectives structurelle et relationnelle	13
1.1 Caractéristiques structurelles des partenaires et performance des partenariats verticaux : analyse du rôle de la proximité et de l'expérience	17
1.1.1 Caractérisation et mesure de la performance des partenariats verticaux	17
Synthèse du 1.1.1	19
1.1.2 Proximité et performance des partenariats verticaux	19
Synthèse du 1.1.2	27
1.1.3 Expérience et performance des partenariats verticaux	28
Synthèse du 1.1.3	40
1.2 Modes de gouvernance et performance des partenariats verticaux : analyse du rôle de la confiance	41
1.2.1 La confiance inter-organisationnelle comme pierre angulaire de la performance du partenariat vertical	42
Synthèse du 1.2.1	46
1.2.2 Les antécédents de la confiance au sein du partenariat vertical	47
Synthèse du 1.2.2	55
1.2.3 Le rôle de la dialectique contrôle-confiance dans la performance des partenariats verticaux	56
Synthèse du 1.2.3	65
Synthèse des travaux de l'axe 1	67
2. Stratégies, compétences et performance de l'entreprise : une expérimentation multi-niveaux de la théorie des ressources et compétences	72
2.1 Orientation stratégique et performance de l'entreprise	75
2.1.1 Approche de la notion de performance de l'entreprise	76
Synthèse du 2.1.1	88
2.1.2 Mode de management des parties prenantes, proactivité environnementale et performance économique	89
Synthèse du 2.1.2	102
2.2 Compétences et performance de l'entreprise	103
2.2.1 Approche fondée sur les ressources et les compétences	103
Synthèse du 2.2.1	116
2.2.2 Compétences naturelles et performance économique de l'entreprise	117
Synthèse du 2.2.2	127
2.2.3 Compétence de Supply Chain Management (SCM) et performance de l'entreprise	128
Synthèse du 2.2.3	140
2.2.4 Compétences relationnelles, réseau social du manager et performance de l'entreprise	142
Synthèse du 2.2.4	153
Synthèse des travaux de l'axe 2	155
Conclusion	160
Synthèse de notre parcours professionnel	174
Bibliographie	175

## ***Introduction***

---

Ce document, réalisé en vue de l'obtention de l'Habilitation à Diriger les Recherches (HDR) renvoie au bilan de 12 années de recherche en tant que Maître de conférences à l'Université d'Aix-Marseille, qui ont été précédées d'une période de 5 ans en tant que PRAG (Professeur Agrégé d'Economie et Gestion détaché à l'Université), au cours de laquelle j'ai pu réaliser ma thèse de doctorat en Sciences de gestion. Au fil de ces années, la question des antécédents de la performance de l'organisation<sup>1</sup> est au cœur de notre travail de recherche qui se déploie ainsi sur deux axes : l'analyse de l'influence des caractéristiques structurelles et des mécanismes relationnels sur la performance des partenariats verticaux (axe 1) et l'étude de l'influence des stratégies et des compétences sur la performance de la firme (axe 2).

Dès la réalisation de mon DEA en Sciences de gestion, la question de la performance de l'entreprise a suscité mon intérêt, sous la forme d'une première question : comment réconcilier deux visions de la performance, respectivement relative à la création de valeur pour le client et à la création de valeur pour l'actionnaire, en mobilisant un mode de management multidimensionnel de la valeur ? [ASCL1, 1996]<sup>2</sup>. Cette thématique de la performance de l'organisation, sous la forme de la question de sa nature et de ses antécédents, guide ainsi notre travail de recherche depuis ses débuts jusqu'à ses développements actuels [ACL14, 2015 ; ACL15, 2015] et constitue par ailleurs l'un des moteurs de nos projets de recherche à venir.

En Sciences de gestion, la question de l'origine de la performance de l'organisation est centrale et justifie l'intérêt porté aux objets d'études susceptibles de constituer les antécédents de cette performance. De ce fait, la recherche reste active et le débat riche dans le domaine de l'exploration des manœuvres (Martin et al., 2015), des caractéristiques (Lavie et al., 2012 ; Eesley et al., 2014), des stratégies (Lahiri et Narayanan, 2013 ; Yang et al., 2014), des pratiques (Kim et Bettis, 2014), des compétences (Tiwana, 2008 ; Schilke, 2014 ; Barrick et al., 2015), ou des modes de management (Costa

---

<sup>1</sup> L'organisation est ici définie de manière large, à la suite de Mintzberg (1989), comme une « action collective à la poursuite de la réalisation d'une mission commune ».

<sup>2</sup> Le détail des références de nos travaux peut être consulté dans la bibliographie. Ces travaux sont également classés par nature en annexe A (liste des publications) : ACL : revue à comité de lecture référencée CNRS/FNEGE/HCERES, ACLN : revue à comité de lecture non référencée CNRS/FNEGE/HCERES, OS : ouvrage ou contribution à un ouvrage collectif, ACTI : communication à un congrès scientifique international, ACTN : communication à un congrès scientifique national, EC : étude de cas publiée, ASCL : cahier de recherche, AP : rapport de recherche, TH : thèse de doctorat.

e Silva et al., 2012 ; Lavie et al., 2012), de nature à maintenir ou développer le niveau de performance d'une organisation, quelle que soit la manière dont celui-ci est appréhendé.

Pourtant, que l'on considère la question des antécédents de la performance des partenariats (Gulati, 1998 ; Kale et al., 2002), ou de la performance de l'entreprise (Molina-Azorin et al., 2009 ; Surroca et al., 2010 ; Chow et al., 2008), ces domaines restent largement sous-explorés. En effet, malgré la multiplication des études, il reste des questions non tranchées à la fois du fait de résultats divergents et du fait d'aspects flous, tant sur le plan de la définition et de l'opérationnalisation des variables que des liens entre les variables (Molina-Azorin et al., 2009 ; Barrick et al., 2015 ; Mentzer et al., 2008 ; Robson et al., 2006 ; Faems et al., 2008). C'est ce qui nous conduit à poursuivre cette voie de recherche portant sur l'analyse des antécédents de la performance inter-organisationnelle (*ie.* la performance du partenariat) et de la performance intra-organisationnelle (*ie.* la performance de l'entreprise). Dans le cas de la performance du partenariat (axe 1), nous concentrons notre travail sur l'analyse du lien entre les caractéristiques structurelles des partenaires, les mécanismes relationnels, et la performance. Dans le cas de la performance de l'entreprise (axe 2) nous focalisons notre attention sur l'analyse du lien entre les stratégies, les pratiques, les compétences, et la performance. Pour cela, nous cherchons à la fois à mettre en évidence l'existence de ces liens, et à mieux comprendre les mécanismes sous-jacents à l'origine de ces liens. En effet, au-delà de la question de l'identification des antécédents de la performance de l'organisation, l'enjeu réside également, selon nous, dans la compréhension des mécanismes à l'origine des liens entre les antécédents considérés et la performance, afin d'ouvrir la « boîte noire » de l'origine de la performance. Dans ce but, nous privilégions la mise en évidence des mécanismes modérateurs et/ou médiateurs et l'identification des facteurs de contingence des relations considérées. C'est dans cette optique que nous inscrivons notre travail de recherche.

Pour réaliser ce document de HDR, nous avons adopté une démarche en trois étapes. La première consiste à réaliser une synthèse de l'ensemble de nos travaux relatifs à chacun des deux axes. La deuxième consiste à réaliser une relecture et une réinterprétation de ces travaux à la lumière de nouvelles grilles d'analyse. La troisième consiste à rendre compte, lorsque c'est nécessaire et pertinent, des prolongements de nos travaux dans la littérature récente.

Au final, notre travail peut ainsi être décomposé en deux axes explicités ci-dessous :

- Axe 1 : L'analyse de l'influence des caractéristiques structurelles et des mécanismes relationnels sur la performance des partenariats verticaux

A la suite de notre travail doctoral, nos travaux portent sur l'identification des antécédents de la performance des partenariats verticaux, à la fois en termes de caractéristiques des partenaires et de modes de management mobilisés. Dans cet axe, nous analysons d'une part

l'influence de plusieurs éléments caractéristiques de ces organisations (parmi lesquels l'expérience et la proximité des partenaires) sur la réussite du partenariat. Nous étudions d'autre part le rôle des modes de management de ces relations, notamment celui de la confiance et du contrôle en tant que mécanismes de gouvernance du partenariat, et leur impact respectif sur la performance de ces organisations hybrides. Pour cela, nous mobilisons deux courants théoriques, relatifs à la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975 ; 1991) d'une part et à la théorie de l'échange social (Blau, 1964), enrichie de la théorie des ressources et compétences (Dyer et Singh, 1998), d'autre part. Ces deux courants renvoient à ce qui est plus largement respectivement qualifié de perspective structurelle et perspective relationnelle. La relecture de nos travaux à l'occasion de cette HDR nous conduit à rapprocher et à croiser les deux perspectives induites par ces cadres théoriques. Ce rapprochement est très peu présent dans la littérature (Lavie et al., 2012) et l'apport des travaux de l'axe 1 réside précisément dans le croisement de ces deux perspectives. En effet, refusant de nous concentrer sur l'analyse de la structure de la relation ou de la nature des processus relationnels, nous adoptons un positionnement intégrateur dans le cadre duquel les mécanismes relationnels interagissent avec les caractéristiques structurelles pour générer les résultats du partenariat.

- Axe 2 : L'analyse de l'influence des stratégies, des pratiques et des compétences sur la performance de la firme.

Notre second axe se concentre sur l'analyse de la performance de l'entreprise et vise à mettre en évidence certains de ses antécédents, en mobilisant la théorie des ressources et compétences (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991 ; Teece et al., 1997), enrichie par des apports issus de la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et de la théorie des parties prenantes (Freeman 1984). Dans ce contexte, nous analysons l'influence des orientations stratégiques de l'entreprise (au travers du cas du mode de management des parties prenante et de la stratégie environnementale proactive), des compétences (au travers du cas de la compétence de *Supply Chain Management (SCM)* et des compétences naturelles), des routines organisationnelles (par le biais des pratiques de SCM) et des ressources (en considérant le réseau social comme une ressource relationnelle). La relecture de nos travaux à l'occasion de cette HDR nous conduit à proposer une analyse de l'axe 2 à la lumière des travaux de Salvato et Rerup (2011) qui proposent une grille d'analyse multi-niveaux de la théorie des ressources et compétences, intégrant les cinq niveaux suivants : stratégie, capacités dynamiques (ou compétences de niveau supérieur), capacités (ou compétences), routines et compétences individuelles, qu'ils relient à la performance. De ce point de vue, nos travaux visent à proposer une

expérimentation globale de la théorie des ressources et compétences, appliquée sur les quatre premiers niveaux proposés par Salvato et Rerup (2011), en montrant en quoi et comment ces éléments (stratégies, capacités, compétences et routines) expliquent sa performance. Le travail au sein de l'axe 2 nous conduit par ailleurs à approfondir notre compréhension de la théorie des ressources et compétences en présentant une synthèse conceptuelle des courants qui l'alimentent et à proposer une réflexion sur la nature de la performance de l'entreprise et la pertinence des opérationnalisations possibles de ce concept.

Le tableau 1 ci-dessous présente une synthèse des publications (revues ACL et ACLN exclusivement<sup>3</sup>) classées par axe de recherche.

**Tableau 1 – Publications (revues ACL et ACLN exclusivement) classées par axe de recherche**

<b>Axe 1 – L'analyse de l'influence des caractéristiques structurelles et des mécanismes relationnels sur la performance des partenariats verticaux</b>	<b>Axe 2 – L'analyse de l'influence des stratégies, des pratiques et des compétences sur la performance de la firme</b>
ACL6 (Brulhart, 2007a) ACLN3 (Brulhart, 2007b) ACL5 (Brulhart et Favoreu, 2006) ACL4 (Brulhart, 2005a) ACL3 (Brulhart, 2005b) ACLN2 (Brulhart, Meschi et Prévot, 2004) ACLN1 (Brulhart et Favoreu, 2004) ACL2 (Brulhart, 2002a) ACL1 (Fabbe-Costes et Brulhart, 1999)	ACL15 (Okongwu, Brulhart et Moncef, 2015) ACL14 (Brulhart et Gherra, 2015) ACL13 (Brulhart et Gherra, 2013) ACL11 (Prévot, Brulhart, Guieu, Maltese, 2010) ACL10 (Brulhart, Prévot, Guieu, Maltese, 2010) ACL9 (Brulhart et Moncef, 2010) ACLN4 (Brulhart, Gherra et Rousselot, 2010) ACL8 (Brulhart, Gherra et Rousselot, 2009a) ACL7 (Brulhart et Puaux, 2009a)
<b>Autres thématiques</b>	
ACL12 (Delanoe et Brulhart, 2011)	

Si la question des antécédents de la performance reste au centre de nos préoccupations au cours de ces 12 années, notre travail se caractérise néanmoins par une quadruple évolution :

- Une évolution portant sur la nature de l'organisation étudiée : de la performance du partenariat vertical à la performance de l'entreprise.
- Une évolution portant sur la nature des objets d'étude (c'est-à-dire des antécédents de la performance considérés) : de l'étude des caractéristiques des entreprises partenaires et des modes de coordination à l'étude des compétences, des pratiques et des orientations stratégiques des organisations.

---

<sup>3</sup> Revues ACL : revues à comité de lecture référencées CNRS/FNEGE/HCERES ; revues ACLN : revues à comité de lecture non référencées CNRS/FNEGE/HCERES

- Une évolution portant sur les cadres théoriques majoritairement mobilisés : de la théorie des coûts de transaction et de l'échange social, à la théorie des ressources et compétences et des parties prenantes. Il faut souligner que cette évolution est en cohérence avec les deux précédentes, et accompagne un changement de vision portée sur l'organisation. Si la conception d'une organisation constituée par un ensemble de transactions, insérées dans un contexte socialisé, nous a semblé plus adaptée pour rendre compte de l'influence des modes de coordination et des attributs des partenaires sur la performance des relations inter-organisationnelles, celle d'une organisation constituée par un ensemble de ressources nous apparaît plus pertinente dans le cadre de l'analyse de l'impact des pratiques et orientations stratégiques sur la performance de l'entreprise.
- Enfin, une évolution portant sur la stratégie de recherche : d'une approche majoritairement autonome (plus de la moitié des articles publiés dans des revues référencées de 2002 à 2007 le sont de manière individuelle) à une approche plus collaborative (la totalité des 9 articles publiés dans des revues référencées de 2008 à 2015 correspondent à des collaborations). Parmi ces collaborations, certaines recherches ont été réalisées à la suite d'un appui conceptuel et méthodologique apporté à un travail de thèse de doctorat.

Pour répondre à notre questionnement sur l'étude des antécédents de la performance, nous nous appuyons sur deux éléments de stabilité, relatifs aux approches épistémologique et méthodologique.

Notre approche épistémologique s'apparente au « positivisme aménagé », défini par Miles et Huberman (1991, p. 31) comme permettant de « concevoir l'existence des phénomènes sociaux non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et [de] découvrir entre eux quelques relations légitimes et raisonnablement stables ». Autrement dit, nous adoptons une attitude positiviste en ce que nous élaborons un cadre analytique rigoureux et cohérent (issu de la littérature préexistante), tourné vers un matériau empirique (Dumez, 2010). De ce point de vue, nous travaillons pour relier ce cadre analytique aux données dans une optique d'« empirisme logique » (Dumez, 2010). Cependant, nous avons conscience que les phénomènes que nous observons sont intimement liés à la construction et la formulation de la problématique étudiée, de même qu'aux outils de mesure de ces phénomènes. Ceux-ci sont alors dépendants des représentations des acteurs ce qui nous renvoie à une attitude interprétativiste. Ce choix d'une conception « aménagée » nous semble accroître la familiarité du chercheur avec le phénomène étudié et proposer un sens plus valide aux faits étudiés (Wacheux, 1996).

Sur le plan méthodologique, notre travail empirique est, en quasi-totalité, fondé sur la collecte de données primaires originales, par le recours à l'administration de questionnaires auprès des personnes

cibles des entreprises échantillonnées et ponctuellement par la tenue d’entretiens menés auprès de ces personnes. Le recours à ce type de données vise la fois à pallier le manque d’informations relatives aux phénomènes complexes étudiés mais également à affiner l’appréhension et la mesure de ces phénomènes. Pour analyser ces données, nous mettons en œuvre le plus souvent des méthodes statistiques quantitatives (principalement relatives aux techniques d’équations structurelles au cours de ces dernières années) cherchant à la fois à proposer des mesures robustes des phénomènes étudiés mais également à tester les hypothèses développées, dans le cadre de modèles le plus souvent de nature explicative. Nous avons recours à des méthodologies mixtes le cas échéant en juxtaposant successivement des techniques qualitatives et des techniques quantitatives (Creswell, 2009) ; cette approche nous a permis, grâce aux méthodes qualitatives d’analyses de contenu, de faire émerger des thèmes visant à enrichir le modèle de recherche et/ou à affiner la mesure de certaines variables. Enfin, des approches strictement conceptuelles ont également été menées, notamment dans le but de développer les cadres théoriques, de présenter un état de l’art des connaissances sur un domaine, de proposer des modèles conceptuels ou d’éclairer les choix méthodologiques nécessaires au développement de nos travaux.

Le tableau 2 ci-dessous présente une synthèse des publications (revues ACL et ACLN exclusivement) classées par méthodologie principale et type d’approche.

**Tableau 2 – Publications (revues ACL et ACLN exclusivement) classées par méthodologie principale et type d’approche**

	<b>Méthodologie qualitative</b>	<b>Méthodologie quantitative</b>
<b>Approche explicative</b>	ACL7 – entretiens semi-directifs	ACL15 – équations structurelles ACL14 – équations structurelles ACL13 – équations structurelles ACL12 – analyses de régression ACL9 - analyses de régression ACL6 - analyses de régression ACLN3 - analyses de régression ACL5 – équations structurelles ACL4 - analyses de régression ACL3 – équations structurelles ACLN2 – analyses de survie ACLN1 – équations structurelles ACL2 – équations structurelles
<b>Approche conceptuelle</b>		ACL10 ACL11 ACL8 ACLN4 ACL1

Les résultats de notre activité de recherche scientifique ont donné lieu à 19 articles publiés dans des revues à comité de lecture dont 15 sont référencées par le CNRS (cf. tableau 1), 3 chapitres d’ouvrages,

25 communications dans des conférences nationales ou internationales et 1 note de recherche. Notre activité de recherche a également alimenté une production pédagogique (4 ouvrages pédagogiques et 14 études de cas publiées) et de nature professionnelle (3 travaux). Pour faciliter la lisibilité et la clarté de notre propos, les chapitres d'ouvrage, les communications et les publications pédagogiques (cf. tableau 3 ci-dessous) ne sont pas intégrées dans ce document mais seulement mentionnées dans la bibliographie et la liste des publications (cf. Annexe A).

**Tableau 3 – Publications non mobilisées dans la note de synthèse**

Revue ACL non référencées	ACLN4 (Brulhart, Gherra & Rousselot, 2010) ACLN3 (Brulhart, 2007b) ACLN2 (Brulhart, Meschi & Prévot, 2004) ACLN1 (Brulhart & Favoreu, 2004)
Chapitres d'ouvrage	OS5 (Brulhart & Guieu, 2014) OS2 (Brulhart & Puaux, 2008) OS1 (Brulhart, 2003)
Autres articles – cahiers de recherche	ASCL 1 (Brulhart, 1996)
Communications (congrès scientifiques internationaux)	ACTI18 (Brulhart F., Gherra S., 2014) ACTI17 (Brulhart F., Gherra S., 2012a) ACTI16 (Brulhart F., Gherra S., 2012b) ACTI15 (Brulhart F., Montcef B., Okongwu U., 2010) ACTI14 (Brulhart F., Gherra S., Rousselot P., 2009b) ACTI13 (Brulhart F., Delanoe S., 2009) ACTI12 (Brulhart F. & Puaux S., 2009b) ACTI11 (Brulhart F., Gherra S., Rousselot P., 2009c) ACTI10 (Brulhart F., Montcef B., 2009) ACTI9 (Brulhart F., 2006) ACTI8 (Brulhart F., 2006b) ACTI7 (Brulhart F., 2005c) ACTI6 (Brulhart F. & Favoreu C., 2005a) ACTI5 (Brulhart F. & Favoreu C., 2005b) ACTI4 (Brulhart, F., Meschi, P.-X. & Prevot, F., 2003) ACTI3 (Brulhart F. & Favoreu C., 2003) ACTI2 (Brulhart, F. & Prevot, F., 2002) ACTI1 (Brulhart, F. Prevot, F. & Sirjean S., 2001)
Communications (congrès scientifiques nationaux)	ACTN7 (Brulhart F., Favoreu C., 2015) ACTN6 (Brulhart F., Puaux S., 2007) ACTN5 (Brulhart F., 2002b) ACTN4 (Brulhart, F., 2002c) ACTN3 (Brulhart, F., Meschi, P.-X. & Ulhig T., 2000) ACTN2 (Brulhart F. & Fabbe-Costes N., 1999b) ACTN1 (Brulhart F. & Fabbe-Costes N., 1999a)
Etudes de cas publiées	EC14 (Brulhart F., Chereau P. & Meschi P.-X., 2016 à paraître) EC13 (Brulhart F. & Meschi P.-X., 2009) EC12 (Brulhart F. & White T., 2008) EC11 (Brulhart F. & Meschi P.-X., 2008) EC10 (Brulhart F. & Meschi P.-X., 2007c) EC9 (Brulhart F., 2007d) EC 8 (Brulhart F., 2006) EC7 (Brulhart F., Chitnis A. & Meschi P.-X., 2006) EC6 (Brulhart F. & Meschi P.-X., 2006)

	EC5 (Brulhart F. & White T., 2005a) EC4 (Brulhart F. & White T., 2005b) EC3 (Brulhart F., 2004a) EC2 (Brulhart F., 2004b) EC1 (Brulhart F., 2002)
Ouvrages pédagogiques	OS7 (Brulhart F., Favoreu C., 2016, à paraître) OS6 (Brulhart F., Favoreu C., Gherra S., 2015) OS4 (Brulhart F., Guieu G., Meschi PX., 2011) OS3 (Brulhart F., 2009)
Rapports de recherche et publications professionnelles	AP3 (Brulhart F., 2013) AP2 (Brulhart F., 2003) AP1 (Brulhart, F., Meschi, P.-X., Prevot, F. & Sirjean, S., 2002)

Une synthèse du nombre de publications classées par nature est également présentée dans le tableau 4 ci-dessous. Par souci de cohérence, les travaux présentés dans ce document ne sont pas systématiquement présentés par ordre chronologique et le commentaire dont ils font l'objet peut parfois légèrement diverger de celui de la version initiale.

**Tableau 4 – Nombre de publications classées par support**

	Classement CNRS	Classement FNEGE
Revue ACL référencées :	<b>15</b>	<b>14</b>
dont :		
- Catégorie 2	1	4
- Catégorie 3	7	9
- Catégorie 4	7	1
Revue ACL non référencées	<b>4</b>	
Chapitres d'ouvrage	<b>3</b>	
Autres articles – cahiers de recherche	<b>1</b>	
Communications (congrès scientifiques internationaux)	<b>18</b>	
Communications (congrès scientifiques nationaux)	<b>7</b>	
Etudes de cas publiées	<b>14</b>	
Ouvrages pédagogiques	<b>4</b>	
Rapports de recherche et publications professionnelles	<b>3</b>	
<b>Total</b>	<b>69</b>	

Ce document se compose de deux parties qui rendent compte de nos travaux de recherche (axe 1 et axe 2). Pour chaque élément constitutif de ces axes, nous présentons systématiquement le contexte de la recherche et la problématique analysée, les méthodologies mobilisées, les principaux résultats obtenus et les apports des travaux. Chaque partie et sous-partie fait également l'objet d'une courte synthèse. **Pour plus de clarté, nous ne mobilisons dans ces développements que les éléments issus des 15 articles publiés dans des revues ACL ainsi que notre thèse de doctorat.** Nous présentons tout d'abord l'ensemble des travaux visant à identifier et comprendre l'influence des caractéristiques structurelles des partenaires et des mécanismes relationnels sur la performance du partenariat (*cf.* 1) avant de rendre compte des recherches destinés à identifier et comprendre l'influence des stratégies et des compétences sur la performance de l'entreprise (*cf.* 2.). Nous concluons en proposant par une synthèse de notre travail et en présentant nos principaux projets de recherche en cours.

# ***1. Caractéristiques structurelles des partenaires, modes de gouvernance et performance des partenariats verticaux : une vision croisée par les perspectives structurelle et relationnelle***

---

## **- Un développement des pratiques coopératives pour des résultats partagés**

A partir des années 1980 les alliances inter-entreprises connaissent une phase de développement accéléré tant sur le plan de leur nombre que sur le plan de la profondeur et de l'amplitude des relations entre les partenaires (Powell, 1987 ; Contractor et Lorange, 1988 ; De Montmorillon, 1989 ; Gulati, 1998 ; Mayrhofer, 2001). Elles constituent progressivement une modalité de croissance privilégiée pour les entreprises qui y trouvent un mode de développement moins risqué, moins coûteux, plus flexible et plus adapté aux situations des environnements actuels, incertains et complexes (Brulhart et Guieu, 2014). A tel point que certains y voient une nouvelle ère de la croissance, qualifiée de « contractuelle », fondée sur un développement de la coopération inter-firmes et la généralisation de procédures contractuelles au sein de fonctions considérées naguère comme internes à l'entreprise (De Montmorillon, 1989), pour toutes les catégories d'entreprises [TH1, 2002].

Si l'alliance est une notion qui renvoie à des réalités très diverses, il est néanmoins possible de s'accorder sur une conception générale de ce qu'elle recouvre, en la considérant à l'interface entre marché et hiérarchie (Williamson, 1975 ; 1991). De ce point de vue, l'alliance renvoie à l'adjonction de principes d'organisation aux pures relations de marché (Blanchot, 1995) en induisant une interpénétration des frontières organisationnelles. L'alliance fait ainsi coexister intérêt individuel de chaque partenaire (propre au principe de marché) et intérêt commun (relatif à l'entreprise hiérarchique), en s'appuyant sur ce principe de décision conjointe et sur le caractère singulier de son partenaire (« intuitu personae »). L'alliance constitue une forme de rapprochement entre plusieurs entreprises indépendantes qui s'associent en partageant les risques et les résultats, selon des modalités de négociation conjointe, pour poursuivre des intérêts communs, tout en conservant des intérêts qui leur sont propres (Garrette et Dussauge, 1995) [TH1, 2002].

Les décennies 1980 et 1990 sont aussi caractérisées par une vision idéalisée de ces organisations hybrides, auxquelles sont souvent associées des espérances de performance améliorée (Hagedoorn et Schakenraad, 1994). Cette idée d'un gain de performance est parfois même placée au cœur de la définition de la coopération, considérée comme un jeu à somme positive (Jarillo, 1988). L'alliance constituerait de ce fait une modalité de croissance plus performante que le développement organique ou la fusion-acquisition (Sriram et al., 1992 ; Bronder et Pritzl, 1992 ; Camagni, 1993 ; Jolly, 1995 ; Stiles, 1994 ; Stuart, 1993 ; Dussauge et Garette, 1997 ; Barthelemy, 2002) en offrant la possibilité

de réaliser des économies supplémentaires (économies d'échelle, d'expérience et de savoir), d'augmenter le potentiel de développement (réduction des risques comme du temps et des moyens), de dynamiser l'apprentissage inter-organisationnel. De même, l'interpénétration des frontières organisationnelles et l'adhésion à un principe de décision conjointe présenterait plusieurs avantages (Blanchot, 1995 ; Jarillo, 1988 ; Miles et Snow, 1986 ; Camagni, 1993 ; Bronder et Pritzl, 1992) à la fois en termes de flexibilité et de réduction des risques et de l'incertitude (les événements imprévus étant gérés par le biais d'un ajustement conjoint) [TH1, 2002].

Pourtant, malgré leur popularité, ces manœuvres présentent des taux d'échec particulièrement élevés (Harrigan, 1988 ; Kogut, 1988 ; Kale et al., 2002 ; Levine et Byrne, 1986 ; Spekman et al., 1998 ; Sagawa et Segal, 2000 ; Gulati et al., 2008). L'encouragement à « former des alliances » pour générer un avantage concurrentiel masque le fait que de nombreux partenariats échouent (Mohr et Spekman, 1994). Or si dans les années 1990, la recherche est foisonnante en ce qui concerne les raisons de la formation d'un partenariat, les déterminants du choix d'un partenaire ou la structure du partenariat (Chung et al., 2000), il n'en est pas de même dans le domaine de la mise en œuvre et de la gestion de celui-ci, qui restent des thèmes sous-explorés (Gulati, 1998). Dans ce contexte, Gulati (1998) souligne la pauvreté des éléments existants concernant les moyens de développer et de faire s'épanouir ces alliances et affirme que « La performance des alliances demeure l'un des thèmes les plus passionnants et les moins étudiés » (Gulati, 1998, p.306).

#### - **Le cas particulier du partenariat vertical**

Ce constat de l'insuffisance de la recherche dans ce domaine oriente notre travail, sur le thème de l'identification des antécédents de la performance des partenariats verticaux [ACL1, 1999 ; ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL4, 2005 ; ACL5, 2006 ; ACL6, 2007]. Dans ce cadre, nos travaux portent sur le cas particulier du partenariat logistique, défini comme une relation inter firme verticale intervenant entre une entreprise et son prestataire logistique et qui se caractérise par une interpénétration des frontières organisationnelles [ACL2, 2002]. Ce choix procède de trois raisons principales :

Tout d'abord, indépendamment du développement des alliances concurrentielles que connaissent les décennies 1980 et 1990, les entreprises portent également un intérêt croissant aux relations coopératives verticales (Dwyer et al., 1987 ; Anderson et Narus, 1990 ; Heide et John, 1990), et manifestent la volonté de construire des relations partenariales avec leurs clients et/ou leurs fournisseurs (Kistner et al., 1994 ; Jeffries et Reed, 2000), dans le but d'optimiser les liens verticaux et horizontaux existant entre leur chaîne de valeur et celle de leurs partenaires (Porter, 1985) [ACL2, 2002 ; ACL4, 2005].

Ensuite, les recherches portant sur les déterminants de la performance des alliances se concentrent majoritairement sur les alliances concurrentielles, abordant plus largement le cas des joint-ventures (JV) (Anand et Khanna, 2000 ; Kale et al., 2000 ; Pangarkar, 2003 ; Barkema et al., 1997 ; Meschi, 2004). Or le partenariat vertical semble présenter des spécificités fortes, conduisant à refuser le transfert direct des résultats portant sur les alliances concurrentielles et les JV. En effet, les partenariats verticaux génèrent une relation plus directe entre les deux partenaires (puisque sans l'intermédiaire de la JV), plus informelle (puisque sans création d'une structure indépendante commune) et plus inter-organisationnelle (puisque les frontières des deux organisations perdurent et ne disparaissent pas au profit d'une enveloppe commune), ce qui justifie selon nous la mise en œuvre d'une recherche spécifique [ACL4, 2005].

Enfin, si le recours à la coopération et à la coordination de plusieurs partenaires apparaît comme le moyen d'optimiser le processus de création de valeur de l'entreprise, le cas de la gestion des opérations logistiques semble particulièrement révélateur [ACL2, 2002]. A travers les possibilités de satisfaire le client qu'offre la logistique, elles constituent une source de différenciation et, à terme, d'avantage concurrentiel pour l'entreprise qui saura les maîtriser. Cependant, devant la difficulté attachée au développement des compétences nécessaires, de même que l'impératif de recentrage des entreprises sur leur domaine de compétence majeur, le recours à des prestataires externes apparaît comme une voie souvent incontournable [ACL2, 2002]. Pour gérer le paradoxe que constitue la nécessité d'externaliser une activité devenant de plus en plus stratégique pour la compétitivité de l'entreprise, le partenariat logistique s'impose alors progressivement [ACL5, 2006] notamment dans une optique de « *Supply Chain Management* », c'est-à-dire de gestion intégrée de la chaîne logistique globale.

- **Mieux comprendre les conditions par lesquelles le partenariat peut créer de la valeur**

Le partenariat vertical pâtit d'un développement insuffisant des travaux de recherche qui lui sont consacrés (notamment en termes d'identification des leviers de la performance) et les spécificités qui le caractérisent nous semblent interdire le transfert direct des résultats portant sur les alliances concurrentielles. C'est la raison pour laquelle nous développons à partir de 1999 nos travaux relatifs à l'axe 1, afin d'identifier les facteurs contributifs de la performance des partenariats verticaux logistiques [ACL1, 1999 ; ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL4, 2005 ; ACL5, 2006 ; ACL6, 2007].

Pour cela, nous associons une posture pratique et un positionnement théorique mixte.

Tout d'abord, nous nous appuyons sur le postulat que les partenariats présentent des caractéristiques et des modes de gouvernance spécifiques, qui les distinguent des relations d'affaires conventionnelles et que certaines de ces caractéristiques ont un impact sur la performance, qui peut être lié à leur nature ou à l'intensité de leur développement (Mohr et Spekman, 1994) [ACL2, 2002]. Dans cette optique, l'objectif de la recherche menée dans le cadre de l'axe 1 est de mieux comprendre les conditions par lesquelles le partenariat peut créer de la valeur, et d'identifier les caractéristiques des partenaires et les modes de management ou de gouvernance susceptibles d'influencer cette performance.

Ensuite, nous adoptons un positionnement théorique mixte, traversé par les perspectives structurelle et relationnelle. En Sciences de gestion, les recherches portant sur l'étude des modes de gouvernance des formes organisationnelles hybrides (alliances, partenariats, coopérations inter-organisationnelles) et l'analyse de leur performance, s'appuient majoritairement sur deux courants théoriques (Foams et al., 2008) : la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975 ; 1985 ; 1991) et à la théorie de l'échange social (Blau, 1964), enrichie du courant relationnel de la théorie des ressources et compétences (Dyer et Singh, 1998). Ces deux courants renvoient à ce qui est respectivement qualifié de perspective structurelle et perspective relationnelle (Madhok, 1995 ; Foams et al., 2008). La perspective structurelle s'appuie sur le postulat que les alliances sont caractérisées par un risque de comportement opportuniste des partenaires, qui est proportionnel à l'importance des actifs spécifiques engagés dans l'alliance et au degré d'incertitude (Williamson, 1991). En outre cette perspective considère que les caractéristiques structurelles de l'alliance constituent les facteurs explicatifs les plus déterminants de la performance de la relation (Hennart, 2006). A l'inverse, la perspective relationnelle veut inscrire le partenariat au cœur d'un échange social et fait l'hypothèse que les partenaires tendent à agir de manière honnête et sincère. En outre, les facteurs structurels de la relation ne sont plus considérés comme les facteurs clés du succès de la coopération ; c'est au contraire la qualité du processus relationnel entre les partenaires qui conditionne la performance (Ring et Van de Ven, 1992 ; Dyer et Singh, 1998 ; Salk, 2005).

Nos travaux, relatifs à l'axe 1, et visant précisément à mieux comprendre les facteurs de performance du partenariat vertical, sont traversés et nourris par ces deux courants, qui apparaissent ici de manière concomitante. En effet, refusant de nous concentrer sur l'analyse de la structure de la relation ou de la nature des processus relationnels, nous adoptons, à la suite de Doz (1996), un positionnement intégrateur dans le cadre duquel les mécanismes relationnels interagissent avec les caractéristiques structurelles pour générer la performance du partenariat.

## **1.1 Caractéristiques structurelles des partenaires et performance des partenariats verticaux : analyse du rôle de la proximité et de l'expérience**

Dans cette première sous-partie de l'axe 1, nos recherches visent à mettre en évidence les caractéristiques des partenaires (et/ou de la relation) susceptibles d'influencer positivement la performance du partenariat. Pour cela, nous considérons les caractéristiques structurelles des partenaires à la fois de manière isolée et dans leurs interactions avec les mécanismes relationnels à l'œuvre au sein du partenariat. D'une part nos recherches analysent le rôle de la proximité entre les partenaires [ACL3, 2005 ; ACL6, 2007], qu'elle se rapporte aux dimensions géographiques, organisationnelles ou culturelles (cf. 1.1.2) ; d'autre part, elles explorent l'influence de l'expérience [ACL4, 2005 ; ACL6, 2007], qu'elle soit relative à la pratique de la coopération ou à la connaissance de son partenaire (cf. 1.1.3). Avant de tenter de mettre en lumière l'existence d'une influence positive significative de ces caractéristiques sur la performance du partenariat, nous discutons la notion de performance (cf. 1.1.1) afin d'en dessiner les contours et d'en proposer une définition et un mode d'opérationnalisation [ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL4, 2005 ; ACL5, 2006 ; ACL6, 2007].

### ***1.1.1 Caractérisation et mesure de la performance des partenariats verticaux***

Avant de pouvoir explorer la question des antécédents de la performance du partenariat, il est nécessaire de clarifier cette notion de performance afin d'en proposer une définition et une mesure pertinente, d'autant que l'absence de consensus sur cette question apparaît comme l'un des motifs invoqués pour expliquer le moindre volume de recherche portant sur l'analyse des déterminants de la réussite des partenariats (Gulati, 1998, Kale et al., 2002). Le choix retenu consiste à s'appuyer sur la satisfaction des partenaires par rapport à la relation [ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL4, 2005 ; ACL5, 2006 ; ACL6, 2007], en reprenant la définition retenue par Geyskens et al. (1999), formulée spécifiquement pour des relations clients-fournisseurs en milieu industriel. Selon Geyskens et al. (1999), la satisfaction est un état affectif résultant de l'appréciation de tous les aspects d'une relation de travail d'une entreprise avec une autre entreprise [ACL2, 2002 ; ACL5 2006]. Cette approche de la performance permet de disposer d'une évaluation affective globale portée sur la relation de partenariat, considérée comme un processus continu dans le temps composé d'une succession d'épisodes liés entre eux [ACL2, 2002]. Elle reflète les sentiments des partenaires à propos du partenariat, fondés sur leurs évaluations des expériences et des résultats de celui-ci. Cette approche permet d'évaluer l'atteinte des objectifs et le caractère valable et productif de la relation tout en intégrant un caractère multidimensionnel qui offre la possibilité de le décliner en plusieurs catégories

portant respectivement sur les différents domaines de la relation : satisfaction par rapport à l'atteinte des objectifs en général, aux compétences du partenaire, au profit dégagé par le partenariat, au rapport coûts / bénéfices, etc... [ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL4 2005]. Par ailleurs, les critiques adressées à cette approche et portant sur son caractère subjectif, peuvent être surmontées grâce aux études présentées par Geringer et Hebert (1991) ou Kale et al. (2002). En effet, ces études montrent une forte corrélation entre les mesures perceptuelles de la performance et les mesures considérées comme plus « objectives », fondées sur les éléments comptables ou sur les données boursières.

Si elles ont pu être mobilisées dans certains travaux portant sur les alliances, les mesures « financières » de la performance ne nous semblent pas adaptées au cas du partenariat vertical [ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL4, 2005 ; ACL5, 2006]. D'une part, et à la différence du cas des JV, il n'existe pas dans le cas du partenariat vertical de création d'une entité commune qui constituerait une base sur laquelle faire reposer le calcul des indicateurs financiers : rentabilité des capitaux investis, croissance des ventes ou du profit par exemple [ACL3, 2005 ; ACL4, 2005 ; ACL5, 2006]. D'autre part, ces indicateurs financiers (souvent centrés sur des objectifs à court terme) peuvent difficilement traduire la multiplicité des objectifs poursuivis de façon simultanée (et souvent sur le long terme) par les entreprises décidant de former un partenariat : amélioration du positionnement concurrentiel, apprentissage, réduction des coûts, amélioration de l'image et de la réputation etc. [ACL5, 2006].

Devant les critiques portant sur les mesures financières de la performance, la littérature traitant des alliances concurrentielles (et notamment des JV) a également recours aux mesures de survie ou de continuité de la relation (Kogut, 1989, 1991 ; Pearce, 1997 ; Hennart *et al.*, 1998) en considérant qu'il existe une corrélation forte entre la performance, la durée de vie et la continuité d'une alliance [ACL4, 2005 ; ACL3, 2005]. Cependant, là encore cette option nous semble devoir être écartée dans le cadre du partenariat vertical. En effet, la continuité de la relation ou la « non disparition » peut résulter d'un choix sous contrainte de l'un des partenaires dont la dépendance est telle qu'il se trouve dans l'impossibilité de changer de partenaire même s'il ne considère pas sa relation comme performante [ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL4, 2005 ; ACL5, 2006]. Par exemple, un chargeur n'aura pas forcément la possibilité de trouver un prestataire concurrent sur la zone géographique considérée ou disposant des capacités suffisantes (qu'elles soient qualitatives ou quantitatives) pour mener à bien la mission concernée. De la même façon, un prestataire en situation difficile ne pourra mettre fin à la relation sans compromettre son activité et sera obligé de poursuivre le partenariat vertical [ACL2, 2002]. De ce fait, considérer la survie comme le critère du succès reviendrait à considérer qu'il ne peut exister de partenariats jugés non performants puisque les participants à la relation y mettraient fin automatiquement.

Pour toutes ces raisons, nous choisissons d'évaluer la performance du partenariat vertical en mobilisant le critère de satisfaction de chaque partie par rapport à la relation (Geyskens et al., 1999) en termes d'atteinte des objectifs et de caractère profitable de la relation. Cette mesure rend ainsi compte des sentiments des partenaires à propos du partenariat, fondés sur leurs évaluations des expériences et des résultats de celui-ci.

### **Synthèse du 1.1.1**

*Les recherches relatives à l'axe 1, qui visent à mettre en évidence les facteurs contributifs de la performance des partenariats verticaux [ACL1, 1999 ; ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL4, 2005 ; ACL5, 2006 ; ACL6, 2007] nous conduisent à clarifier notre conception de la performance du partenariat. Cette question est d'autant plus centrale que l'absence de consensus qui la caractérise apparaît comme l'un des motifs expliquant le moindre volume de recherche portant sur l'analyse des déterminants de la réussite des partenariats (Gulati, 1998, Kale et al., 2002).*

*Après avoir souligné les insuffisances et l'inadaptation des mesures financières (comptables et/ou boursières) et des mesures de survie, et montré qu'elles ne sont pas pertinentes pour évaluer la performance du partenariat vertical dans notre cas, nous faisons le choix de l'évaluer en mobilisant le critère de satisfaction de chaque partie par rapport à la relation (Geyskens et al., 1999) en termes d'atteinte des objectifs et de caractère profitable de la relation [ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL4, 2005 ; ACL5, 2006 ; ACL6, 2007].*

### **1.1.2 Proximité et performance des partenariats verticaux**

#### **- La problématique analysée**

La notion de proximité<sup>4</sup> (ou de similarité) est souvent évoquée dans la littérature relative aux alliances (Parkhe, 1991 ; Ellram, 1995 ; Lambert et al., 1999 ; Das et Teng, 1997 ; Kale et al., 2000) notamment sous l'aspect des avantages liés à la compatibilité des partenaires, ou à la complémentarité de leurs

---

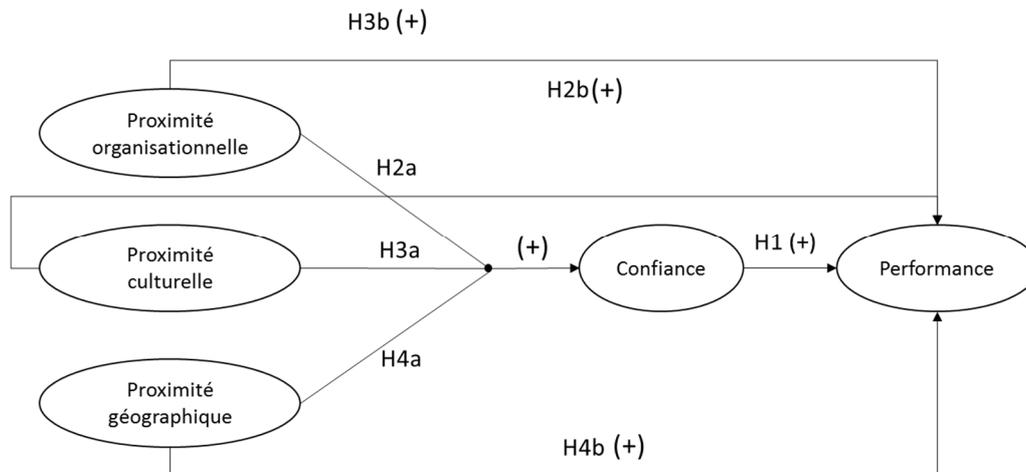
<sup>4</sup> Nous définissons la proximité comme la distance qui sépare les deux partenaires d'une alliance [ACL3, 2005]. Elle renvoie ainsi aux différences entre les firmes, sur les dimensions (attributs ou caractéristiques) qui déterminent le schéma des interactions entre ces entreprises. Cette proximité (de type II selon Parkhe (1991)) renvoie ainsi à la compatibilité des partenaires et non à leur complémentarité (qui renvoie à la proximité de type I). En outre, nous considérons trois dimensions principales de la proximité (Ford, 1984 ; Ellram, 1995 ; Lambert et al., 1999) : culturelle, organisationnelle et géographique [ACL3, 2005].

ressources. Cependant, les effets de la proximité des partenaires sur la performance des alliances restent mal connus (Lavie et al., 2012) et traités de manière partielle. En effet, les apports existants présentent un caractère fragmenté, et très peu considèrent le concept dans sa totalité, en se limitant le plus souvent à l'une de ses dimensions constitutives : la distance culturelle, organisationnelle ou géographique [ACL3, 2005]. Par ailleurs, ces insuffisances sont encore plus aiguës dans le domaine du partenariat vertical. Ces raisons nous conduisent à analyser les liens existant entre proximité et performance du partenariat vertical logistique en mobilisant conjointement les perspectives structurelles (Williamson, 1975 ; 1985 ; 1991) et relationnelles (Blau, 1964 ; Madhok, 1995 Dyer et Singh, 1998).

Dans le débat qui porte sur les conditions par lesquelles les entreprises peuvent améliorer la performance de leurs alliances, la perspective structurelle appelle à se concentrer sur l'étude des caractéristiques de la relation ou des partenaires (par exemple par le biais de leur degré de similarité ou de proximité) alors que la perspective relationnelle se concentre sur l'analyse des mécanismes de gouvernance relationnels (confiance ou engagement par exemple). Si de nombreuses recherches se penchent sur l'influence de la confiance sur la performance des alliances (Kale et al., 2000 ; Uzzi, 1996 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Dyer, 1997 ; McEvily et Marcus, 2005), si certaines (beaucoup moins abondantes) s'intéressent à l'impact de la proximité sur le succès (Kale et al., 2000 ; Parkhe, 1991 ; Ellram, 1995 ; Lambert et al., 1999, [ACL6, 2007]), elles restent très peu nombreuses à concilier ces deux logiques ([ACL3, 2005] ; Lavie et al., 2012) en associant l'étude des différences entre les partenaires avec celle des mécanismes relationnels (Lavie et al., 2012 ; Madhoc et Tallman, 1998).

C'est le constat de cette insuffisance qui guide notre approche du lien entre proximité et performance du partenariat et notre objectif de mettre en évidence une chaîne causale reliant proximité, confiance et succès [ACL3, 2005]. En effet, d'une part, nous mobilisons la théorie des coûts de transaction pour discuter de l'influence de la proximité sur la performance du partenariat ; d'autre part, nous enrichissons cette première approche en mobilisant la perspective relationnelle pour intégrer le rôle de la confiance dans cette relation entre proximité et performance. Notre définition de la confiance [ACL2, 2002 ; ACL3, 2005], s'appuie sur la proposition de Moorman et al. (1993) pour lesquels elle correspond à la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on croit. Ainsi la confiance renvoie à l'assurance que chacune des parties de la relation remplira ses obligations et adoptera le comportement attendu par l'autre partie (Ring et Van de Ven, 1992). Dans cette perspective, nous défendons l'idée que la proximité des partenaires influence positivement le succès de la coopération, à la fois via un effet direct et via un effet indirect intermédié par la confiance. Nous proposons alors un modèle dans lequel la proximité constitue un antécédent direct de la performance et de la

confiance et où la confiance constitue un déterminant central de la performance [ACL3, 2005], jouant ainsi un rôle médiateur de la relation entre proximité et succès (cf. figure 1).



**Figure 1 – modélisation du lien entre proximité et succès du partenariat [MI 2005]**

Sur la base de la théorie des coûts de transaction, les coûts de coordination augmentent comme une fonction des différences entre les entreprises qui coopèrent (Whetten, 1981 ; Parkhe, 1991). En effet, la similarité des partenaires facilite la négociation, la rédaction et la garantie d'un accord, en limitant de façon notable le marchandage *ex ante* et *ex post* occasionné par la formalisation du partenariat. A ce titre, la théorie des coûts de transaction plaide en faveur d'un rôle bénéfique de la proximité des partenaires sur la performance de l'alliance. Sur le plan organisationnel<sup>5</sup>, les similitudes entre les partenaires facilitent l'évaluation, la communication et la coordination des activités (Chung et al., 2000 ; Kale et al., 2002) ; en outre, si la performance du partenariat dépend en partie de la capacité des partenaires à accepter le rapprochement de leurs pratiques avec celles de l'autre partie (Langfield-Smith et Greenwood, 1998), celui-ci est facilité lorsque les différences de méthodes de travail et d'organisation sont réduites. Sur le plan culturel<sup>6</sup>, la proximité facilite le développement d'objectifs et de pratiques compatibles (Jarillo, 1998 ; Stiles, 1994) et l'existence de valeurs partagées améliore l'efficacité en réduisant les conflits et les désaccords (Parkhe, 1993 ; Kale et al., 2002). Au plan

<sup>5</sup> La proximité organisationnelle renvoie aux différences relatives aux technologies, aux procédures, aux styles de management, aux systèmes opérationnels et aux méthodes de travail des partenaires (Harrigan, 1988 ; Parkhe, 1991 ; Parkhe, 1993 ; Chung et al., 2000).

<sup>6</sup> La proximité culturelle renvoie à la distance existant entre les idéologies, les valeurs et les modes de pensée des deux organisations (Beyer, 1981 ; Harrigan, 1988 ; Parkhe, 1991).

géographique<sup>7</sup> enfin, la proximité facilite la communication et favorise la réactivité et l'adaptation aux évènements imprévus, rendant la coordination plus efficace.

Parallèlement à cette influence de la proximité sur la performance, le caractère similaire des partenaires permet également de dynamiser la construction de la confiance (Zucker, 1986 ; Gulati, 1995) et l'émergence de normes relationnelles (Noordewier, John et Nevin, 1990). Sur le plan organisationnel, l'existence de procédures et de méthodes de travail similaires permet de limiter l'asymétrie informationnelle, de faciliter la compréhension et de réduire l'incertitude attachée aux actions de l'autre partie, ce qui alimente la confiance (Chung et al., 2000). Sur le plan culturel, la proximité des normes et des valeurs permet une meilleure compréhension, réduit l'ambiguïté des actions des partenaires, facilite les échanges et dynamise ainsi la confiance (Biong et Selnes, 1995 ; Blois, 1999). Enfin, sur le plan géographique, la facilité de contact entre les partenaires réduit les risques d'incompréhension et l'ambiguïté de la performance, favorisant de ce fait également le développement de la confiance.

Concernant le rôle de la confiance, elle constitue d'une part, avec les normes relationnelles, un mécanisme de contrôle social, qui facilite la coordination et garantit le soutien et la solidarité des partenaires améliorant ainsi l'efficacité de la coopération (Larson, 1992). La confiance réduit la perception du risque associé aux comportements opportunistes de son partenaire (Gundlach, Achrol et Mentzer, 1995) en diminuant leur probabilité d'apparition, en générant la conviction que le partenaire aura un comportement loyal [ACL3, 2005]. En outre, elle facilite l'apprentissage et le partage des connaissances (Dyer et Singh, 1998), favorise la mise en commun des compétences et des ressources (Liu et al., 2009) et permet de profiter des bénéfices issus de la complémentarité des partenaires (Dyer et Singh, 1998). Enfin, la confiance assure aux parties que la réaction aux contingences imprévues se fera de manière mutuellement bénéficiaire, laissant la place à une adaptation ad hoc. La présence de la confiance réduit ainsi les coûts de transaction liés à la surveillance, à la négociation, à la coordination et à la contractualisation (Braddach et Eccles, 1989 ; Gulati, 1995 ; Dyer et Singh, 1998), exerçant de ce fait une action positive sur la performance du partenariat (cf. 1.2.2).

Au final, l'ensemble de ces développements avance l'idée d'un impact positif à la fois direct et indirect (intermédié par la confiance), entre la proximité et la réussite du partenariat.

---

<sup>7</sup> La proximité géographique fait référence à l'éloignement physique des sites des partenaires (Lambert et al., 1999).

#### - **La méthodologie mobilisée**

Le test empirique de nos hypothèses s'appuie sur le recueil de données primaires par questionnaires, mené auprès de 1516 entreprises<sup>8</sup> (766 entreprises les plus importantes du secteur de l'agro-alimentaire et 750 sites logistiques dépendant des 75 plus grands prestataires) [ACL3, 2005]. Celui-ci est adressé à la personne en charge de la gestion du partenariat vertical et considérée comme la source essentielle d'informations sur les caractéristiques structurelles et managériales et les résultats du partenariat logistique dans lequel son entreprise est engagée (responsable logistique des entreprises agro-alimentaire et le directeur de site pour le secteur logistique).

Le secteur retenu (industrie agroalimentaire) nous semble un terrain d'investigation particulièrement adapté à cette recherche. En effet, cette industrie connaît à partir des années 1990 une forte tendance à l'externalisation de la fonction logistique (Lambert, 2001 ; Saives et Schieb-Bienfait, 2001). Or, les fortes contraintes de flexibilité, de traçabilité et de réactivité auxquelles doivent faire face les entreprises de ce secteur induisent une complexification de la gestion du système de valeur et une forte interdépendance entre chargeur et prestataire logistique. De ce fait les entreprises sont conduites à privilégier des relations coopératives, plus aptes à gérer ces contraintes (Livolsi, 2001).

Concernant la mesure des variables (confiance, succès et proximité), nous enrichissons les mesures préexistantes issues de la littérature par une série d'entretiens menés auprès des individus en charge des partenariats verticaux logistiques des entreprises du secteur de l'agroalimentaire et de la prestation logistique. Ces entretiens visent à mettre en lumière certains aspects potentiellement ignorés du phénomène, et à compléter les éléments suggérés par nos lectures. Notre choix se porte sur des entretiens semi-directifs centrés (Mucchielli, 1991 ; Grawitz, 1993), d'environ une heure trente et menés en suivant un guide d'entretien pré-établi (Evrard et al., 1993). Ces entreprises présentant des caractéristiques différentes (taille, structure juridique, type de produits etc.), notre échantillonnage théorique (Eisenhardt, 1989) permet d'obtenir une compréhension plus large du phénomène étudié (Miles et Huberman, 1991). Après une retranscription intégrale des dix entretiens réalisés, une analyse de contenu (Igalens et Roussel, 1998) nous conduit à procéder à une analyse verticale puis horizontale inter-entretiens (Blanchet et Gotman, 1992) afin de réaliser une analyse catégorielle thématique. Cette phase d'analyse qualitative nous permet d'enrichir et d'affiner les mesures préexistantes des variables, issues de la littérature afin de proposer des construits multi-

---

<sup>8</sup> Les résultats portent sur 219 questionnaires exploitables, soit un taux de retour global de 14,45%.

items<sup>9</sup> (chaque item étant évalué sur une échelle bipolaire en sept points : accord/désaccord) pour les variables de l'étude.

Dans un deuxième temps, une analyse factorielle (Analyse en Composante Principale) réalisée respectivement sur les variables de succès, de confiance et de proximité nous conduit (après une phase de purification des données) à nous assurer de la validité des échelles, et le calcul des alpha de Cronbach à vérifier leur fiabilité. Ces résultats nous amènent à supprimer la variable de proximité géographique. Enfin, nous testons le modèle de recherche par le biais d'un modèle d'équations structurelles (LISREL 8).

Ainsi, même si les résultats principaux de nos recherches relatives l'axe 1 sont issus de méthodologies quantitatives<sup>10</sup>, nous avons eu recours, à plusieurs reprises et dans le contexte du travail sur les mesures de nos variables, à la juxtaposition de techniques qualitatives (reposant sur de l'analyse de discours) et de techniques quantitatives, ce qui s'apparente à une méthodologie mixte (Bryman, 2006) dans le cadre d'une approche séquentielle (Creswell, 2009). Cette approche est désignée par Creswell et Plano Clark (2006) comme « design exploratoire » et consiste à mobiliser une approche qualitative dans le but de faire émerger des thèmes qui seront utilisés pour élaborer un instrument (de mesure) permettant de générer des données susceptibles d'être traitées de manière quantitative. Cette approche est pertinente dans le cas où les mesures existantes sont insuffisantes ou mal connues, ce qui est notre cas.

Si certains auteurs ont considéré qu'il est impossible de concilier approches qualitatives et quantitatives, soit pour des raisons d'incompatibilité épistémologiques, soit pour des raisons d'incompatibilité empiriques, notamment en matière de collecte de données, (Howe, 1988), les méthodes mixtes connaissent un fort développement depuis les années 2000 en Sciences de gestion sous l'impulsion de l'idée que les choix méthodologiques doivent être portés non pas par des postures épistémologiques mais par la nature de la question de recherche. C'est dans ce courant pragmatique

---

<sup>9</sup> Les items de la variable de performance sont issus d'une combinaison de mesures développées par Ganesan (1994), Stank, Daugherty et Ellinger (1996) et Blankenburg, Ericksson et Johanson (1999) ; les items de la variable de confiance sont construits sur la base de l'échelle de Morgan et Hunt (1994) enrichie d'un item rendant compte du caractère mutuel de la confiance, issu de la phase qualitative préalable de notre étude ; Les items de la variable de proximité culturelle sont issus d'une adaptation de la mesure développée par Lambert, Emmelhainz et Gardner (1999) modifiée au vu des résultats de la phase qualitative préalable de notre étude ; les items de la variable de proximité géographique sont majoritairement issus de la phase d'analyse qualitative.

<sup>10</sup> ce qui leur octroie un statut dominant (Creswell et Plano Clark, 2006).

que nous nous inscrivons, en considérant que le recours à plusieurs méthodes permet d'améliorer l'efficacité de la recherche.

- **Les résultats et les apports obtenus**

Nos résultats [ACL3, 2005] confirment l'influence positive significative directe de la confiance sur la performance du partenariat mais soulignent surtout le rôle central de la confiance dans la relation entre proximité et performance. En effet, si la proximité organisationnelle présente une influence positive directe sur le succès, ce n'est pas le cas de la proximité culturelle. En revanche, ces deux dimensions de la proximité exercent une influence indirecte, intermédiée par la confiance, forte et significative sur la performance du partenariat.

**Sur le plan empirique**, nos apports sont triples : ils confortent respectivement une modélisation par la perspective structurelle (en soulignant l'influence de la proximité sur la performance) et par la perspective relationnelle (en confirmant le rôle de la confiance), avant de démontrer l'intérêt d'une vision intégratrice, associant ces deux cadres théoriques (en mettant en évidence une chaîne causale faisant de la confiance le médiateur de la relation entre proximité et performance du partenariat [ACL3, 2005]).

Si l'on adopte la perspective structurelle adossée à la théorie des coûts de transaction, nos résultats confirment la position générale de la littérature, selon laquelle la proximité influence positivement la performance des alliances (Parkhe, 1991 ; Shandasani et Sheth, 1995 ; Chung et al., 2000 ; Kale et al., 2002 ; Fey et Beamish, 2001). Le fait de positionner le partenariat sur une plateforme organisationnelle commune semble bien fluidifier les rapports entre les partenaires, faciliter leur rencontre et réduire les coûts de coordination qui y sont associés, faisant ainsi de la théorie des coûts de transaction un cadre pertinent pour analyser la performance du partenariat. Cependant, nos résultats permettent d'aller plus loin. Ils soulignent en effet l'importance prépondérante de la proximité organisationnelle (technologies, procédures, styles de management, systèmes opérationnels, méthodes de travail), comparée à celle de la proximité culturelle dont il nous a été impossible de montrer une influence directe sur le succès (celle-ci exerçant seulement une influence indirecte par le biais de la confiance). De ce point de vue, certains partenariats pourraient échouer non pas du fait d'une incompatibilité culturelle ou d'une divergence d'objectifs stratégiques mais bien du fait de différences opérationnelles liées à leurs routines organisationnelles.

Si l'on adopte la perspective relationnelle, adossée à la théorie de l'échange social et à la perspective relationnelle de la théorie des ressources et compétences, nos résultats confirment le rôle central de la confiance en tant que garantie informelle, permettant d'assurer la coordination utile au bon déroulement de la relation et d'améliorer l'efficacité de la coopération. De ce point de vue, la confiance apparaît comme une ressource inter-organisationnelle, à l'origine de la réussite de la relation de partenariat. Ces résultats s'inscrivent dans la lignée des travaux portant à la fois sur les alliances et plus spécifiquement sur le partenariat vertical (Anderson et Narus, 1990 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Moore, 1998 ; Dyer, 1997 ; Dyer et Singh, 1998 ; Zaheer et al., 1998).

Au final, le rapprochement de ces deux perspectives étant très peu présent dans la littérature, l'apport de cette recherche réside précisément dans l'association de la logique structurelle et de la logique relationnelle, par le biais de la validation de la chaîne causale proposée par notre modèle ; celle-ci met en évidence le lien entre la proximité culturelle et organisationnelle, et la confiance. Ces résultats montrent qu'au-delà de la recherche d'une confiance préexistante à la coopération<sup>11</sup>, les partenaires peuvent faciliter la réussite en s'appuyant sur une proximité de leurs organisations respectives, à la fois en termes de valeurs ou de normes, et en termes de méthodes de travail ou de routines. Par ailleurs, ces résultats montrent l'intérêt pour les partenaires de travailler ensemble à la constitution d'un socle de gouvernance commun (qu'il soit culturel ou organisationnel) qui soit propice à l'émergence de la confiance. Par ailleurs, notre recherche propose une application de cette réflexion au cas particulier du partenariat logistique, pour lequel les résultats antérieurs sont quasi inexistantes.

Certaines études empiriques postérieures à notre recherche élargissent et enrichissent la compréhension de cette chaîne causale. Ainsi Lavie et al. (2012) approfondissent cette idée et développent un modèle permettant d'une part d'élargir la prise en compte des mécanismes relationnels au-delà de la confiance, à l'engagement et à l'enchaînement relationnel, et d'autre part d'approfondir les dimensions de la proximité organisationnelle (en distinguant routines externes et internes). Leurs résultats confirment que la similarité des routines organisationnelles est un élément critique du succès de l'alliance ; cependant, ils montrent que les différences relatives aux comportements marketing et à l'attitude envers les parties prenantes externes (routines externes) ne dégradent pas les mécanismes relationnels, au contraire du cas des routines internes (style de management par exemple). Enfin, ils confirment l'importance moindre de la proximité culturelle, qui

---

<sup>11</sup> Notamment dans le cadre de la procédure de recherche de partenaire

montre un effet plus limité et soulignent que la reconnaissance des différences organisationnelles par les partenaires est susceptible de limiter leurs effets négatifs sur les mécanismes relationnels.

**Sur le plan théorique**, ces résultats confirment l'intérêt d'adopter une vision intégratrice du mode de gouvernance des partenariats rapprochant perspective structurelle et relationnelle (Doz, 1996 ; Foams et al., 2008 ; Lavie et al., 2012). Nos résultats montrent que la confiance constitue un mécanisme médiateur dans l'influence de certaines dimensions de la proximité sur la performance ; ils mettent ainsi en évidence la relation entre caractéristiques structurelles préexistant à la coopération et processus relationnels induits par cette coopération et soulignent le lien existant entre les éléments structurels et relationnels. Notre étude enrichit également la perspective relationnelle en mettant en lumière certains antécédents de la confiance et l'impact de cette dernière sur la performance du partenariat vertical.

**Sur le plan managérial**, notre recherche permet de guider les décisions de l'entreprise à la fois en termes de choix du partenaire et en termes de gestion de la relation partenariale. D'une part la sélection du partenaire doit s'appuyer, au-delà des considérations purement liées aux compétences recherchées, sur l'étude approfondie du profil culturel et organisationnel des entreprises envisagées. Dans ce cadre, l'entreprise doit porter une attention toute particulière à la proximité organisationnelle (type de management, procédures, routines, méthodes de travail) qui constitue un antécédent central de la confiance tout comme un déterminant direct du succès. D'autre part, le management de la relation doit se concentrer sur la réduction de ces différences, dans le but d'augmenter les probabilités de succès. S'il semble difficile pour une entreprise d'envisager d'imposer ses procédures ou ses normes culturelles, tout comme de modifier les siennes, il apparaît possible de développer des routines propres à l'alliance (Zollo et al., 2002), permettant de rassembler les partenaires autour d'une base culturelle et organisationnelle commune.

#### **Synthèse du 1.1.2**

*La réflexion que nous menons [ACL3, 2005] porte sur l'analyse des liens existant entre proximité (définie comme la distance qui sépare deux entreprises en termes culturel, organisationnel et géographique) et performance du partenariat vertical. Pour cela, nous adoptons un positionnement théorique original associant la perspective structurelle (adossée à la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975 ; 1985 ; 1991)) et la perspective relationnelle (adossée à la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et au courant relationnel de la théorie des ressources et compétences (Dyer et Singh, 1998)). Dans cette*

*perspective, nous défendons l'idée que la proximité des partenaires influence positivement le succès de la coopération, à la fois via un effet direct et via un effet indirect, intermédié par la confiance.*

*Sur le plan empirique, notre apport réside principalement dans la mise en évidence d'une chaîne causale (issue de la rencontre entre perspective structurelle et perspective relationnelle), faisant de la confiance le médiateur de la relation entre proximité et performance du partenariat, alors que les résultats empiriques dans le domaine du partenariat vertical sont quasi inexistantes. Dans ce cadre, nos résultats confirment l'influence positive de la confiance sur la performance du partenariat et soulignent l'importance prépondérante de la proximité organisationnelle comparée à celle de la proximité culturelle dont il nous a été impossible de montrer une influence directe sur le succès (celle-ci exerçant seulement une influence indirecte par le biais de la confiance). Sur le plan théorique, ces résultats confirment l'intérêt d'adopter une vision intégratrice du mode de gouvernance des partenariats rapprochant perspective structurelle et relationnelle (Doz, 1996 ; Foams et al., 2008 ; Lavie et al., 2012). Ils mettent ainsi en évidence la relation entre caractéristiques structurelles préexistant à la coopération et processus relationnels induits par cette coopération et soulignent le lien existant entre les éléments structurels et relationnels.*

### **1.1.3 Expérience et performance des partenariats verticaux**

#### **- La problématique analysée**

Parallèlement à cette recherche sur le rôle de la proximité, et dans la continuité de notre objectif d'identification des déterminants de la performance du partenariat, nous explorons une autre problématique portant sur l'influence de l'expérience sur la performance du partenariat [ACL4, 2005]. Comme précédemment (cf. 1.1.2), nous mettons en avant l'importance du rôle des mécanismes relationnels dans la réussite du partenariat (même si dans ce cas ces mécanismes ne sont pas directement intégrés en tant que variable dans notre modèle d'hypothèse). En effet, la position que nous défendons vise à montrer que les entreprises caractérisées par une plus grande expérience partenariale développent des capacités relationnelles qui augmentent leur aptitude à générer de la valeur à partir des relations ultérieures (Anand et Khanna, 2000 ; Kale et al., 2002 ; Gulati et al., 2009). Pour cela, nous mobilisons un cadre théorique mixte, fondé sur la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schon, 1978 ; Fiol et Lyles, 1985 ; Levitt et March, 1988 ; Argote et Miron-Spektor, 2011), sur la théorie de l'échange social (Granovetter, 1985) et sur la vision relationnelle de la théorie des ressources et compétences (Dyer et Singh, 1998). L'accumulation d'expériences partenariales, et le processus d'apprentissage qui y est associé, permettent à l'entreprise de

développer des capacités spécifiques<sup>12</sup> (Kale et al., 2000) la conduisant à mettre en place des mécanismes relationnels (confiance, engagement, gestion des conflits etc.) favorables au développement et à la performance du partenariat (Kale et al., 2002). Dans ce cadre, notre ambition est d'analyser deux facettes de l'expérience partenariale : la première est relative à l'expérience de la relation de partenariat en général, et la seconde se rapporte à l'expérience accumulée avec un partenaire spécifique.

Plusieurs raisons nous conduisent à explorer cette question. Tout d'abord, nous constatons que si des recherches ont tenté de mettre en relation l'expérience avec la performance des alliances, les résultats obtenus sont particulièrement partagés. Certaines études montrent une relation positive entre l'accumulation d'expériences de coopération et la performance (Anand et Khanna, 2000), alors que d'autres constatent seulement une relation partielle (Barkema et al., 1997) ou même une absence de relation (Merchant et Schendel, 2000 ; Pangarkar, 2003 ; Meschi, 2004). Ensuite, ces recherches portent quasi exclusivement sur le cas des alliances horizontales (Anand et Khanna, 2000 ; Kale et al., 2000 ; Pangarkar, 2003) et plus particulièrement sur le cas particulier des JV (Barkema et al., 1997 ; Merchant et Schendel, 2000 ; Meschi, 2004) et la recherche portant sur le partenariat vertical est particulièrement limitée. De fait, lorsque la littérature centrée sur la coopération verticale met l'accent sur le rôle de l'apprentissage, celui-ci renvoie très fréquemment à la notion de transfert de compétences entre les partenaires permettant de dynamiser la performance de l'un ou l'autre des acteurs voire de la relation elle-même (Clark et Fujimoto, 1991 ; Simonin, 1997 ; Kotabe, Martin et Domoto, 2003). En revanche, les travaux s'interrogeant sur le rôle de l'expérience du partenariat que pourraient développer les entreprises sont quasi inexistantes. Enfin, la plupart des études examinant l'impact de l'expérience sur les bénéfices obtenus considère l'expérience comme l'accumulation de coopérations antérieures (expérience du partenariat) sans distinguer spécifiquement l'influence de l'expérience issue de l'accumulation d'alliances passées et celle issue de l'accumulation d'alliances passées avec le même partenaire (expérience du partenaire) (Gulati et al., 2009).

Une première phase de recherche, fondée sur des données qualitatives<sup>13</sup>, nous permet de pousser la réflexion au-delà de la prise en compte des deux dimensions de l'expérience du partenariat et de

---

<sup>12</sup> Qualifiées de capacités relationnelles.

<sup>13</sup> Celle-ci s'est fondée sur 10 entretiens semi-directifs centrés (Mucchielli, 1991 ; Grawitz, 1993), d'environ une heure trente, menés selon un guide d'entretien pré-établi (Evrard et al., 1993) sur une période de deux mois

l'expérience du partenaire. Ainsi, les résultats obtenus à l'issue des entretiens menés nous conduisent à approfondir la notion d'expérience liée à un partenaire spécifique pour introduire la prise en compte de l'expérience inter-personnelle. En effet, d'une part les individus interrogés distinguent clairement le rôle de l'expérience de la gestion des partenariats en général (avoir développé antérieurement des partenariats ou de mener en parallèle d'autres relations de ce type) et celui de l'expérience que l'on peut avoir d'un partenaire spécifique (avoir développé antérieurement des partenariats avec une entreprise spécifique). En outre, parallèlement à l'aspect organisationnel de l'expérience spécifique à un partenaire, les répondants introduisent le concept d'une expérience personnelle des interlocuteurs chez le partenaire, c'est-à-dire d'une connaissance personnelle approfondie de ses interlocuteurs. Ces premiers résultats renforcent l'orientation de notre recherche fondée sur la volonté de distinguer les facteurs d'expérience liés au partenariat de ceux liés à un partenaire spécifique. Ils enrichissent également notre modélisation initiale en dissociant une dimension organisationnelle et une dimension interpersonnelle de l'expérience avec un partenaire spécifique.

Comme évoqué précédemment (*cf.* 1.1.2), le recours à une méthodologie mixte et à la juxtaposition de techniques qualitatives (reposant sur des entretiens semi-directifs) et de techniques quantitatives, dans le cadre d'une approche séquentielle (Creswell, 2009) nous permet, dans ce cas, non seulement de faire émerger des mesures de variables peu développées dans la littérature (*cf.* infra) mais également d'enrichir le modèle de recherche issu de la littérature en mettant en évidence des dimensions nouvelles des phénomènes étudiés.

A l'issue de cette phase de recherche qualitative, nous considérons trois facteurs d'expérience distincts (dont deux se rapportent à un partenaire spécifique), à l'origine d'un phénomène d'apprentissage, et susceptibles de dynamiser la performance du partenariat [ACL4, 2005] :

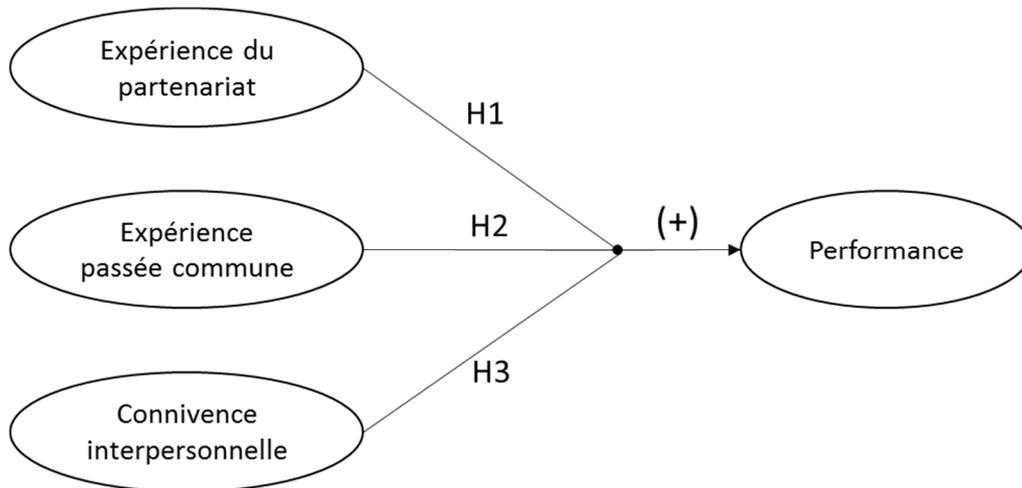
- L'expérience de la gestion des partenariats (expériences de coopération avec de multiples partenaires)
- L'expérience d'un partenaire spécifique (issue de l'accumulation d'expériences avec un partenaire particulier)

---

auprès d'entreprises du secteur de l'agroalimentaires et de la prestation logistique. Comme évoquée précédemment (*cf.* 1.1.2), ces entretiens ont été retranscrits intégralement avant de faire l'objet d'une analyse catégorielle thématique.

- La connivence interpersonnelle (issue de l'accumulation d'expériences interpersonnelles, réalisées par les membres des organisations impliquées dans le partenariat)

Nous avançons l'idée que ces trois facteurs ont une influence positive sur la performance [ACL4, 2005], ce qui nous conduit à élaborer le modèle de recherche suivant (cf. figure 2) :



**Figure 2 – modélisation du lien entre expérience et succès du partenariat [ACL4, 2005]**

Tout d'abord, nous défendons l'idée que la variété et la multiplication des relations partenariales peuvent faire l'objet d'une accumulation d'expériences à l'origine du développement de compétences et de connaissances spécifiques à la gestion des partenariats sur la base d'un modèle action-résultat-réaction (Kale *et al.*, 2002). La multiplication de manœuvres de partenariat mises en place par une entreprise lui permet en fait de construire et d'affiner des « routines » organisationnelles spécifiques à la gestion et à la coordination de la relation coopérative, à condition qu'elle ait la volonté d'accumuler, d'intégrer et de diffuser valablement ces connaissances au sein de l'organisation. Ces routines renvoient non seulement à des compétences techniques mais aussi relationnelles (Harrigan, 1988). En ce sens, il apparaît un lien entre une relation de partenariat donnée et les autres relations similaires passées ou actuelles. L'expérience de relations autres facilite la compréhension et la coordination des partenaires, réduit les coûts liés à cette coordination et améliore la réactivité de l'entreprise. Elle permet d'être plus adaptable, plus créatif et plus réactif pour saisir les opportunités liées à la relation et de gérer les conflits éventuels (Harrigan, 1988 ; Anand et Khanna, 2000).

Ensuite, nous introduisons la notion d'expérience passée commune avec un partenaire spécifique. Celle-ci fait référence à la présence d'une « familiarité » entre les organisations, ayant pour origine des « liens répétés » antérieurs à la relation de partenariat, soit sous la forme de relations traditionnelles

antérieures soit sous la forme de partenariats passés (Gulati, 1995 ; Bigley et Pierce, 1998). Cette familiarité développée avec un partenaire particulier va ainsi contribuer à l'émergence d'un « capital social » commun aux acteurs impliqués dans la coopération (Chung et al., 2000) et permettre à chacune des deux parties d'avoir une meilleure compréhension de l'autre et de ses particularismes (Ganesan, 1994 ; Dwyer et al., 1987). De ce point de vue, l'expérience passée commune favorise l'émergence de routines inter-organisationnelles spécifiques, la compréhension mutuelle, la résolution des difficultés et des conflits éventuels, et le déploiement de la confiance, améliorant *in fine* les chances de réussite de la relation (Zollo et al., 2002).

Enfin, nous inscrivons le partenariat dans un tissu social structurant, au sens de « *social embeddedness* » (Granovetter, 1985). Le partenariat ne se limite alors pas à un simple lien organisationnel, mais se prolonge par des relations qui trouvent leur fondement dans la personnalité des individus concernés (Ring et Van de Ven, 1992 ; Kale *et al.*, 2000). Dans ce contexte, la structure sociale dans laquelle s'insèrent les deux parties et qui inclut notamment les liens personnels développés entre les « médiateurs » des deux firmes au fil du temps et au fil des interactions (Gulati, 1995) contribue à former un contexte favorable à l'épanouissement de la relation coopérative. L'existence de cette connivence interpersonnelle permet de faciliter la coordination et la compréhension mutuelle (Lei et Slocum, 1992 ; Gulati et Khanna, 1994 ; Ring et Van de Ven, 1992 ; 1994) ; elle permet également de protéger la relation notamment lorsqu'elle traverse des difficultés (Spekman, 1988 ; Detchessahar, 1998). Les connections interpersonnelles, les liens d'amitié, d'estime ou de respect entre individus appartenant à des organisations entretenant des rapports de coopération, constituent ainsi un capital relationnel (Kale et al., 2000) et apparaissent déterminants dans le succès de la relation (Ring et Van de Ven, 1992, 1994 ; Detchessahar, 1998 ; Froehlicher, 1998).

#### - **La méthodologie mobilisée**

Les mesures initiales de chacune des trois variables explicatives sont développées à partir de la phase qualitative de notre recherche (*cf. supra*). La littérature existante s'appuyant majoritairement sur des mesures dichotomiques, rendant compte de l'existence ou pas d'expériences antérieures (qu'elles soient relatives au même partenaire ou à des partenaires différents) ou du nombre d'expériences antérieures (Glaister et Buckley, 1999 ; Ganesan, 1994), nous considérons que ces mesures ne rendent pas complètement compte de la richesse du concept et nous privilégions une mesure composite multi-items fondée sur les résultats des entretiens réalisés auprès des responsables logistiques des entreprises du secteur de l'agroalimentaire et des responsables de site des entreprises de prestation

logistique [ACL4, 2005]. Cette série d'entretiens d'experts nous conduit ainsi à développer trois mesures exploratoires des facteurs d'expérience retenus. Comme précédemment (cf. 1.1.2), la mesure de la variable de performance est approchée en s'appuyant sur la satisfaction des partenaires par rapport à la relation et élaborée sur la base d'une combinaison d'échelles développées par Ganesan (1994), Stank, Daugherty et Ellinger (1996) et Blankenburg, Ericksson et Johanson (1999).

Ces mesures font ensuite l'objet d'une analyse factorielle (analyse en composante principale) qui mène, pour respecter les critères de validité et de fiabilité, à retenir un regroupement des items faisant apparaître quatre variables explicatives relatives à l'expérience :

- a. Expérience de la gestion des partenariats (inchangé) ;
- b. Ancienneté et profondeur des relations avec le partenaire ;
- c. Expérience du travail en commun avec un partenaire spécifique (développement de routines et de réflexes communs, habitudes de travail) ;
- d. Connivence interpersonnelle (connaissance personnelle, respect et estime de son interlocuteur chez le partenaire).

Ce résultat nous amène ainsi à considérer trois variables relatives à l'expérience avec un partenaire spécifique (b, c et d) et une variable relative à l'expérience du partenariat en général (a). Dans le cas de la mesure de performance, l'analyse factorielle nous conduit à maintenir la mesure initiale de ce construit en six items. Ce travail sur la mesure des variables nous permet de faire évoluer notre modèle de recherche initial (cf. figure 2) qui se compose alors de quatre hypothèses [ACL4, 2005] :

H1 : L'expérience de la gestion des relations de partenariat a un impact positif sur la performance du partenariat vertical

H2 : L'expérience du travail en commun avec un partenaire spécifique a un impact positif sur la performance du partenariat vertical

H3 : L'ancienneté et la profondeur des relations ont un impact positif sur la performance du partenariat vertical

H4 : La connivence interpersonnelle a un impact positif sur la performance du partenariat vertical

Le test de ces hypothèses, tout comme l'analyse factorielle, est mené sur les données évoquées précédemment (cf. 1.1.2) et issues des 219 questionnaires exploitables obtenus lors de l'enquête adressée aux 766 entreprises les plus importantes du secteur de l'agro-alimentaire et aux 750 sites logistiques dépendant des 75 plus grands prestataires. Pour tester le modèle de recherche, nous avons recours à une analyse de régression.

## - Les résultats et les apports obtenus

Nos résultats [ACL4, 2005] confirment le rôle positif de l'expérience de la gestion des partenariats (H1), du travail en commun avec un partenaire spécifique (H2) et de la connivence interpersonnelle (H4). En revanche, concernant l'ancienneté et la profondeur des relations entre les partenaires (H3), elles présentent, de manière inattendue, une influence négative sur le succès.

**Sur le plan empirique**, les résultats de cette recherche permettent d'enrichir la littérature portant sur l'exploration du lien entre expérience et performance du partenariat sur plusieurs plans.

Tout d'abord, nos résultats apportent un éclairage inédit de cette relation dans le contexte du partenariat vertical, alors même que les apports empiriques sont quasi inexistant, le plus souvent limités à des études de nature descriptive (Lambert et al., 1999 ; Langfield-Smith et Greenwood, 1998 ; Ganesan, 1994) et qu'aucune analyse n'était parvenue, à notre connaissance, à démontrer un impact direct ou indirect de l'expérience de la gestion du partenariat sur la performance de celui-ci, dans le domaine du partenariat logistique.

Ensuite, nos résultats apportent des éléments empiriques supplémentaires permettant d'éclairer le débat initié par les résultats contradictoires obtenus par les recherches antérieures, qui concluent selon les cas à une influence positive (Anand et Khanna, 2000) ou une absence d'influence (Merchant et Schendel, 2000 ; Pangarkar, 2003 ; Hoang et Rothaermel, 2005) de l'expérience sur la performance des alliances. Notre recherche met non seulement en avant l'impact positif de l'expérience sur la performance mais démontre également l'intérêt de considérer de manière indépendante l'influence de l'expérience relative à la gestion des partenariats en général, de l'influence de l'expérience d'un partenaire spécifique, en isolant l'influence respective de ces deux dimensions. Au sein même de ces deux dimensions, la recherche approfondit la notion d'expérience d'un partenaire spécifique, en faisant émerger trois dimensions qui s'y rapportent et en mettant en évidence leur influence respective sur la performance : l'expérience du travail en commun avec un partenaire spécifique, la connivence interpersonnelle et l'ancienneté et la profondeur des relations entre les partenaires.

Concernant l'expérience du partenariat, le fait de participer (ou d'avoir participé) à des accords de coopération de même nature, semble pouvoir générer une accumulation de savoirs-faire à la fois techniques et relationnels, qui expliquerait l'amélioration de la performance de la relation que notre recherche [ACL4, 2005] souligne. L'expérience du partenariat améliore la capacité à gérer ce type de relation, alimente des routines qui guident le choix de la nature des accords de coopération, établit

des pratiques de partage et de mise en commun de savoirs qui améliorent l'efficacité de la coopération et font prendre conscience à l'entreprise des risques induits par l'alliance de même que des mesures à prendre pour s'en protéger (Gulati et al., 2009).

Concernant l'expérience d'un partenaire spécifique, les apports antérieurs sont très limités et peu convaincants (Gulati et al., 2009). Notre recherche montre que l'expérience du travail en commun avec son partenaire semble bien constituer un fluidifiant du fonctionnement de la coopération et faciliter la coordination [ACL4, 2005]. L'expérience partagée avec un partenaire spécifique s'apparente à une compétence relationnelle qui permet à chacun d'avoir une meilleure compréhension de l'autre et de ses particularismes. C'est cette meilleure compréhension mutuelle qui est susceptible de jouer un rôle fondamental dans l'établissement et le développement de la confiance de même que dans la réussite de la relation de partenariat. En outre, nos résultats soulignent l'importance de la connivence interpersonnelle pour la performance. Ils contribuent ainsi à illustrer l'idée qu'il est difficile de dissocier clairement l'appréhension de l'entreprise partenaire de l'interlocuteur qui y est attaché, en démontrant le rôle positif de la connivence interpersonnelle dans la réussite du partenariat. Enfin, et de manière assez contre intuitive, l'ancienneté et la profondeur des relations entre les partenaires influence négativement la performance du partenariat. De ce fait, nos résultats contribuent à améliorer la compréhension de ces phénomènes en mettant en avant, de manière originale, l'influence négative de l'ancienneté et de la profondeur des relations et l'impact positif du travail en commun avec un partenaire spécifique et de la connivence interpersonnelle. Cette décomposition en trois facteurs et les résultats qui s'y rapportent peuvent alors constituer une explication à l'absence de résultats concluants portant sur le rôle de l'expérience d'un partenaire spécifique dans la littérature antérieure. En effet, considérer globalement l'expérience avec un partenaire spécifique conduit à fusionner ces trois dimensions de même que leurs influences respectives, qui peuvent se neutraliser mutuellement.

Cependant, l'impact négatif de la variable d'ancienneté et la profondeur des relations entre les partenaires sur la performance nécessite une discussion plus approfondie. Plusieurs explications peuvent être invoquées pour expliquer ce phénomène [ACL4, 2005].

La première a trait aux phénomènes d'inertie et de rigidité susceptibles d'être générés par une relation qui se prolonge. Au fur et à mesure que s'installe et se développe la relation, les partenaires se satisfont des procédures mises en place alors même qu'elles ne sont plus adaptées au contexte de l'environnement ou de la relation. Ils persévèrent et persistent malgré les preuves de l'existence d'inefficacité ou de risques issus du surinvestissement des organisations, dégradant ainsi la capacité de réactivité et de flexibilité de la quasi-organisation et pénalisant de ce fait la performance.

La deuxième explication réside dans le risque lié à un développement excessif de la confiance généré par l'ancienneté et la profondeur de la relation. La confiance et l'engagement accrus liés à l'institutionnalisation de la relation créent les conditions d'un abus de la confiance. En effet, si la confiance permet d'établir des normes sur les comportements espérés, elle peut aussi générer des possibilités d'abus et de comportements opportunistes (Granovetter, 1983, 1992, Neuville, 1998). Selon Ring et Van de Ven (1994), elle offre la possibilité aux parties de manifester un « comportement malfaisant et inique » à une plus grande échelle que si la confiance était absente, en multipliant les opportunités de déloyauté mais également en décuplant les gains qui en sont issus (la fraude étant plus efficace quand elle est menée par des équipes caractérisées par une forte confiance interne). Cette contradiction est d'ailleurs désignée par Dyer et Singh (1998) sous le terme de « *paradoxe de la confiance* » [ACL5, 2006] (cf. 1.2.3). Au final, l'exploitation opportuniste d'une confiance excessive peut constituer une source de contre-performance de la relation et expliquer ce résultat.

La troisième explication est liée au caractère potentiellement décroissant des gains marginaux issus de l'expérience avec son partenaire (Hoang et Rothaermel, 2005). La perception par les répondants de cette diminution de la croissance des gains ou de la création de valeur liée à l'expérience pourrait alors expliquer leur vision négative de la relation. Même si dans une optique purement rationnelle, cette décroissance du taux de progression des bénéfices tirés de la relation ne constitue pas une contre-performance, elle est susceptible de générer un mécontentement des partenaires, qui s'exprime par le biais de la mesure de performance retenue (fondée sur la satisfaction par rapport à la relation). L'ancienneté et la profondeur de la relation s'accompagnant de cette décroissance des gains issus du partenariat serait ainsi à l'origine de cette influence négative sur la performance du partenariat.

La quatrième voie de réflexion est plus générale puisqu'elle avance l'idée que les gains liés à l'expérience ou à l'ancienneté d'une relation ne sont pas automatiques mais dépendent des mesures mises en œuvre par les organisations pour mobiliser, capitaliser et exploiter cet apprentissage (Hoang et Rothaermel, 2005). Les bénéfices issus de l'ancienneté de la relation seraient donc conditionnés par les capacités d'absorption, d'assimilation et de transformation des expériences en nouvelles compétences actionnables (Zahra et George, 2002).

Enfin, une cinquième explication peut résider dans l'influence négative sur la performance d'une focalisation extrême des partenaires sur les aspects relationnels et sociaux des échanges inter-organisationnels qui les conduiraient à sacrifier les impératifs économiques propres à toute relation marchande (Granovetter, 1992 ; Uzzi, 1997) [ACL5, 2006].

Considérant l'ensemble des variables explicatives du modèle, nos résultats montrent également que l'influence globale de l'expérience relative à un partenaire spécifique est plus déterminante que celle

de l'expérience de la gestion des partenariats en général. En outre, malgré l'impact négatif de la composante relative à l'ancienneté et la profondeur des relations, l'influence positive globale de l'expérience d'un partenaire spécifique sur la performance est supérieure à celle de l'expérience du partenariat en général. Cette supériorité de l'expérience d'un partenaire spécifique s'explique par deux raisons (Gulati et al., 2009).

D'une part, des recherches antérieures suggèrent que les bénéfices issus de la reproduction des expériences passées sont conditionnés par le contexte organisationnel dans le cadre duquel cette exploitation intervient (Argote et Ingram, 2000). Ainsi par exemple, les connaissances acquises dans le contexte d'une joint-venture ne serait pas exploitable pleinement dans le cadre d'un autre mode de gouvernance, de même que l'expérience d'une alliance avec des partenaires domestiques serait de moindre valeur qu'un accord avec des partenaires étrangers dans le cadre de la gestion d'une alliance internationale. Sur la base de ce raisonnement, Gulati et al. (2009) introduisent l'idée d'un facteur de contingence de l'effet de l'expérience, qui serait relié à un partenaire spécifique. Ainsi, comparée avec l'expérience du partenariat en général, l'expérience accumulée avec un partenaire spécifique offre un contexte d'apprentissage plus favorable, et présente une efficacité supérieure dans la gestion de la relation avec ce partenaire.

D'autre part, les bénéfices de l'expérience relatifs aux mécanismes relationnels générés à l'occasion d'expériences successives avec le même partenaire sont intrinsèquement associés à la relation avec ce partenaire spécifique (Gulati et al., 2009). Leur transfert dans le contexte d'un autre partenariat, s'il reste possible, ne peut s'effectuer que de manière partielle. Ainsi la confiance et l'engagement développés à la suite d'expérience avec un partenaire spécifique (et permettant la mise en place d'actifs spécifiques à la relation, favorables à la performance) ne peuvent pas être transférée à l'identique dans une autre alliance. De même, les mécanismes de résolution de conflits ou de partage de connaissances ne sont pas nécessairement applicables dans une autre relation (Gulati et al., 2009). Au final, si l'expérience du partenariat en général permet d'acquérir des savoir-faire techniques et relationnels, favorables à la performance des partenariats ultérieurs, l'exploitation de ces capacités relationnelles semble difficile à l'extérieur du cadre du partenariat qui en est à l'origine, ce qui peut expliquer l'influence positive supérieure de l'expérience d'un partenaire spécifique sur la performance. Ce dernier argument semble par ailleurs particulièrement cohérent avec le détail de nos résultats qui montrent une influence déterminante de la connivence interpersonnelle sur la performance ; cette influence pourrait ainsi être majoritairement attribuée au fait que l'expérience personnelle des interlocuteurs chez le partenaire est fortement associée au développement de capacités relationnelles (alors même que l'expérience du travail en commun serait plus associée au développement de capacités techniques).

Dans un article postérieur à notre étude, Gulati et al. (2009) s'inscrivent dans la même logique en s'interrogeant sur le lien entre la création de valeur issue d'une alliance et la nature de l'expérience des partenaires. Les résultats obtenus par cette étude confirment, dans le contexte des JV, la supériorité de l'expérience générée avec un partenaire spécifique comparée à l'expérience des alliances en général. En outre ils prolongent et développent la réflexion en focalisant leur attention sur l'expérience d'un partenaire spécifique et en s'interrogeant sur les facteurs de contingence de l'effet de cette expérience sur la performance. Ils posent la question des conditions particulières dans lesquelles la succession d'expériences de coopération menées avec un même partenaire permet d'améliorer la performance de la coopération. Leurs résultats mettent ainsi en évidence trois facteurs de contingence relatifs à la spécificité du profil des partenaires, à la disponibilité des ressources de l'entreprise et à l'incertitude interne (c'est-à-dire à l'incertitude portant sur la performance de la firme). Gulati et al. (2009) montrent notamment que l'effet de l'expérience d'un partenaire spécifique sur la performance est dynamisé lorsque l'entreprise et ses partenaires antérieurs montrent des différences fortes en termes de profils d'actifs ; ainsi le caractère récurrent des alliances améliore l'efficacité de l'apprentissage alors que le caractère distinctif des partenaires augmente les opportunités d'apprentissages nouveaux. Leurs résultats montrent également que les bénéfices issus de l'expérience avec un partenaire spécifique sont d'autant plus importants que la capacité de la firme à mobiliser des ressources technologiques et financières est forte. Enfin, la valeur de l'expérience avec un partenaire spécifique augmente avec l'incertitude attachée au risque fondamental de l'entreprise (c'est-à-dire l'incertitude relative à la performance et aux conséquences des décisions de l'entreprise).

**Sur le plan théorique**, nos résultats confirment la pertinence d'un cadre fondé sur la théorie de l'apprentissage organisationnel pour analyser le rôle de l'expérience du partenariat et l'expérience du partenaire dans la formation de la performance du partenariat. L'expérience de la gestion de partenariats, passés ou simultanés, avec un ou plusieurs partenaires, semble ainsi contribuer à un processus d'apprentissage itératif au cours duquel l'entreprise réalise des expériences puis, au vu des résultats obtenus, en tire des inférences qu'elle va stocker pour améliorer ses comportements lors de situations futures (Argyris et Schon, 1978 ; Levitt et March, 1988). Notre recherche s'inscrit ainsi à l'appui de la théorie de l'apprentissage, en reliant la nature des expériences considérées avec la performance. Parallèlement à la théorie de l'apprentissage organisationnel, la théorie évolutionniste constitue également un cadre pertinent pour interpréter ce résultat : l'expérience de situations multiples, similaires ou différentes, va conduire l'entreprise à s'adapter progressivement en développant de manière incrémentale des compétences et des capacités lui permettant de mieux gérer les partenariats futurs (Kale et Singh, 1999 ; Kale et al., 2002). Ensuite, nos résultats soulignent l'intérêt d'adopter une perspective relationnelle, fondée sur une vision socialisée de la relation (Ring

et Van de Ven, 1992, 1994), pour interpréter la formation de la performance au sein d'un partenariat. En effet, même si les notions d'expérience du partenariat et du partenaire peuvent être considérées comme des caractéristiques structurelles, et même si l'influence de la confiance n'est pas directement mesurée dans cette étude, le rôle de la dynamique relationnelle apparaît par le biais de l'impact positif de l'expérience du travail en commun et de la connivence interpersonnelle sur la performance. En ce sens, la structure sociale au sens de « *social embeddedness* » (Granovetter, 1985) dans laquelle s'insèrent les deux parties, et qui inclut à la fois les liens personnels développés entre les « médiateurs » des deux firmes au fil du temps et l'expérience accumulée issue de liens répétés entre les entreprises, génère un contexte propice à une coordination plus efficace et une gestion plus profitable de la relation (Jones *et al.*, 1997 ; Gulati, 1995, 1998) [ACL4, 2005]. Enfin, en soulignant l'influence prédominante des expériences successives avec le même partenaire (comparée à l'expérience du partenariat en général) sur la performance, notre recherche fait le lien entre la théorie de l'apprentissage et la vision relationnelle de la théorie des ressources et compétences. En effet, elle avance ainsi l'idée selon laquelle les capacités relationnelles<sup>14</sup> développées dans le cadre d'une expérience spécifique de coopération sont moins facilement stockables, et transférables à un autre contexte, que les capacités techniques.

**Sur le plan managérial**, les résultats obtenus permettent de guider le manager à la fois en termes de choix du partenaire et en termes de gestion de la relation partenariale. D'une part, en mettant en avant le rôle de l'expérience avec un partenaire spécifique, cette recherche encourage les entreprises à multiplier les accords avec le même partenaire (même si elle ne conteste pas les bénéfices issus de la diversité des expériences de partenariat en général) et à rechercher les opportunités d'apprentissage au sein de son portefeuille d'alliances. Dans ce contexte, l'entreprise aura intérêt à privilégier le développement de liens personnels entre les individus « médiateurs » des deux firmes partenaires, qui apparaît comme le déterminant majeur de la performance dans notre modèle. En outre, nos résultats soulèvent la question de l'intégration et du transfert des compétences et des capacités développées par le biais de cette expérience. De ce point de vue, les entreprises doivent s'attacher à mettre en place des mesures visant à mobiliser, capitaliser et exploiter cet apprentissage (Hoang et Rothaermel, 2005) afin d'en tirer les bénéfices attendus. D'autre part, et de manière paradoxale compte tenu de l'intérêt de privilégier les partenariats avec un partenaire spécifique, nos résultats attirent l'attention des managers sur les risques associés à l'ancienneté et à la profondeur

---

<sup>14</sup> A l'origine des mécanismes relationnels favorables à l'épanouissement du partenariat, tels que la confiance, l'engagement ou la gestion amiable des conflits.

des relations, et à l'institutionnalisation de la relation qui y est attachée. Dans ce contexte, l'entreprise doit rester attentive aux phénomènes de rigidité touchant aux objectifs poursuivis et aux procédures mises en place et réévaluer de manière régulière l'intérêt du partenariat de même que son adéquation à son environnement. En outre, elle doit prendre garde aux risques attachés au développement de la confiance et de l'engagement qui, s'ils constituent des mécanismes favorables à l'épanouissement du partenariat, augmentent également les possibilités de comportements opportunistes comme les gains qui y seraient associés. Dans ce contexte, l'entreprise est donc confrontée à un double impératif : mettre en œuvre les conditions de développement de la confiance avec son partenaire afin de bénéficier à plein des avantages de la coopération et mettre en place des mesures de protection pour se préserver de l'augmentation des risques de comportements opportunistes associés au développement de la confiance. Cette double réflexion nous permet de faire une transition avec la recherche relative à la seconde partie de notre axe 1, qui porte sur les modes de gouvernance du partenariat et s'interroge sur le rôle central de la confiance dans la performance.

### **Synthèse du 1.1.3**

*La réflexion que nous menons [ACL4, 2005] porte sur l'analyse de l'influence de l'expérience sur la performance du partenariat. Les résultats des recherches relatifs à ce thème sont peu convergents et concernent principalement les alliances donnant lieu à une joint-venture (JV). En outre ces recherches considèrent l'expérience de manière monolithique sans en distinguer les dimensions sous-jacentes. C'est pourquoi, en nous fondant sur un cadre théorique mixte empruntant à la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schon, 1978 ; Levitt et March, 1988), à la théorie de l'échange social (Granovetter, 1985), et à la vision relationnelle de la théorie des ressources et compétences (Dyer et Singh, 1998), nous explorons l'influence sur la performance du partenariat de quatre facteurs : l'expérience de la gestion des relations de partenariat, l'expérience du travail en commun avec un partenaire spécifique, la connivence interpersonnelle, et l'ancienneté et la profondeur des relations avec son partenaire.*

*Nos résultats montrent une influence positive de ces trois premiers facteurs sur la performance, tout en soulignant la prédominance de l'influence de l'expérience accumulée avec un même partenaire (expérience du travail en commun avec un partenaire spécifique et connivence interpersonnelle). En revanche l'ancienneté et la profondeur des relations avec son partenaire présentent un impact négatif sur la performance.*

*Ce travail nous permet, au travers de la mise en évidence d'un effet dissocié des différentes dimensions de l'expérience, d'enrichir une littérature empirique partielle et non consensuelle. Sur le plan théorique,*

*notre recherche s'inscrit à l'appui de la théorie de l'apprentissage, en reliant la nature des expériences considérées avec la performance. En outre, nos résultats soulignent l'intérêt d'adopter une perspective relationnelle, fondée sur une vision socialisée de la relation, en lien avec une orientation structurelle. Même si les notions d'expérience du partenariat et du partenaire apparaissent comme des caractéristiques structurelles des partenaires, nos résultats soulignent le rôle de la dynamique relationnelle au travers de la structure sociale dans laquelle s'insèrent les deux parties ; les liens personnels développés entre les « médiateurs » des deux firmes au fil du temps et l'expérience accumulée issue de liens répétés entre les entreprises, génèrent un contexte propice à une coordination plus efficace et une gestion plus profitable de la relation. Enfin, en soulignant l'influence prédominante des expériences successives avec le même partenaire (comparée à l'expérience du partenariat en général) sur la performance, notre recherche fait le lien entre la théorie de l'apprentissage et la vision relationnelle de la théorie des ressources et compétences. Elle avance ainsi l'idée selon laquelle les capacités relationnelles développées dans le cadre d'une expérience spécifique de coopération sont moins facilement stockables, et transférables à un autre contexte, que les capacités techniques.*

## **1.2 Modes de gouvernance et performance des partenariats verticaux : analyse du rôle de la confiance**

Dans cette seconde sous-partie de l'axe 1, nous développons une analyse du rôle et du statut de la confiance. En effet, celle-ci apparaît comme un enjeu majeur de la gestion des partenariats, tant par les débats dont elle fait l'objet (notamment dans le cadre de l'opposition entre perspective relationnelle et perspective structurelle), que par les avantages qu'elle semble procurer et les risques qu'elle peut engendrer. Pour aborder cette question, nous revenons tout d'abord sur l'influence de la confiance, en tant que mode de gouvernance relationnel, sur la performance du partenariat vertical [ACL2, 2002 ; ACL3 2005 ; ACL5, 2006] (cf. 1.2.1). Ensuite, compte tenu des avantages issus d'un développement de la confiance au sein du partenariat, nous tentons de mettre en lumière les antécédents de la confiance susceptibles d'être cultivés par les partenaires [ACL2, 2002] (cf. 1.2.2). Enfin, face aux risques induits par la confiance, nous posons la question du statut relatif de la confiance et du contrôle, nous étudions la dialectique entre le contrôle et la confiance et nous nous interrogeons sur l'intérêt de combiner ces deux modes de gouvernance [ACL5, 2006] (cf. 1.2.3).

### **1.2.1 La confiance inter-organisationnelle comme pierre angulaire de la performance du partenariat vertical**

#### **- La problématique analysée**

Le concept de confiance est d'autant plus difficile à saisir qu'il renvoie à des représentations et des définitions multiples et qu'une très grande diversité de disciplines et de courants théoriques se l'approprient [ACL5, 2006]. Il est cependant possible de distinguer trois dimensions constitutives de ce concept (Dyer et Chu, 2003) : l'intégrité, la crédibilité et la bienveillance [ACL2, 2002]. L'intégrité renvoie au fait que le partenaire est animé par des principes qui sont acceptables du point de vue de l'autre partie. Cette dimension renvoie à l'honnêteté du partenaire et à la conviction qu'il remplira son rôle et sera sincère (Geyskens et al., 1996 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Bidault et Jarillo, 1997). La crédibilité renvoie à la compétence perçue du partenaire, c'est-à-dire à sa capacité à remplir ses obligations de façon efficace et fiable, à sa maîtrise des compétences nécessaires à l'accomplissement des tâches relatives à la relation (Ganesan, 1994 ; Bidault et Jarillo, 1997 ; Faems et al., 2008 ; Connelly et al., 2012). Enfin, la bienveillance correspond à la volonté du partenaire de se comporter de façon favorable en cas de modifications imprévues du contexte de la relation (Ganesan, 1994 ; Faems et al., 2008). Au final, une entreprise va considérer son partenaire comme digne de confiance à partir du moment où seront réunis ces trois éléments. C'est cette conception de la confiance qui nous permet d'en proposer une définition [ACL2, 2002 ; ACL3 2005 ; ACL5, 2006], empruntant à plusieurs auteurs (Barney et Hansen, 1994 ; Ring et Van de Ven, 1994 ; Gulati, 1998). Selon ces auteurs la confiance est une conviction ou une certitude, partagée par les différentes parties, qu'aucun des partenaires n'agira de manière opportuniste ou malhonnête en essayant d'exploiter les faiblesses de l'autre pour satisfaire son intérêt personnel. Nous définissons ainsi la confiance comme la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on croit (Moorman et al., 1993) et dont on anticipe que chacune de ses actions s'inscrira prioritairement dans une logique d'intérêt collectif et de maximisation de la valeur du partenariat (Brousseau et al., 1997).

A la lumière des développements précédents (cf. 1.1.2 et 1.1.3), la confiance apparaît comme un concept central dans la réflexion portant sur les alliances. Si ces développements ne considèrent la confiance que de manière incidente (notamment pour mieux comprendre le rôle de la proximité et de l'expérience dans la performance du partenariat), il nous semble nécessaire de consacrer une attention spécifique particulière à son rôle au sein du partenariat vertical. La perspective relationnelle (Dyer et Singh, 1998), fondée sur la théorie de l'échange social, en fait un mode de gouvernance (Faems et al., 2008) qui s'appuie sur les relations sociales entre les partenaires et qui permet de coordonner

efficacement le partenariat, d'en garantir la sécurité et d'en dynamiser la performance. La littérature managériale, dans sa grande majorité, accorde à la confiance un rôle primordial en la plaçant au sommet de la hiérarchie des facteurs clés de succès du partenariat [ACL5, 2006] et en la situant, au cœur des transactions économiques et marchandes. La confiance est ainsi considérée comme le socle sur lequel s'appuie et se développe la relation de partenariat (Gulati, 1998 ; Nooteboom, 1996 ; Ring et Van de Ven, 1994 ; Uzzi, 1997 ; Dyer et Singh, 1998). Pourtant, si de nombreux articles considèrent la confiance comme un élément relationnel critique de la performance, la compréhension de ce lien n'est pas toujours facile ni même consensuelle (Robson et al., 2006). En outre, si les discussions théoriques portant sur ce lien sont particulièrement abondantes, les résultats empiriques le sont moins et la littérature présente des apports partagés sur cette question (Sako, 1998). C'est pourquoi, il nous semble indispensable d'explorer la question de l'influence de la confiance sur la performance du partenariat vertical. Pour cela, nous empruntons très largement à la perspective relationnelle (Dyer et Singh, 1998).

Au sein d'une relation de partenariat, la confiance présente plusieurs atouts susceptibles de dynamiser la performance de la relation de coopération [ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL5, 2006].

Tout d'abord, la confiance réduit la perception du risque de comportements opportunistes du partenaire, en diminuant leur probabilité d'apparition (Dyer et Singh, 1998 ; Granovetter, 1985, 1992 ; Inkpen et Currall, 1997 ; Uzzi, 1997). Granovetter (1985) souligne par exemple les coûts sociaux dissuasifs (en termes de réputation et de rejet) que supporterait un acteur qui, intégré au sein d'un réseau social, adopterait un comportement opportuniste. La confiance conduit de ce fait à une réduction des coûts de transaction, et plus spécifiquement des coûts de surveillance et de contrôle (Dyer, 1997) ; elle permet ainsi de limiter le recours à des mécanismes de protection formels contraignants et coûteux, tels que les contrats (Dyer et Singh, 1998 ; Faems et al., 2008). Par ailleurs, dans les situations équivoques, la confiance permet de profiter des bénéfices du doute, et facilite la compréhension mutuelle, ce qui réduit également les coûts de transaction, notamment les coûts liés à la gestion des conflits (Dyer et Chu, 2003 ; Zaheer et al., 1998). La confiance permet également l'échange d'informations confidentielles et la mise en place d'investissements spécifiques visant à améliorer l'efficacité de la relation et à augmenter les bénéfices économiques qui peuvent en résulter (Molina Morales et Martinez Fernandez, 2009).

Ensuite, la confiance permet un accroissement de la flexibilité et de la réactivité organisationnelles, en augmentant les possibilités d'adaptation des partenaires (et leur facilité de mise en œuvre), face à l'incertitude et aux changements environnementaux (Dyer et Singh, 1998 ; Gulati, 1995 ; Ring et Van de Ven, 1994). En effet, elle augmente l'assurance qu'ont les partenaires de ce que les difficultés ou

les inégalités intervenant à court terme seront résolues et résorbées à long terme. La présence de la confiance permet de ne pas spécifier toutes les conséquences possibles de la relation dans la mesure où les règles de décision des partenaires sont les mêmes (Jarillo 1988). Elle garantit ainsi aux parties que cette adaptation aux contingences imprévues se fera de manière mutuellement bénéficiaire leur permettant ainsi de limiter leurs accords à des contrats incomplets, de nature relativement générale et informelle, laissant la place à une adaptation *ad hoc* (Mohr et Spekman, 1994 ; Ganesan, 1994) et à un ajustement mutuel (Mintzberg, 1979).

Enfin, la confiance conduit à un renforcement de la cohérence interne du système d'action collectif et, plus généralement, à l'implantation d'une logique d'action collective et partenariale favorisant les initiatives à l'origine de la création de valeur (Dyer et Singh, 1998). La confiance induit la mise en œuvre d'efforts communs (Ring et Van de Ven, 1994), ce qui permet à l'entreprise engagée dans le partenariat de bénéficier d'une aide de son partenaire à un degré bien supérieur que dans le cas où la confiance est absente. Elle encourage également l'échange d'une grande variété de ressources permettant d'améliorer la compétitivité de l'entreprise (Molina Morales et Martinez Fernandez, 2009).

Pour ces raisons, la confiance apparaît comme un contributeur majeur de la performance du partenariat. Notre travail de recherche nous conduit alors à analyser l'influence positive de la confiance sur la performance dans des modèles de recherches variés (associant la confiance à la performance ainsi qu'à d'autres variables caractéristiques de la relation ou des partenaires, dans des configurations diverses à la fois en termes de variables intégrées et de relations étudiées) et mobilisant des méthodologies différentes [ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL5, 2006 ; ACL6, 2007].

#### - La méthodologie mobilisée

Nous développons pour cela une même mesure multi-items de la variable de confiance sur la base de l'échelle de Morgan et Hunt (1994), enrichie d'un item rendant compte du caractère mutuel de la confiance, issu de la phase qualitative préalable de notre étude (analyse catégorielle thématique fondée sur une série d'entretiens semi-directifs (cf. 1.1.2)). Dans les différents modèles présentés, le test de l'influence de la confiance sur la performance est réalisé en mobilisant une base de données composée des 219 questionnaires exploitables issus du recueil de données réalisé auprès de 766 entreprises les plus importantes du secteur de l'agro-alimentaire et de 750 sites logistiques dépendant des 75 plus grands prestataires (cf. 1.1.2). Ces données nous permettent de faire émerger une mesure valide et fiable de la variable de confiance, en ayant recours, selon les cas, à une analyse factorielle exploratoire [ACL6, 2007] et/ou confirmatoire [ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL5, 2006]. Sur la base des

données ainsi créées, nous mettons en œuvre deux catégories d'outils méthodologiques visant à mettre en évidence l'impact positif de la confiance sur la performance du partenariat : soit en ayant recours à des modèles d'équations de régression [ACL6, 2007], soit en ayant recours à des modèles d'équations structurelles [ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL5, 2006].

#### - Les résultats et les apports obtenus

D'une part, le travail que nous menons pour identifier les déterminants associés à la performance des partenariats et pour offrir une vision globale et synthétique de ces éléments [ACL6, 2007] met en évidence l'impact positif prédominant de la confiance sur la performance ; le recours à un modèle d'équation de régression montre en effet que la confiance exerce l'influence positive la plus significative. D'autre part, plusieurs de nos recherches mobilisant des modèles d'équations structurelles, visant à mettre en évidence des chaînes causales, montrent que la confiance constitue un médiateur dans la relation entre les caractéristiques des partenaires ou les attributs du partenariat et la performance de la relation [ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL5, 2006]. Nos travaux montrent en effet le rôle d'intermédiation que tient la confiance dans la relation entre proximité et performance [ACL3, 2005], contrôle et performance [ACL5, 2006], engagement et performance [ACL2, 2002] ou équité de la relation et performance [ACL2, 2002].

**Sur le plan empirique**, nous confirmons les résultats des études menées par Ellram (1995) ou par Leahy et al. (1995), en montrant que la confiance constitue effectivement un des déterminants majeurs de la performance des partenariats verticaux logistiques. De même, de manière générale et concernant les relations coopératives, nous présentons des résultats convergents avec la majorité des apports empiriques existant (Anderson et Narus, 1990 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Mohr et Spekman, 1994 ; Krishnan et al., 2006 ; Sengun et Wasti, 2011 ; Costa e Silva et al., 2012). Cependant, au-delà de la mise en évidence du lien entre confiance et performance du partenariat, le réel apport de nos recherches réside dans l'affirmation du double rôle de la confiance dans la performance du partenariat : à la fois contributeur direct prédominant de la performance et intermédiaire nécessaire de l'action positive des caractéristiques des partenaires et des attributs de la relation.

Le rôle de la confiance, qu'il soit considéré dans le cadre de son lien direct avec la performance ou dans le cadre de son interaction avec d'autres antécédents de la performance, alimente encore aujourd'hui les travaux des chercheurs (Costa e Silva et al., 2012 ; Sengun et Wasti, 2011). Certaines études, postérieures à nos travaux, proposent d'approfondir la connaissance du fonctionnement de ce lien entre confiance et performance en adoptant une perspective contingente (Krishnan et al., 2006) ou en

conceptualisant une relation bidirectionnelle entre confiance et performance (Mohr et Puck, 2013). Krishnan et al. (2006) prennent ainsi en compte les notions d'incertitude comportementale (relative aux difficultés à anticiper et à comprendre les actions du partenaire) et environnementale (relative à l'évolution de l'environnement économique et caractérisée par une forte imprévisibilité). Leurs résultats montrent que les effets positifs de la confiance sont magnifiés lorsque l'incertitude comportementale est forte car elle facilite le partage d'informations et encourage les investissements spécifiques à la relation. A l'inverse, les effets de la confiance sont réduits lorsque l'incertitude environnementale est forte car les entreprises qui s'appuient sur les données communiquées par leur partenaire limitent la surveillance de leur environnement et ne profitent pas d'une nécessaire triangulation des informations (Krishnan et al., 2006). Mohr et Puck (2013) étendent la vision traditionnelle de l'effet positif de la confiance sur la performance des alliances en la complétant par un effet symétrique. En effet leurs résultats montrent une influence significative positive de la performance de l'alliance sur la confiance et plaident ainsi pour la vision d'une relation bidirectionnelle auto-entretenu entre confiance et performance.

**Sur le plan théorique**, ce travail, portant sur l'identification du rôle de la confiance dans la performance du partenariat vertical, s'inscrit pleinement dans le cadre de la théorie de l'échange social et renforce l'interprétation de la perspective relationnelle (Dyer et Singh, 1998), en faisant de la confiance le mode de gouvernance central de la relation coopérative.

**Sur le plan managérial**, les résultats obtenus permettent de guider le manager à la fois en termes de choix du partenaire et en termes de gestion de la relation partenariale. Ils soulignent en effet l'importance de choisir un partenaire en qui l'on croit et qui présente les caractéristiques attendues en termes de crédibilité, d'intégrité et de bienveillance. Cependant, au-delà du choix du partenaire, nos travaux attirent l'attention du manager sur la nécessité d'alimenter la confiance au sein de la relation coopérative. La question des antécédents de la confiance constitue de ce fait un enjeu majeur du partenariat (Costa e Silva et al., 2012) ; c'est la raison pour laquelle un autre pan de notre travail **[ACL2, 2002]** porte sur les moyens de développer la confiance au sein du partenariat.

#### **Synthèse du 1.2.1**

*La réflexion que nous menons [ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL5, 2006 ; ACL6, 2007] porte sur l'analyse du rôle de la confiance dans la relation de partenariat vertical. A la lumière des développements précédents (cf. 1.1.2 et 1.1.3), celle-ci apparaît en effet comme un concept central. Nos développements précédents ne considèrent la confiance que de manière incidente (notamment pour mieux comprendre le rôle de la proximité et de l'expérience dans la performance du partenariat), et il nous semble*

*nécessaire de consacrer une attention spécifique particulière à son influence. En outre, si de nombreux articles considèrent la confiance comme un élément critique de la performance, la compréhension de ce lien nécessite de nouvelles investigations, et si les discussions théoriques sont particulièrement abondantes, les résultats empiriques le sont moins. Dans ce contexte, nous mobilisons la théorie de l'échange social et la perspective relationnelle de la théorie des ressources et compétences et nous développons l'idée de la confiance comme un mode de gouvernance (Faems et al., 2008) qui s'appuie sur les relations sociales entre les partenaires et qui permet de coordonner efficacement le partenariat, d'en garantir la sécurité et d'en dynamiser la performance.*

*Nos résultats [ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL5, 2006 ; ACL6, 2007] s'inscrivent dans la lignée de la perspective relationnelle (Dyer et Singh, 1998), faisant de la confiance le mode de gouvernance central de la relation coopérative. En outre, au-delà de la mise en évidence du lien entre confiance et performance du partenariat, le réel apport de nos recherches réside dans l'affirmation du double rôle de la confiance dans la performance du partenariat : à la fois contributeur direct prédominant de la performance et intermédiaire nécessaire de l'action positive des caractéristiques des partenaires et des attributs de la relation.*

### **1.2.2 Les antécédents de la confiance au sein du partenariat vertical**

#### **- La problématique analysée**

En se fondant sur l'idée d'un rôle bénéfique de la confiance pour la performance de la relation d'alliance, un certain nombre de recherches encourage les entreprises à considérer le développement de la confiance comme un investissement financier destiné à construire des actifs de long terme et à générer un retour sur investissement favorable (Madhok, 2006). Cependant, compte tenu des coûts associés au développement de la confiance, il est nécessaire de s'assurer au préalable que les bénéfices attendus seront supérieurs à l'investissement engagé (Krishnan et al., 2006 ; Mohr et Puck, 2013). Dans ce contexte, l'entreprise doit choisir avec discernement les leviers à mobiliser sur lesquels portera cet investissement destiné à développer la confiance. Par ailleurs, l'identification des antécédents de la confiance constitue le moyen d'améliorer la compréhension du lien entre confiance et performance (Aulakh et al., 1996). C'est la raison pour laquelle, cette question qui a fait l'objet d'un grand nombre de travaux (Anderson et Narus, 1990 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Plank et al., 1999 ; Sako et helper, 1998 ; Zaheer et al., 1998 ; Goodman et Dion, 2001), reste d'actualité (Seppanen et al., 2007 ; Costa e Silva et

al., 2012) et appelle à de nouvelles investigations portant sur le nombre et la nature des déterminants de la confiance (Costa e Silva et al., 2012).

C'est pourquoi, avec l'une de nos premières études [ACL2, 2002], nous posons la question du choix et de l'efficacité des leviers d'action sur la confiance au sein du partenariat vertical. En nous appuyant sur un cadre théorique majoritairement fondé sur la théorie de l'échange social, nous considérons quatre antécédents de la confiance, susceptibles d'être « cultivés » et mobilisés par les partenaires engagés dans un partenariat : l'engagement, la communication, l'intégration inter-organisationnelle des systèmes d'information, et l'équité de la relation [ACL2, 2002].

L'engagement fait référence à la volonté d'investir dans le partenariat et de faire des sacrifices à court terme pour maintenir et développer une relation stable (Anderson et Weitz, 1992 ; Mohr et al., 1996 ; Moorman et al., 1992 ; Mohr et Spekman, 1994) [ACL2, 2002 ; ACL6, 2007]. L'engagement dans la relation témoigne de la volonté concrète des parties de coopérer activement et réduit de ce fait l'incertitude associée au partenariat ainsi que la probabilité que l'un des partenaires adopte un comportement opportuniste, ce qui dynamise la confiance inter-organisationnelle (Blois, 1999) [ACL2, 2002]. En effet, l'engagement fait apparaître des normes sociales relationnelles<sup>15</sup>, c'est-à-dire des schémas de pensée et de comportements qui se traduisent par une pression sociale à adopter des comportements mutuellement bénéficiaires. Sous l'effet du développement de ces normes se développe alors la confiance réciproque des partenaires (Gundlach et al., 1995). Gundlach et al., (1995) précisent néanmoins que pour que l'effet bénéfique de l'engagement existe, cette volonté doit se manifester concrètement par la mise en œuvre de mesures témoignant de la crédibilité de l'engagement (notamment par le biais de l'importance des investissements spécifiques à la relation et des ressources « mises en gage ») [TH1, 2002].

La communication renvoie à l'échange formel et/ou informel d'informations pertinentes, riches et précises intervenant entre les partenaires (Anderson et Narus, 1990) [TH1, 2002 ; ACL2, 2002]. Une communication active entre les deux partenaires constitue un signe d'ouverture et montre la volonté des parties de s'appuyer sur leur partenaire, contribuant ainsi au développement de liens étroits au sein de la relation (MacNeil, 1981) et au développement de normes relationnelles propices à la

---

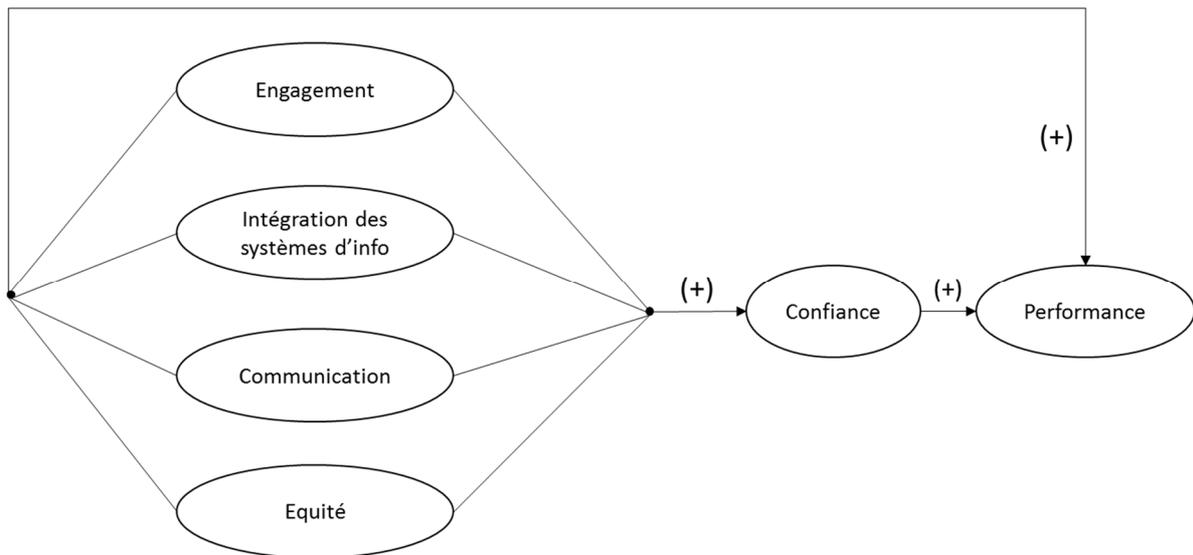
<sup>15</sup> Gundlach et al. (1995) font référence à trois catégories de normes : des normes de solidarité qui renvoient au sentiment d'unité issu des responsabilités et des intérêts mutuels, des normes de flexibilité qui font référence à l'adaptation rapide et facile de la nature et des conditions de la relation à des circonstances changeantes, et des normes d'harmonisation des conflits qui se définissent comme la volonté manifestée par les partenaires d'arriver à atteindre des compromis satisfaisants pour chaque partie, sans pour autant recourir à l'arbitrage d'un tiers.

confiance. Si l'information qui circule entre les partenaires est complète et adaptée, les risques de divergence d'objectifs, de tricherie ou de mauvaise appréhension des efforts de chacun sont diminués ; Plus les partenaires vont communiquer sur leurs intentions, leurs objectifs et leurs actions, et plus leur perception mutuelle sera claire permettant un alignement des attentes et des comportements des deux parties en présence (Morgan et Hunt, 1994). De ce point de vue, en réduisant l'asymétrie informationnelle entre les parties en présence, la communication limite l'incertitude et les risques de comportement opportuniste (Williamson, 1975, 1985), ce qui conduit à alimenter la confiance entre les partenaires (Anderson et Weitz, 1989 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Langfield-Smith et Greenwood, 1998 ; Ellram, 1995) [**TH1, 2002 ; ACL2, 2002**].

L'intégration inter-organisationnelle des systèmes d'information fait référence à la présence d'investissements dans le domaine de l'échange d'informations informatisées, destinés à mettre en œuvre et à utiliser des systèmes informatisés partagés ou compatibles, de type Intranet ou EDI par exemple. En drainant régulièrement, et de manière systématique, de l'information sur l'activité des parties en présence, en améliorant la transparence et en facilitant l'échange d'informations, l'intégration inter-organisationnelle des systèmes d'information réduit, tout comme la communication, l'asymétrie informationnelle et les risques de comportement opportuniste [**TH1, 2002 ; ACL2, 2002**]. Ainsi l'interfaçage des systèmes d'information implique une ouverture importante tant en ce qui concerne les éléments opérationnels que les éléments stratégiques et contribue à développer la confiance au sein de la relation.

L'équité de la relation renvoie à l'obligation pour les partenaires d'obtenir des résultats proportionnels à leurs apports. Le concept d'équité prend sa source dans la théorie de l'échange social selon laquelle les individus cherchent à concilier leurs intérêts personnels avec le besoin de maintenir des relations sociales. Dans cette perspective, l'équité de la relation implique des taux d'échange égaux en termes de rapport coûts / bénéfices, chacun des partenaires devant hériter de bénéfices proportionnels à ses investissements (Ring et Van de Ven, 1994) [**TH1, 2002 ; ACL2, 2002**]. L'adoption d'un comportement équitable dans la relation de coopération permet de réduire l'incertitude et l'entreprise se construit ainsi la réputation d'une partie respectant les normes sociales, ce qui alimente la confiance que lui portent ses partenaires (Ring et Van de Ven, 1992 ; 1994).

Au côté de la recherche d'un effet direct de ces éléments sur la performance des partenariats, ces développements nous conduisent à développer un modèle visant à identifier les antécédents de la confiance, celle-ci constituant alors le médiateur de la relation entre ces antécédents et la performance du partenariat [**ACL2, 2002**] (cf. figure 3 ci-dessous).



**Figure 3a – Les antécédents de la confiance [ACL2, 2002]**

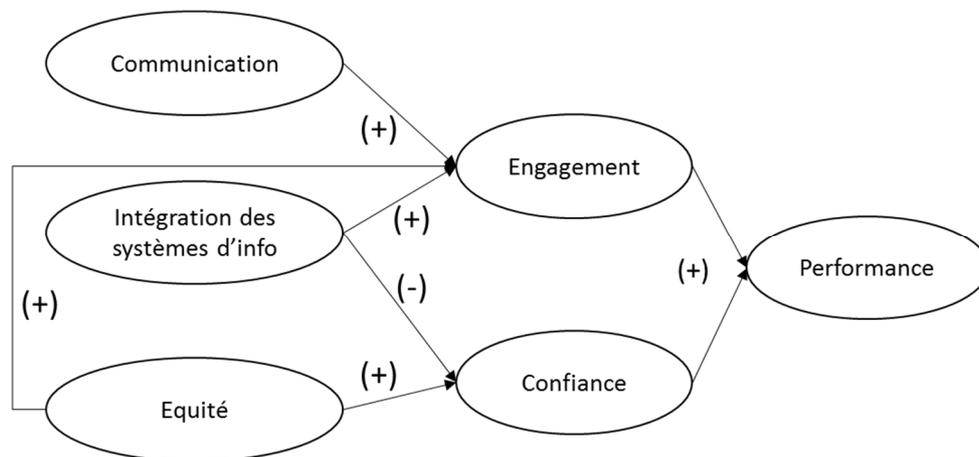
- **La méthodologie mobilisée**

En ce qui concerne la mesure des variables, nous procédons de la même façon qu'évoquée précédemment (*cf.* 1.1) en juxtaposant successivement techniques qualitatives (entretiens semi-directifs et analyse de contenu) et techniques quantitatives (analyses factorielles confirmatoires) [ACL2, 2002]. Pour la variable de confiance, nous reprenons l'échelle de Morgan et Hunt (1994), enrichie d'un item rendant compte du caractère mutuel de la confiance, issu de la phase qualitative préalable. Pour la mesure d'engagement, nous reprenons la mesure développée par Morgan et Hunt (1994), qui rend compte des différents éléments issus de l'étude qualitative. Pour la communication, nous reprenons la mesure développée par Krause et Ellram (1997) qui a été expérimentée dans un contexte logistique et qui est également en cohérence avec notre étude qualitative. Pour l'intégration inter-organisationnelle des systèmes d'information, nous développons une échelle inspirée de celle présentée par Ellram et Cooper (1990), enrichie par des éléments issus des entretiens menés. Pour l'équité, et devant la carence de la littérature existante, nous développons une échelle composée de 3 items en nous fondant à nouveau sur la phase qualitative de l'étude (*cf.* supra). Dans un second temps, Les échelles utilisées n'ayant jamais été testées dans des conditions similaires puisqu'elles sont traduites, adaptées ou créées pour l'étude, il est nécessaire de vérifier leur validité convergente et discriminante ainsi que leur fiabilité. Pour cela, et en mobilisant la base de données issue de l'administration de questionnaires menée auprès de 766 entreprises les plus importantes du secteur de l'agro-alimentaire et de 750 sites logistiques dépendant des 75 plus grands prestataires (*cf.* supra),

nous mettons en œuvre successivement une analyse factorielle exploratoire (en ayant recours au logiciel SPSS) et confirmatoire (en ayant recours au logiciel LISREL 8) [ACL2, 2002]. Dans ce cadre, les exigences de validité et de fiabilité nous conduisent à purifier les échelles existantes et à supprimer certains des items présents initialement. Ainsi, un item est supprimé des mesures de confiance et d'engagement et deux items sont supprimés de la mesure de communication et d'intégration des systèmes d'information. Les hypothèses de recherche sont ensuite testées par le biais d'un modèle d'équations structurelles.

### - Les résultats et les apports obtenus

Le modèle final présente des indices d'ajustement et de comparaison qui sont très satisfaisants, ce qui nous permet de confirmer l'effet positif de l'équité et de l'engagement sur la confiance, de l'engagement, de la confiance et de l'équité sur la performance, et, de la communication et de l'intégration des systèmes d'information sur l'engagement. En revanche, il ne nous permet pas de mettre en évidence une relation entre communication et confiance et de manière contre intuitive, il montre une influence négative de l'intégration des systèmes d'information sur la confiance [ACL2, 2002] (cf. figure 3b).



**Figure 3b – modèle validé des antécédents de la confiance [ACL2, 2002]**

**Sur le plan empirique**, nos résultats montrent tout d'abord l'influence positive significative de la confiance et de l'engagement dans la formation de la performance. Ces deux « mécanismes relationnels » (Lavie et al., 2012) semblent bien permettre, de ce point de vue, de faciliter la

coordination des acteurs, de réduire l'incertitude attachée à la relation et de traverser plus facilement les périodes difficiles [ACL2, 2002]. Ces résultats sont en adéquation avec certaines études antérieures menées sur le champ des partenariats verticaux (Mohr et Spekman, 1994), notamment dans le domaine logistique (Ellram, 1995 ; Leahy et al., 1995 ; Krause et Ellram, 1997). Dans ce contexte, nos résultats permettent de valider un modèle explicatif de ces relations (alors que la majorité des apports existants concernent des études descriptives) et élargissent les résultats à la prise en compte des deux parties de la dyade (alors que la majorité des apports existants ne considèrent que le point de vue des clients ou des fournisseurs) (Moore, 1998). Par ailleurs, nos résultats montrent que l'engagement présente non seulement un effet direct sur la performance mais également un effet indirect via la confiance. L'engagement peut ainsi être considéré comme à l'origine de l'émergence de normes sociales (Gundlach et al., 1995) permettant de réguler la relation de partenariat et poussant les entreprises à adopter des comportements qui leur soient mutuellement bénéficiaires (solidarité, flexibilité, harmonisation des conflits). En outre, en positionnant la relation dans la durée, l'engagement réduit l'incertitude et le risque d'un comportement opportuniste, ce qui dynamise la confiance (Blois, 1999).

Dans ce contexte, nos résultats éclairent le débat portant sur la question du caractère unilatéral ou bilatéral de l'engagement [TH1, 2002]. Pour certains (Gundlach et al., 1995), un engagement unilatéral disproportionné peut miner la relation en exposant une partie à un risque accru de comportement opportuniste de la part de son partenaire. Pour d'autres (Gulati et al., 1994), la mise en œuvre d'engagements unilatéraux par une entreprise rassure son partenaire sur les risques potentiels de comportements opportunistes et le pousse de ce fait, à s'investir plus activement et peut-être plus précocement dans la coopération (ce qui, dans le cadre de la modélisation par le dilemme du prisonnier proposée par Gulati et al. (1994), conduit plus sûrement les organisations coopérantes à bénéficier du schéma de gain le plus favorable). Du fait de la mesure de l'engagement mobilisée dans l'étude, nos résultats montrent que l'engagement d'une entreprise (c'est-à-dire d'une partie de la dyade) dans la relation permet d'améliorer la performance du partenariat, contribuant ainsi à l'idée du caractère bénéfique de l'engagement y compris lorsqu'il est unilatéral [ACL2, 2002]. Cependant, ces résultats n'excluent pas pour autant la possibilité d'un engagement mutuel [TH1, 2002] ; si l'on accepte l'idée d'une construction progressive des normes sociales relationnelles, il est difficilement concevable que les engagements des deux parties interviennent de façon simultanée, de même qu'il est difficile de croire à une parfaite équivalence de ceux-ci. Dans cette perspective, les deux points de vue défendus respectivement par Gundlach et al. (1995) et Gulati et al. (1994) sont donc conciliables puisque la présence d'engagements unilatéraux, va permettre d'encourager l'équilibre de ces mêmes engagements ainsi que leur développement progressif. C'est bien l'idée que défendent Anderson et

Weitz (1992) lorsqu'ils soulignent l'impact positif de l'engagement d'une partie (par exemple par le biais d'investissements spécifiques) sur l'engagement de son partenaire. En outre, si les premiers efforts de l'une des parties ne sont pas suivis par des actions réciproques de la part de son partenaire, on peut raisonnablement penser que le partenariat ne perdurera pas et qu'il sera sanctionné par l'un des partenaires. Dans cette optique, l'engagement, même lorsqu'il est unilatéral, peut déclencher une dynamique interactive d'investissements mutuels dans la relation qui soit favorable au succès de celle-ci. En ce sens, l'engagement unilatéral peut être considéré comme un antécédent de la performance du partenariat, de même qu'il constitue l'une des origines possibles d'un engagement mutuel.

Ensuite, notre étude met en évidence l'impact positif de l'équité de la relation sur la performance de la relation, à la fois directement et indirectement via la confiance et l'engagement. Ces résultats confirment les apports de Zeira et al. (1997) et de Moore (1998) et les enrichissent en soulignant l'impact à la fois direct et indirect sur la performance, ce qui donne à l'équité le statut d'un contributeur majeur du succès du partenariat vertical logistique [ACL2, 2002].

Si tout comme Moore (1998), nous ne parvenons pas à montrer une influence directe de la communication sur la confiance à la suite d'Anderson et Narus (1990) et Morgan et Hunt (1994), nos résultats valident une influence positive significative de la communication sur l'engagement. Nos résultats font ainsi de la communication un antécédent de la performance du partenariat vertical, intermédié par l'engagement dans la relation ; en ce sens, une communication et une transparence accrues<sup>16</sup> provoquent un engagement supérieur dans le partenariat, contribuant à terme au développement de la confiance (*cf. supra*).

Enfin, les résultats obtenus montrent un impact positif fort de l'intégration inter-organisationnelle des systèmes d'information (ISI) sur l'engagement dans la relation, ainsi qu'une influence négative significative de l'ISI sur la confiance [ACL2, 2002]. Si ces deux influences sont antagonistes quant à leur effet indirect sur la performance (respectivement via l'engagement et la confiance), l'effet global positif via l'engagement (0,059) est légèrement inférieur à l'effet global négatif via la confiance (0,066). Concernant l'impact positif de l'ISI sur l'engagement, et si à notre connaissance cette relation n'avait encore jamais été validée dans ce contexte, celle-ci est relativement attendue. En effet, le développement de systèmes d'information communs matérialise la volonté d'investissement des

---

<sup>16</sup> Compte tenu de la mesure retenue pour la variable de communication, nos résultats montrent notamment l'importance d'échanges d'informations réguliers, réactifs, dépassant le simple respect des procédures formelles et incluant les informations sensibles le cas échéant.

partenaires dans la relation (par le biais de la mise en place d'actifs spécifiques). En témoignant de la crédibilité de l'engagement (Gundlach et al., 1995), l'importance et la spécificité des ressources relatives à l'ISI démontrent l'intention d'inscrire la relation dans la durée, ce qui génère un engagement accru. Concernant l'impact négatif de l'ISI sur la confiance, si aucune étude causale n'a à ce stade validé cette relation dans le contexte du partenariat vertical, nos résultats ne convergent pas avec certaines études descriptives menées antérieurement (Ellram, 1995 ; Stank et al., 1996). Ce résultat peut s'expliquer par le recours à la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975). Avec l'augmentation du volume d'actifs spécialisés présents dans la relation (actifs liés aux systèmes d'information commun), la gravité des conséquences néfastes de comportement opportuniste potentiel des partenaires augmente, ce qui est susceptible de dégrader la confiance [ACL2, 2002]. En outre, l'outil informatique peut être également perçu parfois comme le prétexte ou l'excuse à une performance insuffisante. Le mauvais fonctionnement ou l'inadéquation de l'outil seraient alors avancés comme les explications à des insuffisances apparues d'un côté ou de l'autre, ce qui contribuerait à opacifier les relations et à augmenter l'incertitude et l'ambiguïté de la performance de la relation (faisant référence à la difficulté pour une partie d'évaluer l'effectivité et la qualité de la contribution de l'autre partie), générant de ce fait, là encore, une certaine défiance [ACL2, 2002].

Au-delà de cette recherche, l'exploration des chaînes causales entre les caractéristiques de la relation et la performance des alliances, lorsqu'elles sont intermédiées par les mécanismes relationnels, se poursuit encore au cours de ces dernières années, comme en témoigne les études menées par exemple par Costa e Silva et al. (2012) ou par Lavie et al. (2012).

**Sur le plan théorique**, ces résultats confirment à nouveau l'intérêt de notre choix de positionnement visant à rapprocher vision relationnelle et vision structurelle de l'analyse des origines de la performance des pratiques de coopération. En effet, nos résultats sont en cohérence avec l'idée que les mécanismes relationnels (confiance et engagement) constituent des médiateurs de la relation entre les caractéristiques structurelles et/ou organisationnelles de l'alliance et les résultats obtenus (Doz, 1996 ; Lavie et al., 2012).

**Sur le plan managérial**, les résultats obtenus permettent de guider le manager à la fois en termes de choix du partenaire et en termes de gestion de la relation partenariale. Nos résultats soulignent à nouveau l'importance de choisir un partenaire en qui l'entreprise a confiance et met en évidence plusieurs moyens de dynamiser cette confiance au sein de la relation. Parmi ces moyens, l'engagement tient une place privilégiée. En effet, non seulement il permet d'augmenter la confiance mais il agit

également directement sur la performance. Ce résultat doit encourager le manager à investir durablement dans le partenariat et à manifester son engagement en faveur de la relation afin de construire la confiance et d'améliorer la performance. En outre, nos résultats soulignent l'intérêt pour l'entreprise de l'engagement dans la relation y compris lorsqu'il est unilatéral. Si celui-ci ne doit pas être disproportionné ni exposer l'entreprise à un risque majoré de comportement opportuniste, il est susceptible de constituer le point de départ d'un processus dynamique d'investissements mutuels dans la relation qui est favorable à la fois à la confiance et à la performance. En outre, si la communication ne présente pas d'influence sur la confiance, elle constitue néanmoins un outil d'amélioration de la performance via son effet positif sur l'engagement. Pour en bénéficier, le manager doit privilégier la régularité et la réactivité des échanges, encourager le recours à des échanges formels comme informels et ne pas craindre de diffuser des informations sensibles lorsqu'elles sont nécessaires à la bonne marche du partenariat. Par ailleurs, en ce qui concerne l'intégration des systèmes d'information, et du fait des résultats partagés que nos analyses exposent (et de la légère supériorité de l'effet négatif de l'ISI sur la performance), il semble nécessaire d'être prudent. Pour cela, le manager peut travailler à la construction d'un système d'information commun (dans le but d'augmenter son engagement) mais il doit prendre garde à ce que la mise en œuvre de ce système n'augmente pas l'opacité de la relation et l'ambiguïté des positions de chaque partenaire sous peine de voir la confiance se dégrader. Enfin, compte tenu de l'influence positive forte et double (sur l'engagement et sur la confiance) de l'équité de la relation, il apparaît fondamental pour l'entreprise engagée dans un partenariat de construire sa relation sur un principe d'équité fort, fondé à la fois sur le partage équitable des gains issus du partenariat (en termes de prix des prestations par exemple). De ce point de vue, le partenariat vertical doit, pour être performant, respecter un principe de justice distributive.

### **Synthèse du 1.2.2**

*La réflexion que nous menons [ACL2, 2002] porte sur la question du choix et de l'efficacité des leviers d'action sur la confiance au sein du partenariat vertical et de l'influence de ceux-ci sur la performance. Certaines recherches encouragent les entreprises à considérer le développement de la confiance comme un investissement visant à générer un retour sur investissement favorable. Dans ce contexte, l'entreprise doit choisir avec discernement les leviers à mobiliser sur lesquels portera cet investissement destiné à développer la confiance, afin de s'assurer que les bénéfices attendus seront supérieurs à l'investissement engagé. C'est la raison pour laquelle, sur la base de la théorie de l'échange social, nous considérons quatre antécédents de la confiance, susceptibles d'être développés par les partenaires*

concernés : l'engagement, la communication, l'intégration inter-organisationnelle des systèmes d'information, et l'équité de la relation.

Nos résultats montrent que les mécanismes relationnels (confiance et engagement) constituent des médiateurs de la relation entre les caractéristiques structurelles et/ou organisationnelles de l'alliance (communication, intégration des systèmes d'information et équité) et les résultats obtenus. En effet, ils soulignent tout d'abord l'influence positive de la confiance et de l'engagement dans la formation de la performance, y compris lorsque l'engagement est unilatéral. Ensuite, ils mettent en évidence l'impact indirect de la communication (via l'engagement) et de l'équité (via la confiance et l'engagement) sur la performance, faisant de ces deux éléments, deux facteurs clés de la construction des mécanismes relationnels considérés. Enfin, nos résultats témoignent d'une influence partagée de l'intégration des systèmes d'information qui améliore l'engagement mais dégrade la confiance, ce que nous expliquons par le risque d'une opacification de la relation et d'un accroissement de l'ambiguïté de la performance associé à la mise en place d'un outil informatique trop complexe. Au final, nos résultats mettent en évidence l'importance non seulement de la confiance mais aussi de l'engagement dans la performance du partenariat et identifient la communication et l'équité comme des antécédents critiques de ces deux mécanismes relationnels.

### **1.2.3 Le rôle de la dialectique contrôle-confiance dans la performance des partenariats verticaux**

#### **- La problématique analysée**

Considérant le partenariat vertical, les interactions et les relations entre les acteurs peuvent être régulées et organisées selon plusieurs types de dispositifs de coordination<sup>17</sup>. A l'instar de Dyer et Singh (1998), Gulati (1995) et Poppo et Zenger (2002), nous retenons deux catégories de dispositifs de coordination : les dispositifs formels tels que les contrats et les méthodes d'évaluation et de contrôle, et les dispositifs relationnels ou sociaux tels que la confiance [ACL5, 2006]. Si la perspective relationnelle, fondée sur la théorie de l'échange social, place la confiance au cœur de la relation de partenariat, en la considérant comme un mode de gouvernance susceptible de guider efficacement le

---

<sup>17</sup> L'action de coordination peut être définie comme « la mise en ordre selon une rationalité ex ante de l'action collective à l'aide de dispositifs spécifiques » (Neuville, 1998)

management de la relation et d'assurer au mieux la coordination des partenaires, la perspective structurelle, fondée sur la théorie des coûts de transaction, considère les mécanismes de contrôle comme les mieux à même d'assurer ce rôle de coordination, notamment en protégeant les partenaires des risques de comportement opportuniste (Faems et al., 2008).

Nous avons pu confirmer précédemment le rôle majeur de la confiance dans la coordination et l'organisation des relations de partenariat, comme son influence sur la performance de ce type de relation (cf. 1.2.1 et 1.2.2). Cependant un certain nombre de questions demeurent quant à la place, la légitimité, et l'efficacité des dispositifs de contrôle formels [ACL5, 2006]. En outre, certains de nos résultats [ACL4, 2005] attirent notre attention sur les risques associés au développement d'une confiance ou d'un engagement excessif dans la relation, qui exposerait l'entreprise à un risque majoré de comportement opportuniste de son partenaire (cf. 1.1.3 et le « paradoxe de la confiance »). Dans cette perspective, la confiance accrue liée à l'institutionnalisation de la relation créerait les conditions d'un abus de cette confiance en multipliant les opportunités de déloyauté mais également en décuplant les gains qui en sont issus (Ring et Van de Ven, 1994 ; Granovetter, 1983, 1992, Neuville, 1998). C'est pourquoi, la question se pose de la mise en place d'une politique de vigilance et de contrôle fondé sur des mécanismes d'assurance et de suivi qui constitueraient des garants de la confiance [TH1, 2002].

C'est la raison pour laquelle, notre objectif est d'une part d'identifier l'influence respective de la confiance et du contrôle sur la performance du partenariat, et d'autre part d'analyser les interactions entre ces deux variables [ACL5, 2006]. Plus spécifiquement, nous nous appuyons à nouveau sur une vision intégrative des perspectives relationnelles et structurelles (Doz, 1996) pour discuter du statut de la confiance et du contrôle et répondre à la question suivante : le contrôle constitue-t-il un mode de coordination alternatif ou complémentaire à la confiance ? [ACL5, 2006] Si certaines recherches empiriques se sont penchées sur la question des liens entre ces deux mécanismes de gouvernance, les résultats restent partagés faisant de cette problématique une question toujours d'actualité et non tranchée (Faems et al., 2008). En effet, certaines études mettent en avant le rôle positif du contrôle dans la construction de la confiance, notamment par le biais de la mise en place de contrats (Poppo et Zenger, 2002) alors que d'autres (Lyons et Mehta, 1997 ; Malhorta et Murnighan, 2002) ont mis en évidence une influence négative du contrôle sur le niveau de confiance existant entre les partenaires d'une alliance.

- L'influence respective de la confiance et du contrôle sur la performance du partenariat

Comme nous avons pu le voir précédemment (cf. 1.2.1 et 1.2.2), la confiance en tant que mode de gestion des relations inter-organisationnelles permet de combiner trois avantages majeurs qui peuvent, dans d'autres circonstances (en utilisant d'autres modes de coordination), se révéler difficilement conciliables. Elle conduit en effet à une réduction des coûts de transaction et d'adaptation (et plus spécifiquement des coûts de surveillance et de contrôle) (Dyer, 1997), à un accroissement de la flexibilité et la réactivité organisationnelles, et à un renforcement de la cohérence interne du système d'action collectif et, plus généralement, à l'implantation d'une logique d'action collective et partenariale favorisant les initiatives à l'origine de la création de valeur (Dyer et Singh, 1998). La confiance apparaît donc, selon le courant mettant en avant la gouvernance relationnelle (Poppo et Zenger, 2002), comme ayant une action positive et déterminante sur la réussite du partenariat **[ACL5, 2006]**.

Comme pour la confiance, les manières d'appréhender le concept de contrôle sont nombreuses et prêtent souvent à confusion **[ACL5, 2006]**. Pour clarifier notre position et éviter les écueils des conceptions globalisantes qui assimilent les éléments formels (contrats par exemple) et les mécanismes informels (socialisation, communication, ou réputation par exemple), nous avons retenu, une conception principalement contractuelle, formelle et instrumentale du contrôle (Anthony, 1965 ; Anthony et Govindarajan, 2000 ; Asch, 1992 ; Simons, 1995). Ramené au cas du partenariat, et en nous inspirant du modèle de Lambert et al. (1996, 1999), nous concevons le contrôle autour de deux pôles principaux : le contrat de partenariat (faisant référence au contrôle *ex ante*) d'une part et les procédures d'évaluation, de suivi et d'audit (faisant référence au contrôle *ex post*) d'autre part **[ACL5, 2006]**.

La théorie des coûts de transaction (Williamson, 1979, 1985) est généralement mobilisée pour justifier la mise en place de mécanismes de contrôle formels dans le cas du partenariat. Le contrat constitue alors la première procédure incitative en ce qu'il représente une garantie face aux problèmes d'inobservabilité et d'asymétrie informationnelle qui caractérisent le partenariat. En décourageant les comportements opportunistes, le contrat apparaît comme l'un des moyens de limiter les biais et les comportements nuisant à la performance de la relation client-fournisseur, en jouant le rôle d'une prime à la non-tricherie puisqu'il est susceptible de fournir des gains à venir qui seront perdus en cas de rupture du contrat (Baudry, 1995 ; Poppo et Zenger, 2002) **[ACL5, 2006]**. De la même façon, et pour faire face aux risques de comportement opportuniste *ex post*, les partenaires vont être amenés à développer une structure incitative, de suivi, d'évaluation et de contrôle. Ces mécanismes d'incitation envisagés dans une optique organisationnelle constituent alors, dans une relation partenariale, un support de coordination puissant et efficace. La mise en œuvre d'un système de contrôle formel en permettant de vérifier l'accomplissement des objectifs fixés par le contrat ainsi que les déviations

éventuelles (et *in fine* d'y remédier) améliore ainsi les chances de succès du partenariat (Shipley et Egan, 1992 ; Richardson, 1994 ; Gooley, 1994 ; Baudry, 1995) [ACL5, 2006].

Ces arguments nous conduisent à formuler deux hypothèses non mutuellement exclusives d'une influence positive de la confiance, et du contrôle (degré de formalisation contractuelle et intensité des dispositifs d'évaluation), sur la performance [ACL5, 2006]. Cependant, il est ici nécessaire de se poser la question de l'effet de leur interaction au sein du partenariat, de même que des conséquences de cette interaction sur la performance de celui-ci.

- La relation contrôle – confiance dans le partenariat : la confiance en tant qu'alternative au contrôle

La conception de la confiance en tant qu'alternative au contrôle s'appuie d'une part sur l'idée qu'en matière de système de coordination, la confiance présente des avantages très largement supérieurs aux mécanismes de contrôle traditionnels et d'autre part, qu'il existe une incompatibilité entre ces deux modes de gouvernance du fait d'une influence négative du contrôle sur la confiance, se traduisant au final par une dégradation de la performance des alliances [ACL5, 2006]. Trois facteurs seraient à l'origine de l'influence négative du contrôle sur la confiance (Lassar and Zin, 1995).

Le premier est relatif à la défiance qui serait générée par la mise en œuvre de mécanismes de contrôle (Argyris, 1973) ; le recours au contrôle par l'une des parties étant perçu par l'autre comme un manque de confiance, provoque de la méfiance et constitue le déclencheur d'un processus cumulatif auto-entretenu de dégradation de la confiance (Inkpen et Currall, 1997). Cette mise en lumière de la méfiance (matérialisée par le contrôle visant à limiter les risques de comportement opportuniste) affecte le climat préexistant et favorise (plus qu'il ne limite) les comportements opportunistes des partenaires (Ghoshal et Moran, 1996).

Le deuxième facteur fait référence à la rigidité qui serait provoquée par la mise en place de mécanismes de contrôle. Celui-ci limiterait la liberté d'échanges des acteurs, de même que leurs interactions, dégradant ainsi le processus de socialisation et le développement de la confiance (Ghoshal et Moran, 1996 ; Kim et Mauborgne, 1993).

Le troisième facteur est lié à la mise en évidence des comportements et des domaines non couverts par le contrôle (*ex post* ou *ex ante*) qui serait à l'origine de comportements opportunistes. Ainsi par exemple, l'existence d'un contrat (du fait de son caractère incomplet, dans le cadre d'une alliance dans laquelle il est très difficile d'envisager au préalable tous les cas de figure) mettrait en lumière les zones d'ombre et les possibilités de contournement ou de comportement déviant (Poppo et Zenger, 2002).

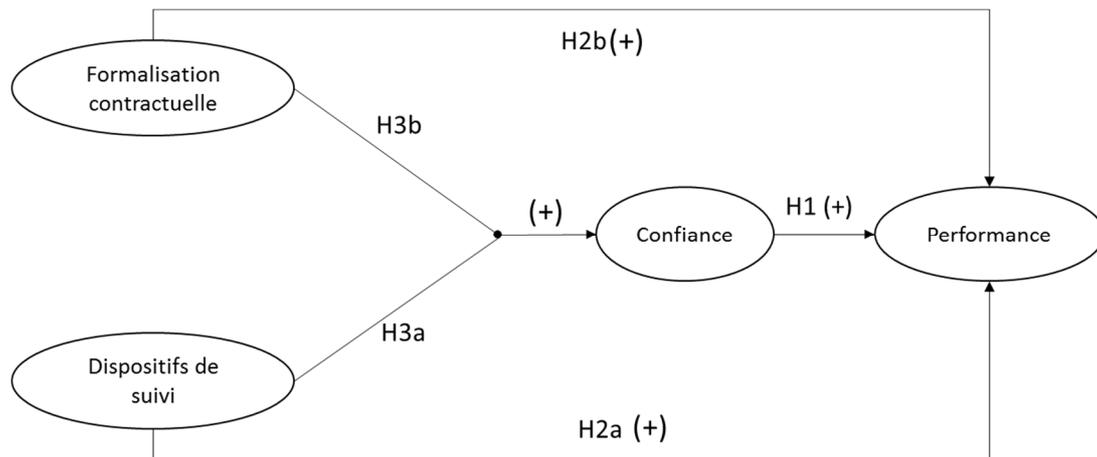
A la suite de ces arguments, ces deux modes de coordination apparaissent comme des éléments substituables (ou alternatifs) et cette vision relationnelle de la coopération conduit à considérer la confiance comme plus adaptée que le contrôle pour assurer la gouvernance du partenariat.

- La relation contrôle – confiance dans le partenariat : le contrôle en tant que complément à la confiance

En désaccord avec la position que nous venons de développer, le contrôle en tant que mécanisme complémentaire de la confiance dans la coordination du partenariat suppose l'idée d'une confiance « calculée » (Williamson, 1991) fondée sur la conviction que les différentes parties respecteront les règles qui régissent le partenariat (Joly et Mangematin, 1995). Dans cette perspective, le contrôle offre la possibilité de mettre en place des « sécurités contractuelles » (Poppo et Zenger, 2002), qui confortent chaque partie dans l'idée que son partenaire adoptera un comportement coopératif. Ce comportement coopératif constitue ici un gage de coopération future et de pérennisation de la relation de partenariat. Le contrôle permet alors d'enclencher le processus d'interactions sociales qui conduit à la construction d'un capital de confiance entre co-contractants. La confiance que l'on place dans un partenariat est ainsi indissociable de celle que l'on place dans le système normatif et procédural qui encadre les relations de coopération inter-firmes (Brousseau, 1996 ; Sitkinn 1995) [ACL5, 2006]. En érigeant une barrière contre les abus possibles de la confiance (Ring et Van de Ven, 1994 ; Granovetter, 1983, 1992, Neuville, 1998), le contrôle (sous la forme de règles formelles et de procédures standardisées) apporte une réponse aux limites et aux risques initiés par la mobilisation de mécanismes de régulation et de coordination relationnels. Il peut ainsi faciliter le développement, la diffusion et l'institutionnalisation de la confiance dans les organisations. De ce point de vue, cette approche réhabilite le contrôle dans le processus de formation et de gestion des partenariats, mais plus encore elle considère celui-ci comme l'un des principaux déterminants de la confiance [ACL5, 2006]. Au final, le contrôle constitue à la fois une garantie de comportement coopératif, notamment par le biais du contrat (Poppo et Zenger, 2002) mais également le moyen de réduire l'incertitude relative à la relation et l'ambiguïté de la performance, notamment par le biais des mécanismes de suivi et d'évaluation (Simons, 2000). Cette position est par ailleurs en cohérence avec l'idée (défendue précédemment) d'un rôle médiateur des mécanismes relationnels dans la relation entre les caractéristiques structurelles et/ou organisationnelles du partenariat et les résultats obtenus (Doz, 1996 ; Lavie et al., 2012)

C'est pourquoi, à la suite de ces arguments, nous faisons l'hypothèse d'un effet positif du contrôle sur la confiance, par le biais de ses deux composantes : le degré de formalisation contractuelle et l'intensité des dispositifs de suivi [ACL5, 2006].

L'ensemble des développements relatifs à la partie 1.2.3 nous conduit à proposer un modèle de l'analyse de la dialectique contrôle-confiance et de son influence sur la performance du partenariat vertical (cf. figure 4).



**Figure 4 – Analyse de la dialectique contrôle confiance sur la performance [ACL5, 2006]**

#### - La méthodologie mobilisée

Ce modèle est testé sur 219 individus issus d'une population constituée par les 766 entreprises les plus importantes du secteur de l'agroalimentaire, et par 750 sites logistiques dépendant des 75 plus grands prestataires<sup>18</sup>. En ce qui concerne la mesure des variables, nous construisons les variables de

---

<sup>18</sup> Notre base de données est composée de répondants des deux côtés des dyades analysées (prestataires et industriels). Or dans certains cas, la littérature témoigne d'asymétries concernant la perception de la relation par les deux partenaires (Anderson et Narus, 1990). Nous testons donc l'existence de ces phénomènes d'asymétrie dans les perceptions du succès, de la confiance et du contrôle entre le sous-groupe de prestataires et le sous-groupe d'industriels clients de la prestation. Pour cela nous procédons à des analyses de variance croisant la variable de contrôle rendant compte du type de répondant (prestataire ou industriel – chargeur, codée en variable muette) avec les quatre variables en jeu dans l'analyse (succès, confiance, formalisation des accords, procédures de suivi et d'évaluation). Pour juger de la significativité des analyses de variance, nous avons recours à un test F de FISHER. Les résultats montrent une absence de différence significative dans la vision des prestataires et des chargeurs, ce qui nous permet d'agréger les données issues des deux types de population pour tester nos hypothèses.

performance et de confiance sur les mêmes bases que précédemment (*cf.* 1.2.1 et 1.2.2). Pour la variable de formalisation contractuelle des accords, nous utilisons la mesure proposée par Frankel, Whipple et Frayer (1996) que nous enrichissons sur la base des entretiens semi-directifs préalables. Enfin pour la mesure des procédures de suivi et d'évaluation, nous recomposons les items issus de trois construits développés respectivement par Krause et Ellram (1997), Stank Daugherty et Ellinger (1996) et Noordewier, John et Nevin (1990). Sur la base de ces mesures, nous réalisons successivement une analyse factorielle exploratoire et confirmatoire qui nous conduit à éliminer certains items. Au final, nous disposons d'une mesure de performance composée de 6 items, d'une mesure de confiance composée de 9 items, d'une mesure de formalisation contractuelle des accords composée de 3 items et d'une mesure de dispositifs de suivi et d'évaluation composée de 4 items. Dans un second temps, nous testons le modèle de recherche en mobilisant un modèle d'équations structurelles (AMOS4).

#### - **Les résultats et apports obtenus**

Le respect des critères d'ajustement liés aux équations structurelles nous conduit à retenir un modèle nous permettant de valider nos hypothèses H1 d'une influence positive de la confiance sur la performance, H2a d'une influence positive des dispositifs de suivi et d'évaluation sur la performance et H3a d'une influence positive des dispositifs de suivi et d'évaluation sur la performance. En revanche, il nous est impossible de valider nos hypothèses H2b et H3b d'une influence respective de la formalisation contractuelle des accords sur la confiance et sur la performance du partenariat [ACLS, 2006].

**Sur le plan empirique**, ces résultats confirment à nouveau l'influence positive de la confiance sur la performance du partenariat (*cf.* 1.2.1) de même que son rôle médiateur dans la relation entre les caractéristiques structurelles et/ou organisationnelles de la relation (ici les dispositifs de suivi) et la performance (*cf.* 1.2.2 et 1.1.2).

En outre, nos résultats mettent en avant l'importance du rôle du contrôle *ex post* en soulignant la double influence positive des mécanismes de suivi et d'évaluation à la fois sur la confiance et sur la performance. En désaccord avec l'idée d'une influence négative du contrôle sur le développement de la confiance (Argyris, 1952 ; Ghoshal et Moran, 1996) ou avec l'idée que la confiance permet de faire l'économie de mécanismes de contrôle et de protection (Barney et Hansen, 1994 ; Frankel et al., 1996), ce résultat s'inscrit dans le courant défendant l'idée d'une complémentarité du contrôle et de la confiance, en montrant que certaines modalités de contrôles sont susceptibles de permettre la construction de la confiance au sein d'une alliance (Luo, 2002 ; Poppo et Zenger, 2002). De ce point de

vue, notre étude constitue un double enrichissement de la littérature empirique existante [ACLS, 2006]. D'une part celle-ci n'offre pas, à notre connaissance, de validation de la relation entre contrôle et confiance dans le contexte du partenariat vertical logistique. D'autre part, alors que la littérature a très majoritairement privilégié l'analyse du rôle des modalités contractuelles (Madhok, 1995 ; Poppo et Zenger, 2002 ; Argyres et al., 2007 ; Connelly et al., 2012) aux dépens des modalités d'évaluation *ex post* de la relation, notre étude permet d'apporter un éclairage nouveau sur le rôle des processus de suivi et d'évaluation.

Enfin, notre étude ne parvient pas à objectiver l'influence de la formalisation contractuelle ni sur la confiance ni sur la performance [ACLS, 2006]. Plusieurs propositions peuvent être invoquées pour justifier cette absence de résultat.

La première explication s'appuie sur la vision relationnelle de la gouvernance inter-organisationnelle. En effet, les partisans d'une opposition contrôle-confiance s'appuie souvent sur l'idée que des systèmes de contrôle formels et rigides, conduisant à une prévisibilité et une codification des comportements organisationnels, sont peu adaptés aux environnements complexes, incertains et changeants (qui caractérisent les relations de partenariat). Or si cette critique peut effectivement s'adresser au contrat (par nature peu évolutif), elle ne concerne pas les dispositifs de suivi et d'évaluation de la performance dont la structure et le contenu peuvent faire l'objet de modifications régulières en fonction des contingences environnementales. Ainsi, le caractère plus flexible des mécanismes de suivi par opposition aux mécanismes contractuels pourrait expliquer l'influence positive des premiers sur la confiance et la performance et l'absence d'impact du second.

Une autre explication réside dans un caractère contingent de ces liens entre contrôle, confiance et performance. Le premier facteur de contingence possible est celui du degré de développement de la relation partenariale (Rouette, 1999) : si le contrat facilite effectivement l'établissement de la confiance au départ de la relation de partenariat (en établissant des règles a priori), les procédures de suivi et d'évaluation sont, elles, de nature à encourager le développement progressif de la confiance et la montée en puissance des engagements respectifs des partenaires une fois la relation établie. Le second facteur de contingence est celui de la nature et/ou du contenu du contrat (Barthelemy et Quélin, 2006 ; Foams et al., 2008 ; Lumineau et Quélin, 2012). En effet, notre étude, à la suite de la plupart des recherches portant sur ce thème (Deeds et Hill, 1998 ; Reuer et Arino, 2007), choisit d'évaluer le degré de formalisation contractuelle sur la base du nombre de clauses et de la richesse du contrat (précision et nombre de clauses). Foams et al. (2008) soutiennent que le contenu du contrat, comme la nature de son application, influence la dynamique de la confiance au sein de l'alliance à la fois au niveau opérationnel et managérial. D'une part, leur étude les conduit à distinguer deux types

de structures contractuelles : une structure large et une structure étroite<sup>19</sup>. Dans cette optique, ils avancent l'idée qu'une structure contractuelle large influence positivement la dynamique de la confiance à la différence d'une structure contractuelle étroite. Non seulement, cette position constitue une explication à notre absence de résultat portant sur la formalisation contractuelle (dont la mesure retenue ne prend pas en compte cette dimension) mais elle vient également à l'appui de l'effet positif des dispositifs de suivi et d'évaluation (dont la mesure inclut les modalités d'évaluation des comportements et des résultats) sur la confiance. D'autre part, Foams et al. (2008) discutent le mode d'application du contrat en distinguant application rigide et application souple de celui-ci. Selon eux une application souple (stricte) du contrat est de nature à faciliter (dégrader) le développement de la confiance au sein du partenariat. De plus, ils avancent l'idée d'une boucle de rétroaction dans laquelle le développement (la dégradation) de la confiance conduirait en retour à une application plus souple (plus rigide) du contrat. Là encore, cette proposition peut expliquer notre résultat en mettant en lumière une contingence à l'origine de l'effet du contrat sur la confiance, que notre mesure ne permet pas d'appréhender. En outre, elle s'inscrit en cohérence avec notre interprétation de l'absence d'influence du contrat et de l'effet positif des dispositifs de suivi et d'évaluation qui est lié, c'est notre hypothèse, à leur caractère plus flexible que celui des contrats (*cf. supra*).

Enfin, une dernière explication possible à l'absence de validation des hypothèses H2b et H3b est d'ordre méthodologique et réside dans les limites de l'outil de mesure de la variable de formalisation contractuelle. En effet, certains indicateurs de validité (AGFI, RMSEA issus de l'AFC) comme de fiabilité (le rôle de Joreskog) s'ils sont acceptables, présentent néanmoins des valeurs plus faibles que celles des autres construits du modèle [ACL5, 2006]. Ces réserves peuvent alors nous conduire à faire l'hypothèse d'une insuffisance de l'outil de mesure expliquant notre impossibilité à valider les hypothèses concernées.

**Sur le plan théorique**, les partisans de la perspective relationnelle (Dyer et Singh, 1998 ; Uzzi, 1997) avancent l'idée d'une substituabilité du contrôle et de la confiance et de la supériorité de cette dernière en termes de mode de coordination des partenariats. Les défenseurs de la perspective structurelle affirment la nécessité de la mise en place de mesures de contrôle (notamment sous la forme d'un contrat le plus exhaustif possible) afin de préserver les entreprises des risques de

---

<sup>19</sup> Une structure contractuelle étroite est caractérisée par une division des tâches mutuellement exclusives, l'absence d'obligation de partage d'informations, et la mise en place de système de surveillance centré sur l'évaluation de la performance. A l'inverse, une structure contractuelle large est caractérisée par un partage des tâches imbriquées, l'obligation de partage d'information et des mécanismes de surveillance portant à la fois sur les comportements et sur les résultats (Foams et al ., 2008).

comportements opportunistes de leur partenaire et d'assurer la performance de la relation (Williamson, 1991). Malgré notre impossibilité à mettre en évidence l'influence du contrat sur la confiance, nos résultats proposent une vision de synthèse de ces approches en intégrant ces deux perspectives et en plaçant la confiance comme un élément médiateur de la relation entre les caractéristiques structurelles du partenariat (par le biais de notre variable de contrôle *ex post* de mécanismes de suivi et d'évaluation) et ses résultats (Doz, 1996).

**Sur le plan managérial**, nos résultats confirment à nouveau le rôle central de la confiance inter firmes pour la performance du partenariat et appellent à la prise en compte de ce critère dans le processus de sélection de son partenaire. En outre, ces résultats enrichissent les apports précédents (*cf.* 1.2.2) en proposant un nouveau levier de construction et de développement de la confiance pour les managers. Au-delà du nécessaire travail à réaliser sur l'engagement, la communication et l'équité dans la relation [ACL2, 2002], notre étude [ACL5, 2006] encourage les managers à mettre en place des procédures de suivi et d'évaluation permettant de vérifier que le fonctionnement et les résultats obtenus sont conformes à ce qui était attendu (ce dispositif de contrôle étant alors générateur de confiance et de performance). Enfin, si l'absence de résultat portant sur l'influence du contrat sur la confiance et la performance ne nous permet pas de proposer de prescription définitive, l'état des analyses existantes, nous conduit à proposer au manager deux pistes de réflexion. La première consiste à mettre en place des règles de fonctionnement *ex ante* (sous la forme de contrat) afin de limiter les risques inhérents à l'engagement initial avant de privilégier le recours à des dispositifs de suivi et d'évaluation permettant de dynamiser la confiance au cours du cycle de vie du partenariat ; la seconde vise à privilégier une application flexible de contrats à structure large, permettant une adaptation facilitée aux circonstances imprévues ou aux modifications de contexte environnemental.

### **Synthèse du 1.2.3**

*La réflexion que nous menons [ACL5, 2006] vise à identifier l'influence respective de la confiance et du contrôle sur la performance du partenariat et à analyser les interactions entre ces deux variables. Pour cela, nous adoptons un cadre théorique mixte intégrant perspective structurelle et perspective relationnelle, dans l'idée d'une complémentarité de ces deux modes de gouvernance. Dans cette optique, le contrôle offre la possibilité de mettre en place des « garanties » qui confortent les parties dans l'idée que son partenaire adoptera un comportement coopératif.*

*Nos résultats montrent tout d'abord une influence positive indépendante de la confiance et du contrôle (par le biais des dispositifs de suivi et d'évaluation) sur la performance, mettant en évidence le rôle du contrôle *ex post* par opposition au contrôle *ex ante*, alors que la littérature a massivement privilégié*

*l'analyse du rôle des modalités contractuelles du contrôle. En outre notre étude souligne l'existence d'une chaîne causale reliant successivement les procédures de suivi et d'évaluation, la confiance et la performance. Ainsi, en désaccord avec l'idée d'une influence négative du contrôle sur le développement de la confiance ou avec l'idée que la confiance permet de faire l'économie de mécanismes de contrôle et de protection, ce résultat s'inscrit dans le courant défendant l'idée d'une complémentarité du contrôle et de la confiance, en montrant que certaines modalités de contrôles sont susceptibles de permettre la construction de la confiance au sein d'une alliance. De ce point de vue, notre étude [ACLS, 2006] constitue un double enrichissement de la littérature empirique existante. D'une part celle-ci n'offre pas, à notre connaissance, de validation de la relation entre contrôle et confiance dans le contexte du partenariat vertical logistique. D'autre part, alors que la littérature a très majoritairement privilégié l'analyse du rôle des modalités contractuelles aux dépens des modalités d'évaluation ex post de la relation, notre étude permet d'apporter un éclairage nouveau sur le rôle des processus de suivi et d'évaluation. Par ailleurs, ce résultat met en avant le bien-fondé d'une vision reliant perspective structurelle et perspective relationnelle dans laquelle les mécanismes relationnels constituent des médiateurs de la relation entre caractéristiques structurelles et performance du partenariat.*

## ***Synthèse des travaux de l'axe 1***

A partir des années 1980, la coopération inter-entreprises connaît une phase de développement accéléré, tant sur le plan du nombre que de l'amplitude des relations concernées (Powell, 1987 ; Gulati, 1998). Pourtant malgré cette popularité, le taux d'échec de ces manœuvres reste très élevé (Harrigan, 1988 ; Kale et al., 2002 ; Gulati et al., 2008) et l'origine de la performance des alliances reste l'un des thèmes les moins étudiés (Gulati, 1998). Ce constat guide notre travail, qui se concentre sur le thème de l'identification des antécédents de la performance des alliances, dans le cas du partenariat vertical logistique [**ACL1, 1999 ; ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL4, 2005 ; ACL5, 2006 ; ACL6, 2007**]. Ce choix du partenariat vertical procède de trois raisons principales.

- Les relations coopératives verticales visant à optimiser les liens existant entre la chaîne de valeur de l'entreprise et celle de ses partenaires connaissent un fort développement (Heide et John, 1990 ; Jeffries et Reed, 2000) ;
- la recherche portant sur les déterminants de la performance des alliances se concentre majoritairement sur le cas des alliances concurrentielles et des joint-ventures (JV), alors même que les spécificités du partenariat vertical conduisent à refuser un transfert direct des résultats des alliances horizontales aux alliances verticales [**ACL4, 2005**] ;
- et le cas des partenariats logistiques apparaît critique tant sur le plan de leur développement que sur le plan des sources d'avantage concurrentiel qu'ils portent en eux.

Dans ce contexte, nous nous appuyons sur le postulat que les partenariats présentent des caractéristiques et des modes de gouvernance spécifiques, qui les distinguent des relations d'affaires conventionnelles et que certaines de ces caractéristiques ont un impact sur la performance, qui peut être lié à leur nature ou à l'intensité de leur développement (Mohr et Spekman, 1994) [**ACL2, 2002**]. Dans cette optique, l'objectif des travaux menés dans le cadre de l'axe 1 est de mieux comprendre les conditions par lesquelles le partenariat peut créer de la valeur, et d'identifier les caractéristiques des partenaires et les modes de gouvernance susceptibles d'influencer cette performance. Pour cela, nous cherchons au préalable à clarifier notre conception de la performance du partenariat et proposons d'adopter le critère de satisfaction de chaque partie par rapport à la relation (Geyskens et al., 1999) en termes d'atteinte des objectifs et de caractère profitable de la relation [**ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL4, 2005 ; ACL5, 2006 ; ACL6, 2007**].

Notre objectif de recherche nous conduit à explorer successivement trois problématiques :

- l'analyse des liens existant entre la proximité (définie comme la distance qui sépare deux entreprises en termes culturel, organisationnel et géographique) et la performance du partenariat vertical [ACL3, 2005] ;
- l'analyse des liens existant entre l'expérience (en prenant en compte à la fois une dimension relative à l'expérience accumulée avec un même partenaire et une dimension relative à l'expérience du partenariat en général) et la performance [ACL4, 2005] ;
- l'analyse des liens existant entre le contrôle (appréhendé sous les dimensions du contrat et des mécanismes de suivi et d'évaluation) et la performance [ACL6, 2007].

A cette occasion, et dans le but de mieux comprendre les mécanismes par le biais desquels ces caractéristiques structurelles et organisationnelles influencent la performance, nous y associons la prise en compte des mécanismes relationnels et plus particulièrement de la confiance [ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL4, 2005 ; ACL6, 2007]. Ce choix nous conduit d'une part à mettre en relation, par le biais de chaînes causales, les caractéristiques structurelles des partenaires, les mécanismes relationnels et la performance du partenariat [ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL5, 2006] et d'autre part à approfondir la question du rôle de la confiance au sein du partenariat [ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL5, 2006 ; ACL6, 2007] et celle du choix et de l'efficacité des leviers d'action sur la confiance au sein du partenariat [ACL2, 2002]. L'ensemble de ces travaux mobilisent principalement une méthodologie quantitative (équations de régression et équations structurelles principalement)<sup>20</sup> appliquée à des données primaires originales récoltées auprès d'une population de 1516 entreprises<sup>21</sup> (766 entreprises les plus importantes du secteur de l'agro-alimentaire et 750 sites logistiques dépendant des 75 plus grands prestataires).

Au final, les résultats de nos recherches nous semblent être à l'origine d'un triple apport : le premier est lié au croisement de deux perspectives théorique traditionnellement abordées de manière indépendante, le deuxième est lié à la mise en évidence du rôle critique de certains antécédents de la performance du partenariat dans le contexte mal connu du partenariat de *Supply Chain*. Le troisième est lié aux voies d'actions ouvertes par nos résultats pour les managers en charge de la gestion des partenariats.

---

<sup>20</sup> Même si le recours minoritaire à des phases de recherches qualitatives visant à affiner les questions de recherches et les mesures des variables nous permet de parler dans certains cas de méthodologies mixtes.

<sup>21</sup> Les résultats portent sur 219 questionnaires exploitables, soit un taux de retour global de 14,45%.

- Tout d'abord, à l'occasion de la réalisation de cette thèse d'Habilitation à Diriger les Recherches, nous avons relu l'ensemble de nos travaux [**ACL1, 1999 ; ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL4, 2005 ; ACL5, 2006 ; ACL6, 2007**] à la lumière d'un rapprochement de deux cadres théoriques, relatifs à la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975 ; 1985 ; 1991) d'une part et à la théorie de l'échange social enrichie du courant relationnel de la théorie des ressources et compétences d'autre part (Blau, 1964 ; Dyer et Singh, 1998 ; Foams et al., 2008 ; Lavie et al., 2012). Ces deux courants renvoient à ce qui est plus largement qualifié de perspective structurelle et perspective relationnelle (Madhok, 1995 ; Foams et al., 2008). La perspective structurelle s'appuie sur le postulat que les alliances sont caractérisées par un risque de comportement opportuniste des partenaires qui est proportionnel à l'importance des actifs spécifiques engagés dans l'alliance et au degré d'incertitude (Williamson, 1991). Cette perspective considère que les caractéristiques structurelles de l'alliance constituent les facteurs explicatifs les plus déterminants de la performance de la relation (Hennart, 2006). A l'inverse, la perspective relationnelle veut inscrire le partenariat au cœur d'un échange social et fait l'hypothèse que les partenaires tendent à agir de manière honnête et sincère. Les facteurs structurels de la relation ne sont plus considérés comme les facteurs clés du succès de la coopération ; c'est au contraire la qualité du processus relationnel entre les partenaires qui conditionne la performance (Ring et Van de Ven, 1992 ; Dyer et Singh, 1998 ; Salk, 2005). Le rapprochement de ces deux perspectives étant très peu présent dans la littérature, l'un des apports des travaux de l'axe 1 réside précisément dans le croisement de la logique structurelle et de la logique relationnelle, par le biais de la validation d'une série de chaînes causales reliant les caractéristiques structurelles et les mécanismes relationnels dans le développement de la performance [**ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL5, 2006**]. Nos résultats confirment l'intérêt d'adopter une vision intégratrice du mode de gouvernance des partenariats rapprochant perspective structurelle et relationnelle et mettant ainsi en évidence la relation entre caractéristiques structurelles préexistant à la coopération et processus relationnels induits par cette coopération.
  
- Ensuite, nos résultats constituent un apport empirique original dans le contexte mal connu du partenariat vertical et le domaine encore sous exploré de la *Supply Chain*.  
D'une part, ils mettent en évidence, pour la première fois à notre connaissance, des relations entre certaines caractéristiques structurelles et organisationnelles du partenariat et sa

performance, enrichissant de ce fait une littérature partielle et parfois non consensuelle. Ainsi, nos résultats soulignent l'influence prépondérante de la proximité organisationnelle sur la performance (montrant l'influence directe et indirecte, par le biais de la confiance, de la proximité organisationnelle alors que la proximité culturelle exerce une influence uniquement intermédiée par le biais de la confiance) [ACL3, 2005]. Nos résultats mettent également en évidence un effet dissocié des différentes dimensions de l'expérience (en soulignant l'influence de l'expérience accumulée avec un même partenaire, des liens personnels développés entre les « médiateurs » des firmes partenaires, et la difficulté à mobiliser les capacités relationnelles développées dans un contexte à un autre) [ACL4, 2005]. En outre, nos résultats mettent en avant l'intérêt des mécanismes de contrôle (sous l'aspect des mécanismes de suivi et d'évaluation) pour la performance du partenariat [ACL5, 2006] et sa compatibilité avec la confiance.

D'autre part, nos résultats permettent d'enrichir la compréhension des relations entre ces caractéristiques et la performance, en intégrant la prise en compte des mécanismes relationnels : la confiance et l'engagement. De ce point de vue, nos résultats soulignent le double rôle central de la confiance [ACL2, 2002], qui apparaît à la fois comme un antécédent direct du succès du partenariat [ACL6, 2007] mais également comme un médiateur de l'influence positive de la communication, de l'équité, de la proximité ou du contrôle sur la performance de la relation [ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL5, 2006]. La mise en évidence de ces chaînes causales dans lesquelles les mécanismes relationnels constituent des médiateurs de la relation entre caractéristiques structurelles et performance du partenariat permettent non seulement d'identifier les antécédents de la performance mais aussi de comprendre les mécanismes par le biais desquels ces antécédents agissent sur la performance. Ainsi par exemple, nous montrons [ACL5, 2006] qu'il existe une chaîne causale reliant successivement les procédures de suivi et d'évaluation, la confiance et la performance. En désaccord avec l'idée d'une influence négative du contrôle sur le développement de la confiance ou avec l'idée que la confiance permet de faire l'économie de mécanismes de contrôle et de protection, ce résultat défend ainsi l'idée d'une compatibilité et d'une complémentarité du contrôle et de la confiance.

- Enfin, nos résultats proposent des voies d'action pour guider les décisions de l'entreprise à la fois en termes de choix du partenaire et en termes de gestion de la relation partenariale. Ainsi par exemple, nos résultats portant sur le rôle de la proximité culturelle et organisationnelle

[**ACL3, 2005**] encouragent l'entreprise à s'appuyer, lors de la recherche d'un partenaire, au-delà des considérations purement liées aux compétences recherchées, sur l'étude approfondie du profil culturel et organisationnel des entreprises envisagées. De même, face à un partenariat établi avec un partenaire « trop lointain », s'il semble difficile pour une entreprise d'envisager d'imposer ses procédures ou ses normes culturelles, tout comme de modifier les siennes, il apparaît possible de développer des routines propres à l'alliance (Zollo et al., 2002), permettant de rassembler les partenaires autour d'une base culturelle et organisationnelle commune.

## ***2. Stratégies, compétences et performance de l'entreprise : une expérimentation multi-niveaux de la théorie des ressources et compétences***

---

Notre second axe de recherche se concentre sur les antécédents de la performance de l'entreprise. En mobilisant un cadre théorique mixte fondé sur la théorie des ressources et compétences, la théorie de l'échange social (réseau social) et la théorie des parties prenantes, nous cherchons à démontrer l'influence des orientations stratégiques de l'entreprise relatives à la responsabilité sociale [ACL13, 2013 ; ACL14, 2015] de même que l'influence de certaines compétences et/ou pratiques déployées au sein de l'organisation [ACL7, 2009 ; ACL9, 2010 ; ACL15 ; 2015 ; ACL14, 2015], sur la performance. De ce point de vue, même s'il est enrichi par d'autres cadres théoriques, le travail réalisé dans l'axe 2 peut être interprété comme une expérimentation de la théorie des ressources et compétences appliquée à différents niveaux, sur le modèle développé par Salvato et Rerup (2011). En effet, Salvato et Rerup (2011) proposent une grille d'analyse multi-niveaux intégrant les cinq niveaux suivants : stratégie, capacités dynamiques (ou compétences de niveau supérieur), capacités (ou compétences), routines et compétences individuelles, qu'ils relient à la performance. Nos travaux visent précisément à caractériser et comprendre les liens qu'entretiennent plusieurs de ces niveaux avec la performance.

- la stratégie : orientation exerçant un levier sur les capacités et les compétences, qui détermine le caractère idiosyncratique de celles-ci et donc la performance de l'entreprise;
- les capacités dynamiques : compétences de niveau supérieur qui permettent de créer de la valeur pour l'entreprise par le biais de leur aptitude à reconfigurer les ressources et compétences grâce à des processus organisationnels (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Ambrosini et Bowman, 2009) ;
- les capacités (ou compétences) : assemblage de routines dont l'utilisation et l'exploitation efficiente, au travers d'un processus qui les coordonne et les combine, conditionnent la performance (Newbert, 2007) ;
- les routines organisationnelles : système d'action collectif, schémas d'interactions récurrents et régularités cognitives, à l'origine de la performance (Feldman et Pentland, 2003) ;
- les compétences individuelles : savoirs, aptitudes et connaissances individuelles à l'origine de la performance des tâches réalisées (Wernerfelt, 1989 ; Newbert, 2007 ; Wright et al., 2001)

Cet axe nous conduit également à proposer une réflexion sur la nature de la performance de l'entreprise et la pertinence des opérationnalisations possibles de ce concept [ACL7, 2009 ; ACL8,

**2009 ; ACL9, 2010 ; ACL15, 2015]** et à approfondir notre compréhension de la théorie des ressources et compétences [**ACL10, 2010 ; ACL11, 2010**] afin d'éclairer les problématiques traitées, dans le contexte desquelles ce cadre théorique est très largement utilisé.

Notre intérêt pour la question de l'étude des antécédents de la performance de l'entreprise se nourrit de nos premiers travaux relatifs à l'axe 1, à la fois en termes de l'objectif et de la logique adoptés, des antécédents de la performance considérés, et des cadres théoriques mobilisés. Ces trois éléments constituent autant de pivots expliquant l'évolution de notre travail de recherche, de l'analyse des déterminants de la performance du partenariat, en tant que modalité de développement stratégique, vers l'analyse des antécédents de la performance de l'entreprise.

Le premier pivot contributif de l'évolution de notre travail de recherche réside dans la logique et l'objectif adoptés. Dans le contexte de l'axe 1, nous nous appuyons sur l'idée que les partenariats présentent des caractéristiques spécifiques, susceptibles d'impacter la performance du fait de leur nature ou de l'intensité de leur développement (Mohr et Spekman, 1994), ce qui nous encourage à identifier les conditions et les modes de management par lesquels les partenaires peuvent influencer la performance de leur relation coopérative. C'est la même logique qui porte nos travaux sur l'identification des antécédents de la performance de l'entreprise, en avançant l'idée que certaines pratiques, compétences ou orientations stratégiques sont susceptibles d'influencer la performance de la firme. Cette question de la performance de la firme et de ses origines, qui apparaît centrale dans les préoccupations des chercheurs et des praticiens, et qui alimente toujours la réflexion en sciences de gestion (Xia et Walker, 2015 ; Chadwick et al., 2015 ; Barrick et al., 2015 ; Chen et al., 2015), attire notre attention dès le début de notre parcours de recherche [**ASCL1, 1996**]. Si l'amplitude considérable de ce champ de recherche, le déficit d'outils théoriques, le manque d'expérience de la recherche et la difficulté à faire le choix des objets d'étude à explorer (c'est-à-dire des antécédents de la performance à considérer) nous conduit, dans les premiers temps de nos travaux, à privilégier une unité d'analyse plus limitée (le partenariat), les recherches réalisées dans le cadre de l'axe 1 nous offrent la possibilité de relancer cet intérêt initial, en nous guidant à la fois sur la nature des objets d'étude à considérer et sur les cadres théoriques à mobiliser (*cf. infra*).

Le deuxième élément à l'origine de la transition entre l'axe 1 et l'axe 2 de nos recherches est relatif à la nature des antécédents de la performance considérés, et plus particulièrement aux éléments relationnels. En effet les recherches de l'axe 1 mettent l'accent sur le rôle fondamental des mécanismes relationnels dans la compréhension de la formation de la performance des partenariats, à la fois du fait de leur influence directe sur la performance et en tant que médiateur de l'influence des caractéristiques et/ou attributs structurels de la relation partenariale. Par exemple, nous montrons

que la structure sociale (Granovetter, 1985) dans laquelle s'insèrent les deux partenaires, et qui inclut notamment les liens personnels développés entre les « médiateurs » des deux firmes (Gulati, 1995), contribue à former un « capital relationnel » (Kale et al., 2000), déterminant dans la performance de la relation coopérative [ACL4, 2005]. La prise de conscience, provoquée par nos premiers travaux, de l'intérêt d'inscrire l'organisation dans un tissu social structurant (Granovetter, 1985) nous conduit, au-delà du cadre du partenariat, à prolonger cette interprétation au cas de la firme. Dans ce contexte, la notion de capital social (Nahapiet et Ghoshal, 1998), défini comme l'ensemble des liens sociaux accumulés par les acteurs d'une entreprise, nous permet de relier le niveau individuel, le niveau inter-organisationnel et le niveau intra-organisationnel ; c'est ce qui guide notre démarche lorsque nous explorons la question du rôle du capital social dans la performance de l'entreprise [ACL7, 2009 ; ACL9, 2010]. De la même façon, c'est le constat de l'intérêt d'adopter une vision socialisée de l'organisation qui nous conduit à mobiliser la théorie sociologique néo-institutionnelle pour analyser les liens entre comportement socialement responsable et performance économique [ACL13, 2013 ; ACL14, 2015].

Enfin, le troisième pivot à l'origine de l'évolution de nos travaux entre nos deux axes de recherche concerne les cadres théoriques mobilisés. En effet, les travaux de l'axe 1, fondés en majorité sur une vision intégrative des perspectives relationnelles (théorie de l'échange social) et structurelles (théorie des coûts de transaction), nous portent à mobiliser le courant relationnel de la théorie des ressources et compétences (Dyer et Singh, 1998). Or si ce courant spécifique de la théorie des ressources et compétences focalise son attention sur l'identification des sources de rente inter-organisationnelle<sup>22</sup>, les autres courants se concentrent principalement sur l'identification des éléments (ressources, compétences, connaissances, ou capacités dynamiques) qui contribuent à l'avantage concurrentiel de l'entreprise et expliquent sa performance [ACL11, 2010]. La théorie des ressources, en ce qu'elle explique les différences de performance entre les firmes par les caractéristiques et les modes d'utilisation des ressources détenues, constitue de ce fait le dernier pivot de l'évolution de notre recherche. L'élargissement de notre interprétation de cette théorie, initialement limitée au courant relationnel, nous amène à dépasser le contexte du partenariat vertical, pour nous concentrer sur l'analyse de l'impact des orientations stratégiques, des pratiques et des compétences [ACL9, 2010 ; ACL13, 2013 ; ACL15 ; 2015 ; ACL14, 2015] sur la performance de la firme.

---

<sup>22</sup> ce qui explique qu'il soit majoritairement mobilisée pour analyser les relations partenariales (Mesquita et al., 2008 ; Lavie, 2006).

Dans une première sous-partie (cf. 2.1), nous revenons au préalable sur le choix d'une conception et d'une mesure de la performance de l'entreprise [ACL7, 2009 ; ACL8, 2009 ; ACL9, 2010 ; ACL15, 2015], avant de traiter du lien entre l'orientation stratégique adoptée par l'entreprise et sa performance ; dans ce cadre, nous abordons plus particulièrement l'influence du mode de management des parties prenantes et du choix d'une stratégie environnementale proactive [ACL13, 2013]. Dans une seconde sous-partie (cf. 2.2), nous proposons tout d'abord un éclairage conceptuel de la théorie des ressources et compétences [ACL10, 2010 ; ACL11, 2010], avant de mobiliser ce cadre théorique pour mettre en évidence le lien entre les compétences et la performance de la firme ; dans ce contexte, nous abordons le cas des compétences naturelles [ACL14, 2015], de la compétence de *Supply Chain Management* [ACL9, 2010 ; ACL15, 2015] et du réseau social en tant que ressource relationnelle [ACL7, 2009].

## 2.1 Orientation stratégique et performance de l'entreprise

Dans cette première sous-partie de l'axe 2, nos recherches visent à mettre en évidence la relation entre l'orientation stratégique adoptée par l'entreprise et sa performance. Dans ce cadre, deux problématiques plus précises retiennent notre attention : le mode de management des parties prenantes (orientation parties prenantes *versus* management différencié des parties prenantes) [ACL13, 2013] et le degré d'intégration des exigences du développement durable dans la stratégie (proactivité environnementale ou stratégie environnementale proactive) [ACL13, 2013 ; ACL14, 2015]. Dans ces deux cas, nous cherchons à évaluer l'impact de ces choix stratégiques sur la performance économique de la firme, mesurée à l'aide d'un ensemble d'indicateurs de rentabilité, fondés sur des données comptables. Le choix de ces indicateurs procède d'une réflexion portant sur la nature et la mesure de la performance de l'entreprise, entamée plusieurs années auparavant [ACL7, 2009 ; ACL8, 2009] et qui traverse les travaux de l'axe 2 [ACL7, 2009 ; ACL8, 2009 ; ACL9, 2010 ; ACL14, 2015 ; ACL13, 2013 ; ACL15, 2015].

Dans cette sous-partie, nous abordons tout d'abord la notion de performance de l'entreprise (cf. 2.1.1) avant d'explorer l'influence sur la performance économique du mode de management des parties prenantes et du niveau d'intégration du développement durable (cf. 2.1.2).

### 2.1.1 Approche de la notion de performance de l'entreprise

La thématique de la performance de l'entreprise est fondamentale dans la recherche en management stratégique (Chen et al., 2015) tant par sa nature (elle est au centre de l'attention en tant qu'objectif ultime à atteindre) que par les débats qu'elle provoque. La diversité des approches et des cadres conceptuels qui tentent d'expliquer ou de conceptualiser la performance témoigne d'ailleurs de cette position centrale de la performance dans la réflexion théorique<sup>23</sup>. Cependant, du fait de son caractère multidimensionnel, il reste difficile de s'accorder sur une conception consensuelle (voire sur une définition claire) de la performance organisationnelle. Définir et caractériser la notion de performance de l'organisation constitue ainsi une tâche périlleuse tant elle recouvre une notion à la fois polysémique et contingente (Cadiou, 2008). S'il est possible de s'accorder sur une définition simple selon laquelle la performance renvoie à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et à la recherche de l'efficacité et/ou de l'efficience dans la réalisation des activités (Bourguignon, 1995), le caractère trop général de cette conception la rend très difficilement mobilisable. En outre, cette difficulté à appréhender les contours précis de la performance rend problématique son opérationnalisation et pose question sur le choix des mesures à retenir. De ce fait, la mesure de la performance demeure une question méthodologique délicate (Gauzente, 2000 ; McDonald et al., 2008) tant sur le plan de la pertinence des indicateurs que sur le plan de leur fiabilité et de leur validité. Ainsi par exemple dans une étude portant sur 374 articles publiés entre 1980 et 2004 dans la revue *Strategic Management Journal*, Combs et al. (2005) relèvent 56 mesures différentes utilisées pour opérationnaliser la notion de performance de l'entreprise. Au final, la performance est une notion qui focalise l'attention de tous, mais dont la complexité effraie, au point que certains jeunes chercheurs (dont nous avons fait partie notamment au cours de la première phase de notre travail dans l'axe 1) hésitent à utiliser le terme même de performance pour éviter le danger d'une attaque toujours possible sur le choix d'une conception ou d'une mesure spécifique. Le terme de performance est alors substitué par des notions

---

<sup>23</sup> Ainsi par exemple la théorie des ressources et des compétences met l'accent sur le caractère différencié du profil de ressources des organisations, la capacité à coordonner ces ressources (compétences centrales) voire à les combiner avec celles d'autres entreprises (approche relationnelle) pour développer une rente [ACL11, 2010]. La théorie des coûts de transaction quant à elle adopte une vision normative fondée sur l'efficience et visant à identifier le mode de gouvernance (marché, hiérarchie ou hybride) le plus adapté aux attributs de la transaction (spécificité des actifs, incertitude et fréquence) afin de minimiser les coûts qui y sont associés (Ghertman, 2006 ; Gauzente et Dumoulin, 2009a et 2009b).

similaires telles que le succès, la réussite, la création de valeur, la rentabilité ou l'efficacité par exemple, mais dont la charge cognitive et affective est plus limitée<sup>24</sup>.

Confronté à la nécessité de faire des choix de conception et de mesure de la performance en fonction du contexte de notre étude et des objectifs poursuivis, nous avons recours selon les cas à des mesures financières [ACL8, 2009 ; ACL13, 2013 ; ACL14, 2014], qui constituent les indicateurs les plus fréquemment utilisés dans la recherche en management stratégique (Chen et al., 2015) ou à des mesures composites combinant éléments financiers et non financiers [ACL9, 2010 ; ACL15, 2015].

#### - Le recours aux mesures financières de la performance de l'entreprise

Les mesures financières sont celles qui sont largement les plus mobilisées dans la littérature en management stratégique, et une recherche rapide par mots clés dans les trois revues *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Journal*, et *Management Science* conduit à identifier plusieurs centaines d'études utilisant cette approche (Chen et al., 2015). Cette approche traditionnelle s'appuie sur la théorie financière néoclassique<sup>25</sup> et vise à déterminer sur la base de ces indicateurs financiers si une entreprise a été ou est capable de créer plus de valeur pour ses actionnaires qu'une autre de ses concurrentes (Charreaux, 1998), permettant in fine de comparer les entreprises entre elles, sur des critères normalisés, et d'assurer une allocation optimale des ressources des investisseurs. Cette approche amène à considérer deux catégories d'indicateurs, fondés soit sur des mesures boursières soit sur des mesures comptables. Dans le cas des mesures boursières, on distingue généralement les mesures ex ante (Q de Tobin, Ratio de Marris) et les mesures ex post issues de la théorie du portefeuille (indices de Sharpe, indice de Treynor ou indice alpha de Jensen) (Charreaux, 1998 ; Pava et Krausz, 1996). Dans le cas des mesures comptables, on distingue généralement les mesures fondées sur la rentabilité (rendement des actifs, rendement des capitaux investis, marge, profit) des mesures fondées sur la croissance (chiffre d'affaires, actifs) (McGuire et al., 1988 ; Pava et

---

<sup>24</sup> La performance partage de ce point de vue beaucoup de points communs avec Tom Marvolo Riddle, anagramme de « I am Lord Voldemort », Seigneur des Ténèbres, aussi appelé Celui-Dont-On-Ne-Doit-Pas-Prononcer-Le-Nom (cf. Rowling, JK. (1998), *Harry Potter and the chamber of secrets*).

<sup>25</sup> Dans ce cadre, la responsabilité du dirigeant est de maximiser la valeur de l'entreprise sous la forme de la richesse des actionnaires (Friedman, 1970). Ces derniers ayant endossé le risque en tant que créanciers résiduels, les dirigeants n'ont pas d'autre mission que de maximiser leur rémunération (Germain et Trebucq, 2004).

Krausz, 1996). Par ailleurs, au même titre que dans le cas de l'évaluation de la performance du partenariat (cf. 1.1.1), les mesures financières peuvent faire l'objet d'une évaluation subjective (réalisée par les répondants interrogés) ou d'une évaluation fondée sur des mesures objectives issues de données primaires ou secondaires.

Pour évaluer l'influence des orientations stratégiques relatives à la responsabilité sociale des entreprises (proactivité environnementale, mode de management des parties prenantes) et des compétences environnementales sur la performance économique de l'entreprise [ACL13, 2013 ; ACL14, 2015], nous faisons le choix de mesures financières comptables.

En effet, l'ambition de ces études [ACL13, 2013 ; ACL14, 2015] consiste précisément à mettre en relation les perspectives non financières, qu'elles soient relatives au management des parties prenantes ou à l'attitude et aux pratiques de protection environnementale, avec les optiques financière et actionnariale. De ce fait, si les critiques portant sur les modèles financiers d'évaluation de la performance se développent à partir des années 1980 (cf. infra) et appellent à leur substitution par des indicateurs de performance qui ne se limiteraient pas à la prise en compte des actionnaires mais intégreraient notamment les champs sociaux et environnementaux, se justifient dans l'optique d'approcher au mieux la performance de l'entreprise dans sa globalité et sa complexité, ce recours à la performance globale (Caroll, 1979 ; Wartick et Cochran, 1985 ; Caroll, 1999) n'est pas adapté à notre objectif de recherche. Celui-ci ne consiste pas en effet à évaluer l'efficacité des politiques de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) sur une performance de même nature (c'est-à-dire une performance sociale de l'entreprise ou PSE) mais bien à évaluer l'influence de ces orientations et pratiques de RSE sur la performance financière. Dans notre cas, le recours à une conception multidimensionnelle englobant les dimensions sociale, écologique, politique et économique n'est donc pas pertinent et les données comptables offrent une évaluation comparable et reconnue de la performance économique de la firme, en cohérence avec notre objectif de recherche.

De ce fait même, les études menées dans ce domaine et visant un objectif similaire ont massivement recours à des indicateurs financiers qu'ils soient de nature comptable (Berman *et al.*, 1999; Choi & Wang, 2009; Hart & Ahuja, 1996; Waddock & Graves, 1997; Wagner *et al.*, 2002) ou boursière (Barnett, 2007; Gilley *et al.*, 2000; Godfrey *et al.*, 2009). Dans ce cadre, nous écartons le recours aux mesures boursières pour des raisons méthodologiques. En effet, sur les 184 entreprises qui constituent notre

échantillon de recherche<sup>26</sup> [ACL13, 2013 ; ACL14, 2015], aucune n'est cotée, ce qui interdit l'utilisation de mesures de marché. Plusieurs éléments expliquent cette situation [ACL13, 2013]. Tout d'abord certaines de ces sociétés correspondent à des filiales de sociétés étrangères (dans ce cas, seule la société mère étrangère est cotée). Ensuite, certaines de ces sociétés correspondent à des sociétés détenues par des holdings (dans ce cas c'est la holding qui est cotée) ; en outre, certaines sociétés ne sont pas cotées du fait de leur statut juridique (c'est le cas des coopératives qui sont très nombreuses dans ce secteur). Enfin, beaucoup de ces entreprises sont de taille réduite et correspondent à des PME non cotées (qui constituent la grande majorité des entreprises du secteur considéré).

Nous retenons donc pour ces recherches [ACL13, 2013 ; ACL14, 2015] des indicateurs fondés sur la collecte de données comptables secondaires (issues de la base de données financières DIANE). Ce choix de nous appuyer sur des données secondaires externes à l'organisation pour construire les mesures de performance alors que nous avons recours à des mesures perceptuelles pour les autres variables en jeu dans les études réalisées (relatives au management des parties prenantes ou à l'attitude et aux pratiques de protection environnementale) n'est pas lié à la critique du caractère subjectif des mesures perceptuelles de performance. En effet, tout comme dans le cas de l'évaluation de la performance du partenariat (cf. 1.1.1), il a été montré que l'évaluation managériale de la performance est généralement en conformité avec les mesures objectives internes (Dess et Robinson, 1984) et avec les données secondaires externes (Venkatraman et Ramanujam, 1986). En revanche, ce choix est réalisé afin de limiter le biais de méthode commune en générant les données issues de l'opérationnalisation des variables dépendantes et indépendantes via des modes de collecte différents [ACL13, 2013 ; ACL14, 2015].

De manière plus précise, nous mobilisons trois mesures de rentabilité complémentaires [ACL13, 2013 ; ACL14, 2015], fréquemment utilisées dans ce type de recherche (Berman *et al.*, 1999; Choi & Wang, 2009; Hart & Ahuja, 1996; Waddock & Graves, 1997; Wagner *et al.*, 2002) : le ROA<sup>27</sup> (« *Return On Assets* » ou rentabilité économique), le ROS<sup>28</sup> (« *Return On Sales* » ou performance commerciale) et le ROE<sup>29</sup> (« *Return On Equity* » ou rentabilité financière). Ce choix d'indicateurs spécifiques est en partie guidé par une recherche antérieure dont l'objectif est de proposer un modèle d'évaluation de la

---

<sup>26</sup> Composé des entreprises industrielles du secteur des produits de grande consommation, évoluant sur le marché français

<sup>27</sup> Le ROA est calculé par le ratio suivant : (résultat net + impôt société + participation + charges financières) / actif économique net

<sup>28</sup> Le ROS est calculé par le ratio suivant : résultat d'exploitation / chiffre d'affaires

<sup>29</sup> Le ROE est calculé par le ratio suivant : résultat net / capitaux propres

performance, adapté à la PME, en se fondant sur un ensemble d'indicateurs financiers facilement accessibles [ACL8, 2009].

Notre intérêt pour la question des indicateurs de performance financiers des PME [ACL8, 2009] procède de deux constats. Tout d'abord, nous faisons le constat que si les PME démontrent le plus souvent une grande expertise concernant les aspects techniques de leur métier, elles souffrent néanmoins très fréquemment de la persistance de pratiques managériales insuffisamment formalisées (Marchesnay, 1993 ; Garengo *et al.*, 2005), notamment dans le domaine de l'évaluation et de la communication de performance. Confrontées à la complexité d'utilisation de systèmes d'évaluation sophistiqués de la performance du type « *balanced scorecard* » (Kaplan et Norton, 1992 ; Garengo *et al.*, 2005), au manque de compétences requises pour mettre en œuvre ces outils et à la difficulté à accéder aux informations nécessaires pour les utiliser de manière optimale, les PME limitent le plus souvent leur analyse à une série d'indicateurs (Laintinen, 1996; Hussein *et al.*, 1998 ; Garengo *et al.*, 2005 ; Perera et Baker, 2007) qui sont traités de manière dispersée et souvent inadaptée (Germain, 2004). L'insuffisance de ces pratiques d'évaluation de la performance apparaît d'ailleurs comme l'une des causes principales de l'échec des entreprises dans le contexte de petites et moyennes entreprises (Bruno *et al.*, 1987 ; Gaskill *et al.*, 1993 ; Liesz, 2002 ; Perera et Baker, 2007). Cette situation appelle ainsi au développement de systèmes d'évaluation financiers, pragmatiques, homogènes et cohérents, capables de fournir les informations nécessaires pour analyser la performance passée et présente, d'identifier l'origine de cette performance et de déterminer les événements qui peuvent influencer cette performance dans le futur (Germain, 2005) [ACL8, 2009]. Ensuite, si l'on adopte la position des parties prenantes externes (et notamment celle des actionnaires ou des bailleurs de fond), ces insuffisances en matière de production d'informations financières fiables, cohérentes et précises complexifient la lecture de la performance de la PME et augmentent le risque de conflits d'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; St-Pierre, 1999 ; St-Pierre, 2004 ; Bouslama, 2008). Dans ce contexte, les éléments financiers présentés par les PME se révèlent très souvent insatisfaisants pour réduire l'asymétrie informationnelle existant entre le propriétaire-dirigeant et les parties prenantes (St-Pierre, 1999 ; Maingot et Zeghal, 2006). En situation « d'opacité informationnelle », les PME sont dans l'incapacité d'envoyer un signal crédible aux apporteurs de fonds, aux banques ou aux partenaires d'affaires (Vos *et al.*, 2007) ce qui les empêche d'accéder au financement à des conditions avantageuses (Ang, 1992 ; Petersen et Rajan, 1994 ; Riportella et Cazorla-Papis, 2001) et d'atteindre leur objectif de croissance (Vos *et al.*, 2007 ; Gregory *et al.*, 2005) [ACL8, 2009]. Là encore, ce constat appelle à l'élaboration d'outils permettant à l'entreprise d'envoyer un signal de performance, clair, pertinent et crédible (Ross, 1977 ; Leland et Pyle, 1977), dans le but de réduire l'asymétrie d'information entre le propriétaire-dirigeant et ses partenaires externes et de faciliter l'évaluation par

les parties prenantes des décisions prises par l'entreprise. C'est pourquoi nous proposons un système d'évaluation de la performance, adapté à la PME, fondé sur des indicateurs financiers, susceptible d'être utilisé par le dirigeant de la PME dans une perspective interne de pilotage de la performance (comme outil de gestion active de sa performance) et dans une perspective externe de signalisation de la performance (en tant qu'outil de communication avec les parties prenantes externes) [ACL8, 2009].

Dans cette optique, et sur la base du « modèle DuPont », nous développons un modèle d'analyse de la performance en cinq étapes (combinant plusieurs ratios tels que le ROE, le ROA ou le ROS par exemple, interprétés et commentés à la lumière de la situation particulière de la PME), permettant de présenter une évaluation de la viabilité économique et financière de la firme ainsi que les implications stratégiques induites. Ce modèle vise à respecter plusieurs critères considérés comme des caractéristiques à privilégier dans la construction de ce type d'outil, notamment lorsqu'il est destiné à la PME (Bierbusse et Siesfield, 1997 ; Schneiderman, 1999 ; Garengo *et al.*, 2005 ; Bahri et St-Pierre, 2008 ; Delisle et St-Pierre, 2006) [ACL8, 2009]. En effet, il utilise des données issues du bilan et du compte de résultat de l'entreprise, qui constituent une base intéressante car facilement compréhensibles et accessibles, peu coûteuses à produire, et suffisamment crédibles du fait de la certification qui y est attachée (St-Pierre, 1999 ; Bahri et St-Pierre, 2008). Par ailleurs, compte tenu de la facilité d'accès aux données requises, ce modèle constitue également un puissant outil de *benchmarking* et fournit une interprétation dynamique de la position concurrentielle de l'entreprise. Enfin, il propose une approche globale en mettant en lumière les leviers de profit présents au sein des activités de l'entreprise (à la fois en termes de coût et de valeur) et en pointant les leviers d'amplification de la performance. En ce sens, il constitue également la base d'une analyse stratégique globale de l'entreprise permettant de questionner les pratiques de la PME et de vérifier l'alignement de l'organisation avec ses objectifs stratégiques. Si cette proposition ne prétend aucunement concurrencer des modèles de performance globale (de type « *balanced scorecard* » par exemple) ou se substituer à des mesures financières de la création de valeur plus avancées du type EVA (*Economic Value Added*) ou TBR (*Total Business Return*) par exemple (Montis et Ponsard, 2000), elle a néanmoins pour objectif de proposer une base d'analyse de la performance économique simple (car fondée sur un nombre limité d'indicateurs financiers caractérisés par leur facilité d'accès), complète (car fondée sur une étude intégrée des leviers et des amplificateurs de performance ainsi que de leurs implications stratégiques) et adaptée à la situation de la PME [ACL8, 2009]. Enfin, en permettant une mesure de la performance mise en perspective avec la situation des marchés et des concurrents de l'entreprise, ce modèle met l'accent à la fois sur l'anticipation et la réactivité.

De manière naturelle compte tenu que la population d'étude de notre recherche portant sur le lien entre RSE et performance économique [ACL13, 2013 ; ACL14, 2015] est composée dans son immense majorité de PME, nous avons pu mobiliser valablement certains éléments de ce système d'évaluation de la performance [ACL8, 2009] pour proposer une opérationnalisation multidimensionnelle de la performance économique.

#### - **Le recours aux mesures composites de la performance de l'entreprise**

Si comme nous l'avons vu (*cf. supra*), les indicateurs financiers ont toujours tenu une place dominante dans les techniques d'évaluation de la performance (Kaplan et Johnson 1987 ; Cauvin et Bescos 2005), ils font également l'objet de critiques nombreuses portant sur leur incapacité à appréhender la globalité de la performance de l'entreprise à partir des années 1980 (Dixon et al., 1990 ; Kaplan et Norton, 1992, 1996). Ainsi, concentrées sur le passé, les mesures financières n'offriraient que peu d'informations sur les conditions économiques et les perspectives de croissance (Eccles, 1999), de même qu'elles ne prendraient pas suffisamment en compte les éléments intangibles de la valeur d'une entreprise (Kaplan et Norton, 2001 ; Ittner et al., 2003), tels que la satisfaction client ou l'innovation (Ittner et Larcker 1998 ; Kaplan et Norton 1992 ; Kaplan et Norton 2001 ; St-Pierre et al. 2005) [ACL9, 2010]. En outre, elles ne permettraient pas d'assurer la cohérence entre la stratégie et la structure organisationnelle (composée de l'allocation des droits décisionnels, des systèmes d'incitation et de contrôle) (Brikley et al., 1997), pénalisant de ce fait la cohérence interne de l'organisation.

C'est sur cette base que se sont développées des approches à la fois plus ouvertes et plus globales, proposant des indicateurs composites, combinant éléments financiers et non financiers (Germain 2004). Le modèle du « balanced scorecard » (BSC), ou tableau de bord équilibré et prospectif, (Kaplan, 1994 ; Kaplan et Norton 1992, 1996) constitue l'une de ces approches les plus populaires. Organisé autour de quatre axes principaux, le BSC constitue une approche multicritère qui intègre de manière équilibrée des dimensions financières (visant à appréhender les effets des actions passées) et non financières (visant à anticiper les effets des actions actuelles) (Choffel et Meyssonier, 2005). Ainsi dans sa conception initiale (Kaplan et Norton, 1992), le BSC combine un axe « finance » (centré sur la mesure d'indicateurs financiers), un axe « client » (évaluant la satisfaction des clients dans une perspective temporelle évolutive), un axe « processus interne » (permettant d'apprécier l'apport des opérations et des processus en termes d'efficacité et d'efficience), et enfin un axe « apprentissage organisationnel » (évaluant la contribution de la gestion des moyens humains à l'atteinte des objectifs

stratégiques préalablement définis)<sup>30</sup>. Kaplan et Norton (1992) proposent ainsi de déterminer un nombre limité d'indicateurs relatifs à chaque axe, en cohérence avec les objectifs de l'entreprise et la nature de son activité, dans le but d'appréhender le plus efficacement possible la performance globale de l'entreprise à la fois présente et future. De ce point de vue, le BSC s'apparente à un outil de mesure multidimensionnel de la performance de la firme.

Kaplan et Norton (1993, 1996, 2001) font par la suite évoluer le BSC en insistant sur la notion d'objectifs stratégiques et en formalisant l'idée d'une causalité entre les 4 perspectives (Choffel et Meyssonier, 2005). Le modèle est ainsi conçu comme le moyen de s'assurer de l'alignement des comportements opérationnels avec les objectifs stratégiques, ce qui implique que le choix des indicateurs (par nature limités en nombre) doit se faire en sorte de transcrire au mieux les buts de l'entreprise. En outre, le BSC vise à mettre à jour les relations causales entre les 4 axes représentatifs des objectifs de l'entreprise. Exprimé simplement, le modèle fait en effet l'hypothèse que les dimensions de l'axe « apprentissage organisationnel » contribuent à l'amélioration des processus internes, qui génèrent à leur tour une influence sur la perspective « marché » et la satisfaction des clients, ce qui permet à plus ou moins long terme d'atteindre les objectifs économiques et de satisfaire les actionnaires (Germain et Trebucq, 2004). Même si cette vision d'une chaîne causale reliant les 4 perspectives du modèle est contestée par certains (Otley, 1998 ; Atkinson et al., 1997), elle correspond au courant dominant des recherches dans le domaine (Choffel et Meyssonier, 2005).

Cette réflexion ayant pour objectif d'élargir les modalités d'évaluation de la performance de l'entreprise nous conduit à adopter l'esprit du BSC pour évaluer l'impact sur la performance de l'entreprise de la compétence de Supply Chain Management (SCM) [ACL9, 2010 ; ACL15, 2015]. Celle-ci est considérée comme une compétence de niveau supérieur constituée d'un ensemble de pratiques organisationnelles (partage d'information, partenariat fournisseur et orientation client) relatives à des compétences de niveau inférieur (auxquelles nous nous référerons en tant que pratiques de SCM ou PSCM) (cf. 2.2.3). Le choix de travailler sur une conception de la performance inspirée du BSC nous permet d'une part de disposer d'un outil de mesure multidimensionnel de la performance [ACL9,

---

<sup>30</sup> Cette représentation constitue un modèle générique dont la composition en termes de catégories ou d'indicateurs est appelé à évoluer fortement en fonction des époques, des contextes et des objectifs. Ainsi par exemple, en 2001, Kaplan et Norton suggèrent d'étendre l'axe client à tous les partenaires de l'entreprise ; de même Hockerts (2001) propose un tableau de bord soutenable intégrant les indicateurs relatifs à la performance environnementale et sociale.

2010], et d'autre part, de mettre en évidence les chemins de causalité entre les pratiques et différentes dimensions de la performance [ACL15, 2015].

L'une des faiblesses identifiées concernant les travaux portant sur les liens entre pratiques de SCM et performance de l'entreprise est relative aux insuffisances en matière de mesure de la performance. La plupart des études existantes limitent souvent leur appréhension de la performance à des indicateurs partiels ou unidimensionnels (notamment en matière d'indicateurs de performance) et la grande majorité des apports mettant en relation le SCM et la performance de l'organisation est centrée sur des indicateurs financiers de la performance (Vickery et al. 2003 ; Li et al. 2006) [ACL9, 2010]. C'est la raison pour laquelle, en associant plusieurs dimensions complémentaires d'évaluation de la performance, fondées à la fois sur des critères financiers et non financiers, et développées dans l'esprit du BSC (Bhagwat et Sharma 2007), nous souhaitons enrichir la littérature existante en considérant l'impact des pratiques de SCM sur la performance, à la fois prises isolément et considérées globalement [ACL9, 2010 ; ACL15, 2015]. Par la même, nous souhaitons également identifier les dimensions de la performance de l'entreprise qui sont les plus sensibles aux pratiques de SCM (cf. 2.2.3).

Dans le cadre de notre modèle de mesure de la performance, l'axe financier est approché par une série d'indicateurs de rentabilité classiquement utilisés et qui renvoient aux développements précédents (rentabilité commerciale, rentabilité économique, rentabilité financière<sup>31</sup>). Indépendamment de ces mesures de rentabilité mobilisées de manière différenciées dans le contexte de l'évaluation de la performance du SCM par Wisner (2003), Li et al. (2006), Koh et al. (2007), Green et al. (2007) ou Chow et al (2008), nous avons également recours à des indicateurs visant à suivre l'évolution de variables critiques liées à la position concurrentielle ou à la santé financière de l'entreprise (classiquement utilisées dans ce type de recherche) : croissance des ventes (Wisner 2003 ; Green et al. 2007), profit moyen (Green et al. 2007, amélioration de la trésorerie ou amélioration du Besoin en Fonds de Roulement (Noordewier et al. 1990 ; Wisner 2003 ; Gunasekaran et al. 2004 ; Koh et al. 2007). L'axe « client » (Kaplan et Norton 1992 ; Vickery et al. 2003 ; Gunasekaran et al. 2004 ; Li et al. 2006 ; Green et al. 2007 ; Paulraj et al. 2008 ; Mentzer et al. 2008) est approché par une série d'indicateurs relatifs

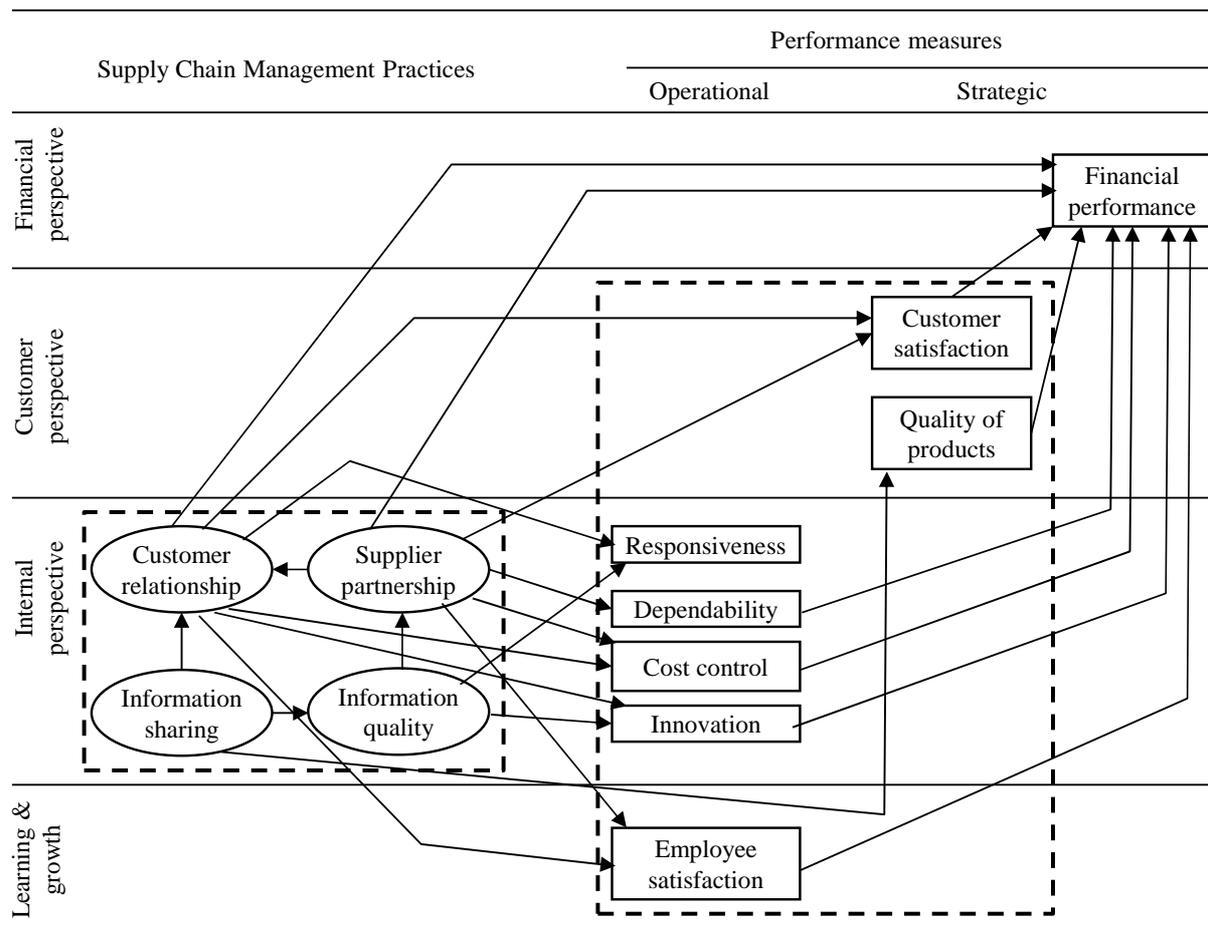
---

<sup>31</sup> La rentabilité commerciale est approchée par le taux de marge (*Return On Sales* ou ROS), c'est-à-dire par l'efficacité commerciale de l'entreprise mesurée en termes de marge ; la rentabilité économique est appréhendée par la rentabilité des capitaux investis (*Return on Investment* ou ROI) et par la rentabilité des actifs (*Return On Assets* ou ROA) ; la rentabilité financière est mesurée par la rentabilité des capitaux propres (*Return On Equity* ou ROE), comme une mesure de la création de valeur pour l'actionnaire (Lordon 2000).

à la satisfaction des clients, à la qualité des produits et des services et à l'efficacité et au respect des délais. L'axe « Processus interne » est mesuré à l'aide d'indicateurs concernant la maîtrise des coûts, la productivité, la réactivité et l'adaptabilité des moyens de production et de la nature des offres proposées au client (Kaplan et Norton 1992 ; Li et al. 2005 ; Koh et al. 2007 ; Paulraj 2008 ; Bhagwat et Sharma, 2007). L'axe « innovation et apprentissage » est évalué sur la base d'indicateurs de développement de nouvelles offres et d'amélioration continue des processus (Kaplan et Norton 1992 ; Li et al. 2005 ; Li et al. 2006). Enfin, à la suite des préconisations de Kaplan et Norton (2001) et de Hockerts (2001), nous intégrons un axe performance sociale et sociétale centré sur des indicateurs relatifs à l'engagement, la motivation et la satisfaction des salariés ainsi que le respect de l'environnement naturel.

Afin de vérifier de la validité et de la fiabilité de ces mesures de performance, l'ensemble de ces indicateurs fait l'objet d'une analyse factorielle (analyse en composante principale), ce qui nous conduit à considérer 8 dimensions de la performance (toutes évaluées par une mesure multi-items), respectant les conditions de validité convergente et discriminante et de fiabilité, respectivement relatives à la performance financière, la performance sociale, la maîtrise des coûts, la capacité d'innovation, l'efficacité et le respect des délais, la réactivité et l'adaptabilité, la qualité des produits et services et la satisfaction des clients [**ACL9, 2010 ; ACL15, 2015**]. Au final, la combinaison d'indicateurs financiers et non financiers nous permet de tester notre modèle d'hypothèses (portant sur les liens entre pratiques de SCM et performance de l'entreprise) sur huit catégories d'indicateurs de performance, par le biais d'une série de modèles de régression [**ACL9, 2010**], aucune étude existante similaire n'ayant mobilisé, à notre connaissance, une telle variété de variables de performance.

Au-delà de l'intérêt de tester l'impact des pratiques de SCM (PSCM) sur une série d'indicateurs de performance complémentaires [**ACL9, 2010**], nous avons souhaité mettre en évidence dans une autre recherche [**ACL15, 2015**], les chaînes causales reliant non seulement ces pratiques avec les indicateurs de performance mais également les liens entre les niveaux du BSC, tant en termes de pratiques que d'indicateurs de performance [**ACL15, 2015**]. La figure 5 ci-dessous synthétise ces liens entre les niveaux du modèle de BSC.



**Figure 5 – cartographie des liens causaux entre PSCM et performance dans une optique de tableau de bord prospectif stratégique [ACL15, 2015]**

**Sur le plan empirique**, cette recherche nous permet ainsi non seulement d'identifier les liens entre les pratiques de SCM et les différents niveaux de la perspective du BSC (client, processus interne, innovation et performance financière) mais également de mettre en évidence certains liens de la causalité contestée (Otley, 1998 ; Atkinson et al., 1997) reliant les 4 perspectives du modèle du BSC.

Ainsi, considérant la thématique de définition et de mesure de la performance, l'apport de cette recherche [ACL15, 2015] réside dans l'analyse de la nature des liens entre les composantes/niveaux du tableau de bord prospectif (BSC), notamment en matière de dimensions de la performance. En effet, les liens entre les composantes du BSC peuvent être de natures diverses ; ainsi on distingue les liens séquentiels (témoignant d'une causalité verticale ascendante reliant deux niveaux adjacents) et non séquentiels (causalité verticale ascendante mais reliant deux niveaux non adjacents), les liens directs ou indirects, les liens interdépendants (témoignant d'une causalité ascendante ou descendante entre deux niveaux adjacents ou non) et intra-dépendants (témoignant d'une causalité au sein d'un

même niveau du BSC) ; enfin, nous utilisons le terme lien inverse (« reverse linkage ») pour rendre compte des liens interdépendants descendants. Dans ce contexte, si certains auteurs avancent l'idée que les niveaux du BSC se caractérisent par des liens séquentiels ou non séquentiels, verticaux et ascendants, conduisant à terme à alimenter le dernier niveau (performance financière) (Kaplan et Norton, 2006), d'autres remettent en question cette vision classique, en défendant l'idée de liens interdépendants (Bryant et al., 2004 ; Bento et al., 2013). Or, cette réflexion souffre d'un manque cruel d'éléments empiriques et si de nombreux auteurs ont étudié les liens entre PSCM et performance, à notre connaissance, aucun n'a encore exploré la question de la nature de ces liens dans le contexte des PSCM.

Nos résultats (synthétisés dans la figure 5) montrent tout d'abord que contrairement à la vision développée par Kaplan et Norton (2006), la performance financière ne peut pas être obtenue uniquement par le biais de liens séquentiels mais également par des liens non séquentiels, confirmant ainsi les propositions développées par Oriot et Misiaszek (2004) ou Bento et al. (2013). Ainsi dans notre modèle validé, la performance financière est alimentée par deux liens directs séquentiels et six liens directs non séquentiels. Ensuite, nos résultats mettent en évidence l'existence de liens indirects non séquentiels contributifs de la performance financière et initiés par les PSCM (ainsi par exemple, le partenariat fournisseur influence positivement la satisfaction du client, qui contribue elle-même à la performance financière) ; ce résultat est en phase avec la position de Kaplan et Norton (2006) dans la mesure où ces liens indirects se construisent sur la base de liens séquentiels directs successifs. Enfin, nos résultats montrent deux liens directs inversés et trois liens indirects inversés, remettant là encore en question l'hypothèse de Kaplan et Norton (2006) selon laquelle les objectifs financiers ne peuvent être atteints que par le biais de liens causaux séquentiels ascendants ; ainsi par exemple le partenariat fournisseur influence positivement la satisfaction des salariés (lien direct inversé), et la satisfaction des salariés influence positivement la performance financière (faisant du lien entre partenariat fournisseur, satisfaction des salariés et performance financière un lien indirect inversé).

Au final, si les liens entre les niveaux du tableau de bord prospectif ont pu être explorés dans la littérature existante (Bryant et al., 2004; Chareonsuk and Chansa-ngavej, 2010; Bento et al., 2013), le contexte des pratiques de SCM nous permet de prolonger la réflexion et d'étendre les connaissances dans ce domaine, en montrant empiriquement que la performance financière peut être atteinte par le biais de plusieurs type de liens : direct séquentiel, direct non séquentiel, indirect séquentiel, indirect non séquentiel, direct intra-dépendant, indirect intra-dépendant, et inversé. Ces résultats constituent de ce point de vue un apport original majeur.

Ces réflexions menées au cours de notre travail de recherche et portant sur la performance de la firme sont mises en oeuvre dans le but spécifique de proposer des outils d'évaluation de la performance [ACL8, 2009], de mieux comprendre les liens entre les dimensions de la performance [ACL15, 2015] et, de manière incidente, dans le but de déterminer les mesures les plus adaptées à notre objectif de recherche [ACL9, 2010 ; ACL13, 2013 ; ACL14, 2015 ; ACL15, 2015]. Ces travaux nous permettent de clarifier à la fois la conception de la performance de la firme et de proposer un mode d'opérationnalisation qui soit en cohérence avec les contextes rencontrés et les objectifs visés.

#### **Synthèse du 2.1.1**

*Dans le cadre de l'axe 2, nous cherchons, sur la base de la théorie des ressources et compétences, à expérimenter l'influence de différents niveaux de compétences sur la performance de l'entreprise. Pour cela, nous approfondissons la notion de performance de l'entreprise, en travaillant sur la question de sa conceptualisation et de sa mesure [ACL8, 2009 ; ACL15, 2015] afin de nourrir les dispositifs méthodologiques nécessaires à la réalisation de cet objectif de recherche [ACL9, 2010 ; ACL14, 2015 ; ACL13, 2013 ; ACL15, 2015].*

*D'une part, nous proposons une modélisation de la mesure de la performance économique et financière en cinq étapes, particulièrement adaptée au cas de la PME [ACL8, 2009], dont nous mobilisons certaines composantes pour proposer une opérationnalisation multidimensionnelle de la performance ; celle-ci nous permet d'évaluer l'influence des orientations stratégiques relatives à la responsabilité sociale des entreprises (proactivité environnementale, mode de management des parties prenantes) et des compétences environnementales, sur la performance économique de l'entreprise [ACL13, 2013 ; ACL14, 2015]. D'autre part, nous menons une réflexion sur les mesures composites et globales de la performance [ACL9, 2010 ; ACL15, 2015], qui nous conduit à approfondir la compréhension du fonctionnement du modèle du tableau de bord prospectif, en proposant une conceptualisation des liens existant entre les quatre niveaux d'indicateurs de performance [ACL15, 2015]. Ces résultats nous permettent là encore d'alimenter notre objectif de recherche visant à identifier les chemins de causalité reliant la compétence de SCM, les pratiques qui y sont associées, et la performance de la firme [ACL9, 2010 ; ACL15, 2015].*

### **2.1.2 Mode de management des parties prenantes, proactivité environnementale et performance économique**

#### **- La problématique analysée**

La réflexion que nous menons et qui porte sur les rôles respectifs du mode de management des parties prenantes et de la proactivité environnementale (ou stratégie environnementale proactive) dans la formation de la performance économique, prend sa source dans trois champs connexes de la littérature [ACL13, 2013]. Le premier concerne l'analyse des liens entre le comportement socialement responsable de l'entreprise<sup>32</sup> et sa performance économique (Mackey et al. 2007 ; Godfrey et al. 2009 ; Surroca et al. 2010) ; le deuxième explore les relations entre les comportements orientés sur le développement durable (et plus précisément les comportements écologiquement responsables) et la performance économique (Sharma et Vredenburg 1998 ; Molina-Azorín et al. 2009 ; Fernando et al. 2009 ; Horvathova 2010) ; le troisième se concentre sur les liens entre comportement socialement responsable de l'entreprise et développement durable (Buysse & Verbeke 2003 ; Sharma et Henriques 2005 ; Kassinis et Vafeas 2006).

Malgré la multiplication récentes des études dans ce domaine, il reste de nombreuses questions non tranchées, à la fois du fait de résultats divergents ou peu convaincants et du fait de la persistance d'aspects flous ou indéfinis tant sur le plan de la définition et de l'opérationnalisation des variables que sur le plan des liens entre ces variables (Buysse et Verbeke 2003 ; Kassinis et Vafeas 2006 ; Molina-Azorín et al. 2009 ; Horvathova 2010 ; Surroca et al. 2010) [ACL13, 2013]. Cette situation conduit un certain nombre de chercheurs à affirmer la nécessité de poursuivre les investigations (Margolis and Walsh 2003 ; Kassinis et Vafeas 2006 ; Barnett 2007 ; Surroca et al. 2010) en intégrant de nouveaux mécanismes médiateurs ou modérateurs et/ou de nouveaux contextes d'étude (Margolis et Walsh 2003 ; Molina-Azorín et al. 2009 ; Surroca et al. 2010) de même qu'en concentrant son attention sur certains éléments particuliers constitutifs de la responsabilité sociale et du développement durable car le caractère multidimensionnel de ces concepts et la variété de comportements auxquels ils

---

<sup>32</sup> De manière générale, la notion de responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à une attitude orientée sur la prise en compte des attentes et les intérêts d'une large variété de parties prenantes de l'entreprise (Buysse et Verbeke 2003 ; Godfrey et al. 2009).

renvoient pourraient être à l'origine de la difficulté à faire émerger un consensus quant à leur impact sur la performance (Griffin et Mahon 1997; Margolis et Walsh 2003; Rowley et Berman 2000 ; Brammer et Millington 2008) [ACL13, 2013]. Notre ambition est de suivre les différentes pistes avancées par ces auteurs pour contribuer à la compréhension du débat. Pour cela, nous mobilisons un cadre théorique mixte (théorie des parties prenantes et théorie des ressources et compétences) et nous nous concentrons sur trois variables spécifiques permettant d'apporter un éclairage particulier : le mode de management des parties prenantes, la proactivité environnementale et la performance économique. En outre, au-delà de l'analyse de la relation des variables « deux à deux », le modèle développé propose de considérer le rôle médiateur de la proactivité environnementale dans la relation entre le mode de management des parties prenantes et la performance économique. Enfin, l'étude des interactions entre ces trois variables est menée sur le cas du secteur des produits de grande consommation en France, particulièrement exposé à la problématique de la responsabilité écologique.

- Une nécessaire clarification des concepts

Les résultats antagonistes ou peu concluants des recherches antérieures s'expliquent selon certains par la confusion qui caractérise les notions, les termes ou les mesures de concepts (Barnett 2007 ; Brammer et Millington 2008). Ainsi, un concept considéré comme similaire dans différentes études renverrait en fait à des réalités fondamentalement distinctes, du fait de l'insuffisance du travail de définition et de clarification des notions mobilisées. C'est la raison pour laquelle nous faisons l'effort de définir et de caractériser précisément les variables indépendantes intégrées dans notre modèle de recherche : le mode de management des parties prenantes et la proactivité environnementale [ACL13, 2013].

La notion de management des parties prenantes<sup>33</sup> prend son origine dans le concept plus large de responsabilité sociale de l'entreprise, définie comme l'ensemble des stratégies et des comportements que l'entreprise met en œuvre pour créer et gérer ses relations avec son environnement social et/ou sociétal (Waddock 2004 ; Surroca et al. 2010). Le mode de management des parties prenantes renvoie alors à la stratégie adoptée par l'entreprise pour satisfaire les intérêts de ses parties prenantes

---

<sup>33</sup> Les parties prenantes désignent ici les personnes ou groupes de personnes qui ont un intérêt légitime dans la participation d'une entreprise, qui affectent ou peuvent être affectés par l'action de l'entreprise (Freeman, 1984) : salariés, fournisseurs, clients, actionnaires, concurrents, médias, ONG ...

(Berman et al. 1999 ; Buysse et Verbeke 2003). Dans ce cadre, nous distinguons deux modes de management des parties prenantes : l'orientation parties prenantes et le management différencié des parties prenantes. L'orientation parties prenantes s'inspire des concepts d'orientation marché et d'orientation client (Deshpandé et al. 1993 ; Slater et Narver 1994 ; Ben Brik et al., 2011), et se définit comme la construction d'une relation étroite avec une grande variété de parties prenantes, caractérisée par l'écoute, la compréhension et la réponse aux attentes de l'ensemble de ces parties prenantes, dans une attitude équilibrée. Par opposition, le management différencié des parties prenantes consiste à privilégier un nombre réduit de parties prenantes en fonction d'un ordre de priorité « stratégique » établi par l'entreprise (Porter et Kramer 2006) [ACL13, 2013]. Dans ce cadre, la direction de l'entreprise privilégie la satisfaction des intérêts d'un groupe limité de parties prenantes en fonction de leur prépondérance respective perçue.

Concernant la proactivité environnementale, ou stratégie environnementale proactive (SEP), les définitions utilisées (comme les mesures mobilisées) présentent une très forte hétérogénéité (voire une certaine confusion), de nature à biaiser les résultats et les interprétations des études réalisées. En effet, la plupart de ces travaux assimilent stratégie environnementale, management environnemental et performance environnementale (Molina-Azorin *et al.*, 2009). Selon les cas, la stratégie environnementale fait référence à trois types de concepts :

- une orientation stratégique, c'est-à-dire une volonté stratégique portée par la direction générale et visant à placer la responsabilité environnementale au centre des préoccupations de l'entreprise dans une optique proactive (Claver *et al.*, 2007; Menguc *et al.*, 2010; Menguc & Ozanne, 2005; Miles & Covin, 2000),
- une pratique de management relative à l'intégration de la préoccupation environnementale dans le comportement de l'entreprise (Gonzalez-Benito & Gonzalez-Benito, 2005; Montabon *et al.*, 2007),
- un résultat obtenu, en termes de performance environnementale, tel que l'obtention de certification ou la réduction des émissions polluantes (Dixon-Fowler *et al.*, 2013; Nakao *et al.*, 2007) [ACL14, 2015].

De ce point de vue, la notion de stratégie environnementale est assimilée (qu'il s'agisse de définition ou d'opérationnalisation) indistinctement à la phase de formulation stratégique et à la phase de mise en œuvre de la stratégie (Buysse & Verbeke, 2003; Clarkson, 1995). En outre, elle recouvre pour certains auteurs selon les cas à la fois l'orientation ("l'input"), la mise en œuvre, ou la réalisation

("l'output") (Sharma et Vredenburg, 1998 ; Buysse & Verbeke, 2003). Devant ce risque de confusion, il apparaît nécessaire de distinguer clairement trois notions (Verbeke *et al.*, 2006) : tout d'abord, l'orientation stratégique, qui se manifeste par des structures de gouvernance facilitant les initiatives environnementales, l'adhésion à l'idée de l'environnement comme source d'opportunités et le soutien de la direction aux projets environnementaux ; ensuite, les pratiques de management environnemental, qui sont sous-tendues par les compétences naturelles (Hart, 1995). Dans les travaux que nous menons dans ce domaine [ACL13, 2013 ; ACL14, 2015], nous considérons la SEP en tant qu'orientation stratégique, correspondant à une optique proactive et à une logique d'intention stratégique (Hart, 1995; Prahalad & Hamel, 1990), visant à créer les compétences nécessaires pour saisir les opportunités offertes par la prise en compte de l'environnement naturel (Boiral, 2006; Buysse & Verbeke, 2003; Hart, 1995; Sharma & Vredenburg, 1998) [ACL14, 2015]. La SEP se définit ainsi par la volonté de placer les exigences de responsabilité environnementale au centre des préoccupations stratégiques de l'entreprise et la volonté d'adopter une position de leader dans ce domaine (Menguc & Ozanne, 2005; Sharma & Henriques, 2005; Sharma & Vredenburg, 1998) [ACL13, 2013 ; ACL14, 2015].

- Mode de management des parties prenantes et performance de l'entreprise

Deux visions antagonistes du mode de management des parties prenantes coexistent. Dans une perspective instrumentale de la théorie des parties prenantes, selon laquelle l'entreprise peut tenter de gérer ses parties prenantes dans le but de maximiser sa performance financière (Freeman 1984 ; Donaldson et Preston 1995), certains suggèrent que la performance est supérieure lorsque l'entreprise ne se limite pas à privilégier un petit nombre de parties prenantes mais élargit son attitude d'écoute et de réponses aux attentes, à l'ensemble d'entre elles, adoptant ainsi une attitude d'orientation parties prenantes (Harrison *et al.* 2010). Dans cette optique, l'entreprise profite des gains liés à la création et au partage de valeur avec les parties prenantes, mais aussi de gains liés directement à la réputation qu'elle développe dans ce domaine (Jones *et al.* 2007 ; Harrison *et al.* 2010). Il est alors possible de considérer l'orientation parties prenantes comme génératrice de compétences rares (compte tenu du caractère hétérogène de l'attitude des entreprises dans ce domaine (Waddock et Graves 1997 ; Harrison *et al.* 2010), porteuses de valeur (du fait de sa capacité à optimiser les relations avec les parties prenantes : fidélisation des clients et des salariés, efficacité des salariés, réduction des conflits etc.), et difficiles à imiter ou à substituer par les concurrents (du fait de la dépendance de sentier et de l'ambiguïté causale qui y sont attachées), (Barney 1991 ; Berman *et al.* 1999 ; Choi et

Wang 2009). De ce fait, l'orientation parties prenantes apparaît comme une source d'avantage concurrentiel solide possible (Harrison et al. 2010) [ACL13, 2013].

Une vision alternative du management de la relation des parties prenantes (management différencié des parties prenantes) avance au contraire l'idée de la nécessité d'un traitement contingent des différentes catégories de parties prenantes en fonction de la prépondérance respective des parties prenantes (celle-ci étant dépendante des trois attributs des parties prenantes : pouvoir, légitimité, urgence (Mitchell et al., 1997)). La prépondérance perçue des parties prenantes variant au cours du temps et en fonction des situations considérées (Jawahar et McLaughlin's 2001), le management différencié des parties prenantes renvoie à un mode de gestion évolutif, conduisant, en fonction des événements et des objectifs, à privilégier certaines catégories de parties prenantes en établissant un ordre de priorité dans la réponse à leurs attentes (Porter et Kramer 2006 ; Boesso et Michelon 2010). Cette attitude permettrait d'éviter un phénomène de dispersion des ressources dans le cadre de laquelle la satisfaction de chaque partie prenante serait moins importante que la satisfaction des parties prenantes « choisies » dans le cadre du management différencié des parties prenantes (Boesso et Michelon 2010). En outre, elle limiterait le risque de conflit d'intérêts issu des demandes antagonistes de ces parties prenantes (Greenley et al. 2004) [ACL13, 2013].

Compte tenu de ces deux lignes d'argumentation et de la présence d'apports empiriques contradictoires (Brammer et Millington 2008), favorables selon les cas à l'orientation parties prenantes (Orlizky et al. 2003) ou au management différencié (Boesso et Michelon 2010), nous faisons le choix de formuler deux hypothèses concurrentes [ACL13, 2013] d'une influence positive de l'orientation parties prenantes, et d'une influence positive du management différencié, sur la performance économique de la firme.

- SEP et performance de l'entreprise

Si les recherches portant sur les relations entre stratégie environnementale et performance économique sont nombreuses<sup>34</sup>, le débat persiste quant à l'existence d'un lien positif significatif entre ces variables. Celui-ci se structure autour de deux points de vue principaux [ACL13, 2013 ; ACL14, 2015]. Le premier considère la stratégie environnementale comme susceptible de dégrader la compétitivité (Jaffe *et al.*, 1995; Levy, 1995) en consommant des ressources qui ne peuvent alors pas être consacrées au cœur de l'activité de l'entreprise (Klassen et Whybark, 1999 ; Walley & Whitehead, 1994 ; McWilliams et Siegel, 2000). En outre, si ce point de vue reconnaît la possibilité de réaliser des profits par la correction des dysfonctionnements de « premier niveau »<sup>35</sup> (optimisation de l'utilisation des matières premières, économies d'énergie, réduction des gaspillages...), un phénomène de gains marginaux décroissants condamne toute espérance de rentabilité d'un projet plus large (Hart & Ahuja, 1996). Au-delà de la correction des dysfonctionnements de premier niveau, le second point de vue considère la SEP comme le moyen de réduire les coûts par le biais de la réduction des gaspillages de ressources mais aussi de l'amélioration de la qualité des relations avec les parties prenantes (limitation des risques d'apparition de conflits réglementaires et sociétaux, amélioration des relations avec les apporteurs de capitaux et baisse du coût du capital, amélioration du climat social et augmentation de l'implication et de la productivité...) (Ambec et Lanoie, 2008). En outre, la SEP est considérée comme le moyen de créer un surplus de valeur et d'augmenter les revenus de l'entreprise en améliorant sa compétitivité (Ambec & Lanoie, 2008; Porter & Van der Linde, 1995; Sharma & Vredenburg, 1998) par le biais de son effet sur l'innovation, la réputation, la fidélité des clients et le caractère différencié des produits/services (Shrivastava, 1995a, 1995b; Ambec et Lanoie, 2008)

Sur le plan empirique, si les méta-analyses menées par Molina-Azorín *et al.* (2009) et Horvathova (2010) soulignent que l'adoption de mesures diverses rend difficile la généralisation de ces résultats, voire la compréhension des phénomènes sous-jacents, elles montrent qu'une légère majorité des résultats conclut à un lien positif entre l'adoption d'une optique de responsabilité environnementale

---

<sup>34</sup> *cf.* les synthèses de ces différents travaux réalisées par exemple par Molina-Azorin *et al.* (2009) et Horvathova (2010).

<sup>35</sup> *cf.* théorie du « *low hanging fruit* ».

par l'entreprise et sa performance économique. Au final, nous avançons l'hypothèse que la SEP exerce une influence positive sur la performance économique [ACL13, 2013].

- Management des parties prenantes, SEP et performance de l'entreprise

Les parties prenantes manifestent à des degrés divers des attentes en matière de développement durable et de responsabilité environnementale. Ainsi, par exemple, les actionnaires sont de plus en plus sensibles aux considérations éthiques (Hamilton 1995 ; Persais 1998 ; Pinel 2001). De la même façon, le marché financier adopte de manière progressive des critères de notation extra financiers, favorables à l'optique de responsabilité environnementale tout comme les compagnies d'assurances (Rueda-Manzanares et al. 2008). Dans ce domaine, les fournisseurs et des clients privilégient le choix de partenaires orientés sur les comportements de développement durable, par conviction ou pour préserver leur image dans ce domaine (Henriques et Sadorsky 1999 ; Louppe et Rocaboy 1994 ; Rueda-Manzanares et al. 2008). Le comportement responsable devient par ailleurs un élément de lutte concurrentielle (Buisse et Verbeke 2003) et les entreprises subissent la pression des médias et des associations de consommateurs comme celle des Etats et des institutions internationales (Dean et Brown 1995 ; Henriques et Sadorsky 1996 ; Persais 1998 ; Rueda-Manzanares et al. 2008). Au final, ces différents groupes de pression exercent une influence (Freeman, 1984) en termes de comportement lié au développement durable (Buisse et Verbeke 2003 ; Persais 2004) ; la nature de la prise en compte de ces attentes par l'entreprise (via le mode de management des parties prenantes qu'elle adopte) est ainsi susceptible d'influencer son degré de proactivité environnementale. Dans cette optique, et compte tenu de la montée des attentes latentes ou exprimées de l'ensemble des parties prenantes en termes de responsabilité environnementale, les firmes considérant comme critiques un éventail large de parties prenantes (orientation parties prenantes) sont amenées à augmenter leur degré de proactivité dans le domaine du management environnemental (Buisse et Verbeke 2003 ; Persais 2004) [ACL13, 2013]. C'est la raison pour laquelle nous faisons l'hypothèse d'une influence positive supérieure de l'orientation parties prenantes sur la SEP comparée à celle du management différencié des parties prenantes.

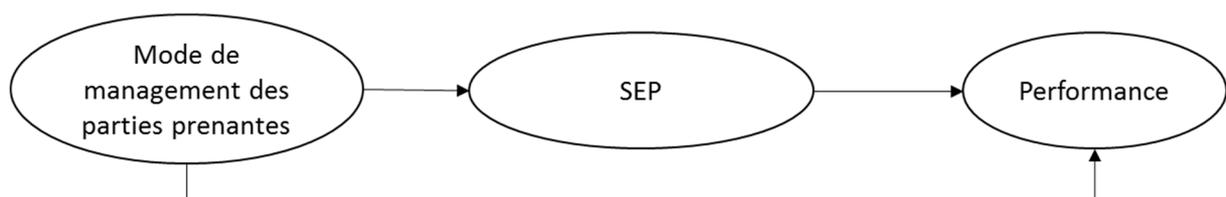
## - La méthodologie mobilisée

Afin de tester ces hypothèses, nous constituons une base de données originale constituée d'industriels des produits de grande consommation (aliments, boissons, produits de lavage et d'entretien ménager, produits de parfumerie, d'hygiène et de beauté). En effet, ce secteur est particulièrement révélateur de la montée des préoccupations en faveur du développement durable (Pinet 2004 ; Ghersi et Rastoin 2010) et symptomatique de l'évolution future possible de l'ensemble des secteurs de l'économie. A ce titre, il est particulièrement adapté aux objectifs de cette étude. 1510 entreprises évoluant dans ce secteur sont contactées par téléphone afin d'identifier la personne en charge des questions relatives au développement durable, de s'assurer que l'interlocuteur est disposé à répondre à notre étude et qu'il détient les compétences requises. 1034 entreprises acceptent de communiquer leurs coordonnées électroniques afin de recevoir le lien pour accéder au questionnaire en ligne. Avec un taux de retour de 18,18%, nous disposons de 188 questionnaires exploitables. Ces données sont issues du travail de thèse de doctorat de Sandrine Gherra, dans le cadre duquel nous avons apporté un appui conceptuel et méthodologique, en termes de choix des mesures de variables, d'élaboration du questionnaire et de traitement statistique des données. Cette collaboration initiale a ainsi conduit à la réalisation de deux publications communes [ACL13, 2013 ; ACL14, 2015].

Pour la variable de proactivité environnementale (codée PENV) nous développons une mesure multi-items (échelle bipolaire en sept points) issue de plusieurs mesures préexistantes (Buysse et Verbeke, 2003) et d'une phase préalable d'analyse qualitative (constituée de 16 entretiens semi-directifs). La réalisation d'une analyse factorielle confirmatoire (modèle d'équations structurelles) nous conduit à retenir un construit en 5 items. Pour la variable d'orientation parties-prenantes (codée OPP), nous combinons également mesures préexistantes (Henriques et Sadorsky, 1999 ; Sharma et Vredenburg, 1998) et analyse qualitative. Nous considérons ainsi le comportement de l'entreprise envers 14 catégories de parties prenantes (employés, actionnaires, banques, assurances, clients, fournisseurs, prestataires, concurrents, médias, ONG, centres d'enseignement et de recherche, agences publiques, Etat, instances internationales). Pour chacune de ces catégories, 4 items sont définis permettant d'évaluer le niveau d'écoute de l'entreprise et sa volonté de satisfaire les attentes de la partie prenante considérée. Après la réalisation d'une analyse factorielle confirmatoire, 13 facteurs sont retenus (suppression de la variable « agences publiques »). Pour chacun des facteurs, nous procédons à un recodage : « -1 » si la valeur de la variable est inférieure à sa moyenne moins son écart type ; « 1 » si la valeur est supérieure à la moyenne de la variable plus son écart type ; « 0 » sinon. Puis nous réalisons la somme de ces variables afin d'obtenir la nouvelle variable d'orientation parties prenantes, variant

théoriquement entre « -13 » (très faible orientation parties prenantes) et « +13 » (très forte orientation parties prenantes). Pour la variable de management différencié des parties prenantes (codée PRIOR), à la suite de Boesso et Michelon (2010), nous calculons la variance de chaque individu sur les 13 catégories de parties prenantes puis nous créons une variable muette (« *dummy variable* ») égale à 1 lorsque cette valeur de variance est supérieure à la moyenne des variances sur tous les individus, à 0 sinon. Cette variable nous permet ainsi de déterminer si l'entreprise focalise son attention sur un nombre limité de parties prenantes. Notre choix de mobiliser des mesures relatives pour les construits OPP et PRIOR nous permet de réduire le biais du au choix d'un unique secteur d'activité en tant que terrain d'étude et augmente ainsi la validité de ces mesures. Enfin les indicateurs de performance retenus (cf. 2.1.1) ont été collectés par le biais de la base financière DIANE (calculés sur la base de la moyenne des deux dernières années d'exercice disponibles) afin d'éviter le biais de méthode commune (Podsakoff *et al.* 2003) [ACL13, 2013].

Dans un second temps, nous testons le modèle de recherche représenté ci-dessous (cf. figure 6) relatif aux hypothèses développées (cf. supra). Pour cela, nous avons recours à deux modèles d'équations structurelles successifs (AMOS), mobilisant d'une part l'orientation parties prenantes et d'autre part le management différencié des parties prenantes pour rendre compte du mode de management des parties prenantes.



**Figure 6 – Modèle de recherche schématisé [ACL13, 2013]**

#### - Les résultats et apports obtenus

Les résultats obtenus sont présentés dans la figure 7 ci-dessous. Tout d'abord, nos résultats montrent un impact négatif de l'orientation parties prenantes sur la performance économique par le biais d'un effet direct sur le ROS et indirect sur le ROA et le ROE. A l'inverse, le management différencié des parties prenantes a un effet positif direct sur le ROS et indirect sur le ROA et ROE. Ensuite, quel que soit le modèle considéré, la proactivité environnementale présente une influence positive significative sur la performance économique via un effet direct sur le ROS. Enfin, l'orientation parties prenantes

influence positivement et de manière très significative le degré de proactivité environnementale alors que le management différencié des parties prenantes présente une influence négative sur la proactivité environnementale.

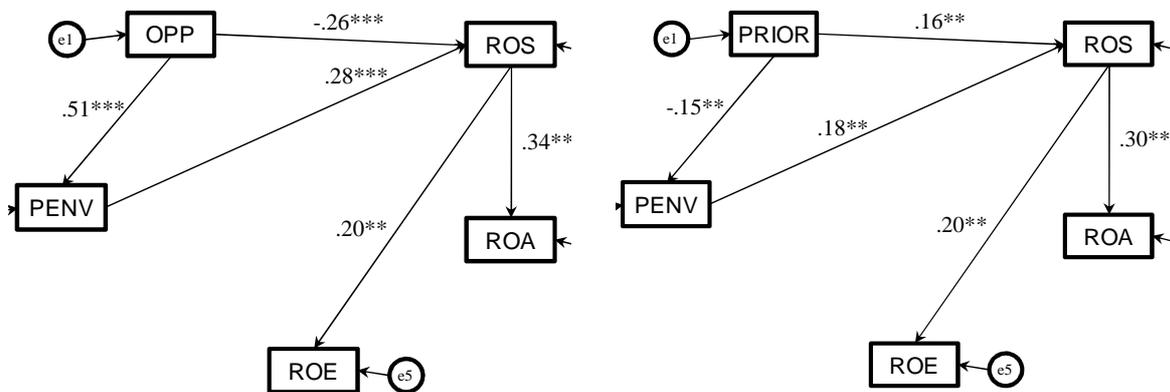


Figure 7 – Modèles de recherche validés [ACL13, 2013]

Sur le plan empirique, nous mettons en évidence quatre résultats principaux.

- Concernant l'influence sur la performance du mode de management des parties prenantes, nos résultats confirment et enrichissent le faible nombre d'études quantitatives existantes [ACL13, 2013]. Ainsi par exemple si Boesso et Michelon (2010) montrent un faible impact négatif d'une pratique d'orientation parties prenantes sur le ROS, leurs résultats ne parviennent pas à démontrer un impact du management différencié des parties prenantes sur le ROS, ce que nous mettons en évidence. L'entreprise optant pour une attitude généralisée d'écoute et de réponse aux attentes de ses parties prenantes voit sa performance économique se dégrader du fait d'un comportement de « relations publiques » trop coûteux (Porter et Kramer 2006). A l'inverse, celle qui met en place un ordre de priorité dans la réponse à apporter à leurs attentes bénéficie d'une performance supérieure. Cependant ce résultat va à l'encontre de certains arguments que nous avons pu développer et s'oppose aux résultats empiriques mis en évidence par Orliczky et al. (2003) ou Choi et Wang (2009). Nous tentons de comprendre ces écarts en proposant deux explications alternatives. Tout d'abord les mesures comptables de rentabilité ne constituent pas forcément la meilleure manière d'identifier la création de valeur générée par l'orientation parties prenantes (Harrison et al. 2010), notamment du fait d'un décalage temporel entre le coût immédiat généré par l'engagement dans un processus d'allocation des ressources favorisant l'ensemble de ses

parties prenantes (et impactant le ROS) et la création de valeur attendue sur une échéance se situant probablement à plus long terme. Nous travaillons dans ce sens dans le cadre de l'un de nos projets de recherche visant à mobiliser un indicateur de croissance de l'entreprise (croissance du CA et du profit) en parallèle des indicateurs de rentabilité traditionnels, afin d'approcher de manière plus pertinente ce décalage temporel. Par ailleurs, cet écart entre nos résultats et les promoteurs d'une vision positive du lien entre orientation parties prenantes et performance économique peut également s'expliquer par une contingence de ce lien, qui serait liée à l'histoire de l'entreprise avec ses parties prenantes (Barnett 2007). De ce point de vue, les réactions des parties prenantes aux actions de l'entreprise en leur faveur seraient soumises à un phénomène de dépendance de sentier et conditionnées par l'histoire passée de l'entreprise avec ses parties prenantes.

- Concernant l'influence positive de la proactivité environnementale sur la performance économique, les résultats prolongent les apports empiriques existants (Molina-Azorin *et al.* 2009 ; Horvathova 2010 ; Menguc & Ozanne, 2005; Sharma & Vredenburg, 1998). Ils enrichissent aussi les études précédentes en testant l'impact d'un construit multidimensionnel (proactivité environnementale) alors que de nombreuses études se limitent à tester l'influence d'un aspect partiel de la politique de management environnemental (certification environnementale ou taux d'émission polluante par exemple). Ensuite, nos résultats pointent l'influence positive de la stratégie environnementale, en tant qu'orientation stratégique, alors que les apports existants sont en majorité centrés sur les liens entre pratiques environnementales et performance économique (Hart & Ahuja, 1996; Lo *et al.*, 2012) ou entre performance environnementale et performance économique (Clarkson *et al.*, 2011; Clarkson *et al.*, 2008; Dixon-Fowler *et al.*, 2013; Orlitzky *et al.*, 2003) [ACL13, 2013]. De ce point de vue, une piste de travail intéressante consisterait à faire le lien entre ces différents travaux, afin de mettre en évidence les modalités de mise en œuvre de l'orientation stratégique environnementale de l'entreprise sous la forme de pratiques, de comportements et de compétences. C'est d'ailleurs l'objectif que nous poursuivons dans un travail ultérieur visant à clarifier la « boîte noire » du lien entre stratégie environnementale et performance économique [ACL14, 2015]. Enfin, le recours à une méthode d'équations structurelles permet d'inscrire la relation entre proactivité environnementale et performance économique dans un cadre plus global du lien entre responsabilité sociale de l'entreprise et performance économique (en intégrant la notion de management des parties prenantes) [ACL13, 2013].
- Concernant l'influence du mode de management des parties prenantes sur la proactivité environnementale, l'orientation parties prenantes impacte positivement la proactivité alors que le

management différencié présente une influence négative sur cette variable. Ces résultats complètent et prolongent les apports de Buysse et Verbeke (2003) qui étaient partiellement parvenus à démontrer l'intérêt privilégié porté aux différentes catégories de parties prenantes par les entreprises proactives sur le plan environnemental. Nos résultats montrent clairement qu'une attitude de compréhension et d'écoute généralisée à l'ensemble des parties prenantes conduit l'entreprise à un plus haut niveau de proactivité environnementale alors qu'une attention « sélective » portée à certaines parties prenantes dégrade le niveau de proactivité environnementale de la firme. Si une première lecture pourrait conduire à opposer nos résultats à ceux de Kassinis et Vafeas (2006) qui montrent que la firme prend en considération sa dépendance vis-à-vis des parties prenantes pour construire sa stratégie environnementale (i.e. que le niveau de proactivité environnementale est relatif aux caractéristiques de certaines des parties prenantes et à l'attention privilégiée qui leur est portée en fonction des ressources critiques dont elles disposent), il n'en est rien. En effet, nos résultats montrent simplement qu'une forte variance dans l'attention portée aux parties prenantes dégrade la proactivité environnementale mais nous ne disposons pas d'informations permettant d'identifier les critères qui conduisent l'entreprise à adopter ce traitement différencié des parties prenantes<sup>36</sup>. En conséquence, et compte tenu des résultats obtenus, il est envisageable que les critères de choix adoptés par l'entreprise pour privilégier certaines parties prenantes la conduise à favoriser les intérêts des groupes les moins demandeurs en matière de développement durable et de performance environnementale<sup>37</sup> [ACL13, 2013].

- Par ailleurs, nous montrons que la SEP constitue un médiateur de la relation entre management des parties prenantes et performance économique. Or cette influence indirecte du mode de management des parties prenantes sur la performance économique vient s'opposer à son impact direct : alors que l'orientation parties prenantes (le management différencié) impacte négativement (positivement) la performance de manière directe, son influence indirecte via la SEP

---

<sup>36</sup> De ce point de vue, une piste de recherche future possible consisterait à se positionner en amont des relations abordées ici (mode de management des parties prenantes et performance économique et/ou mode de management des parties prenantes et pro activité environnementale) pour explorer l'influence et le rôle des attributs des parties prenantes (pouvoir, légitimité et urgence) dans ce type de contexte.

<sup>37</sup> Si les données dont nous disposons ne nous permettent pas de tester l'hypothèse selon laquelle les entreprises qui adoptent un management différencié des parties prenantes choisissent rarement celles qui sont les plus sensibles à l'environnement (en effet, nous ne disposons pas de mesure de la sensibilité de chaque partie prenante à la responsabilité environnementale), cette question nous paraît là encore constituer une piste de recherche future intéressante.

est positive (négative). Cependant, dans les deux cas, c'est l'effet direct qui est dominant, confirmant l'idée que le choix d'une approche stratégique du mode de management des parties prenantes améliore la performance économique, contrairement au choix d'une approche d'orientation globale favorable à l'ensemble de ces parties prenantes [ACL13, 2013].

**Sur le plan théorique**, notre résultat d'une influence positive de la SEP sur la performance économique contribue à consolider une vision instrumentale de la prise en compte de la responsabilité environnementale de l'entreprise. Il permet de dépasser l'approche normative issue des théories sociologiques néo-institutionnelles (DiMaggio et Powell 1983 ; Meyer et Rowan 1983 ; Suchman 1995), fondée sur les concepts de légitimité pragmatique, morale ou cognitive (Oliver 1991 ; Suchman 1995), et d'isomorphisme (de nature coercitive, normative ou mimétique) (Scott 1995). Ici, l'intégration de la responsabilité environnementale au sein des organisations apparaît comme le moyen de faire émerger de réelles opportunités de développement stratégique afin d'accroître la marge de l'entreprise et de contribuer de manière indirecte à la maximisation de la valeur actionnariale. Ce constat permet alors de concilier une attitude de proactivité environnementale et la vision néo-classique libérale qui conditionne la réalisation de tout projet environnemental au critère de création de valeur pour les actionnaires (Walley et Whitehead 1994 ; Hillman et Keim 2001) [ACL13, 2013]. En revanche, les résultats portant sur l'influence de l'orientation parties prenantes et le management différencié des parties prenantes ne parviennent pas à réconcilier les perspectives normative et instrumentale de la théorie des parties prenantes. En effet, si la perspective normative fonde l'action de l'entreprise sur le respect de ses obligations morales (Mitchell et al. 1997 ; Berman et al. 1999), ce qui devrait la conduire à adopter un comportement d'orientations parties prenantes, la perspective instrumentale, qui conditionne l'action de l'entreprise à la recherche de rentabilité, conclut à la nécessité de privilégier une approche stratégique de gestion des parties prenantes, visant à concentrer les efforts de l'entreprise sur un nombre limité de groupes d'intérêt, susceptibles de contribuer à l'amélioration de la performance économique de la firme (Boesso et Michelon, 2010). Par ailleurs, nos résultats apparaissent en cohérence avec l'idée issue de la théorie des ressources et compétences (Salvato et Rerup, 2011) d'une intention stratégique, qui se manifeste à la fois sous la forme du mode de gestion des parties prenantes et du niveau de proactivité environnementale, et dont les conséquences se traduisent en termes de performance organisationnelle.

**Sur le plan managérial**, les résultats obtenus permettent de guider le manager en matière de politique environnementale en soulignant l'intérêt économique bien compris (notamment en termes d'objectif de marge) de l'entreprise d'adopter une stratégie environnementale proactive. Cependant, si notre

étude met en évidence le rôle positif de la politique de responsabilité environnementale en tant qu'orientation stratégique, il apparaît nécessaire de poursuivre les recherches afin de déterminer la forme de la mise en œuvre opérationnelle de cette orientation stratégique notamment en matière de développement des compétences. C'est l'objectif que nous poursuivons dans des travaux ultérieurs portant sur ce thème [ACL14, 2015] (cf. 2.2.2). Par ailleurs, concernant le mode de management des parties prenantes, même si l'opposition des effets directs et indirects sur la performance réduit l'écart entre l'effet positif du management différencié des parties prenantes et l'effet négatif de l'orientation parties prenantes, nos résultats guident le manager vers l'adoption d'une analyse « sur mesure » des parties prenantes visant à privilégier (en termes d'allocation des ressources et de satisfaction des attentes) un nombre limité d'entre elles. En outre, le fait de concentrer ses efforts sur le développement de relations étroites avec un nombre limité de parties prenantes réduit les risques de conflits de gouvernance et permet de mieux gérer les imprévus susceptibles d'intervenir dans les rapports avec les parties prenantes prioritaires.

#### **Synthèse du 2.1.2**

*La réflexion que nous menons porte sur les rôles respectifs du mode de management des parties prenantes et de la stratégie environnementale proactive (SEP) dans la formation de la performance économique. Afin de poursuivre la réflexion dans ce domaine caractérisé par des résultats divergents ou peu convaincants, nous mobilisons un cadre théorique mixte (théorie des parties prenantes et théorie des ressources et compétences). En outre, au-delà de l'analyse de la relation des variables « deux à deux », le modèle développé propose de considérer le rôle médiateur de la proactivité environnementale dans la relation entre le mode de management des parties prenantes et la performance économique [ACL13, 2013]. S'inscrivant dans une analyse multi-niveaux de la théorie des ressources et compétences (Salvato et Rerup, 2011), la stratégie (au travers du mode de management des parties prenantes et de la proactivité environnementale) est considérée comme exerçant un levier sur les capacités et les compétences de la firme, à l'origine de son caractère profondément idiosyncratique et expliquant la performance économique.*

*Nos résultats enrichissent et élargissent les études existantes à la fois sur le plan conceptuel (en proposant une clarification des concepts en jeu dans la recherche et en proposant des mesures multidimensionnelles de ces concepts) et sur le plan empirique (en mettant en évidence l'influence positive de la SEP sur la performance économique, la supériorité du management différencié des parties prenantes sur l'orientation parties prenantes, et le rôle médiateur de la SEP dans la relation entre management des parties prenantes et performance économique). Sur le plan théorique et en matière*

*de proactivité environnementale, nos résultats plaident, au-delà de la perspective normative, pour une vision instrumentale de la prise en compte de la responsabilité environnementale de l'entreprise. La mise en évidence du rôle positif, dans la formation de la performance, de la SEP et du management différencié des parties prenantes appelle cependant à poursuivre la recherche afin de déterminer les liens entre orientation stratégique, compétences et performance, dans la perspective de développer une analyse multi niveaux de la théorie des ressources et compétences (cf. 2.2.2 [ACL14, 2015]). Enfin, sur le plan managérial, notre étude souligne l'intérêt économique bien compris de l'entreprise d'adopter une stratégie environnementale proactive. Par ailleurs, elle guide le manager vers l'adoption d'une analyse « sur mesure » des parties prenantes afin de privilégier un nombre limité d'entre elles.*

## **2.2 Compétences et performance de l'entreprise**

Dans cette deuxième sous-partie de l'axe 2, nos recherches visent, en mobilisant la théorie des ressources et des compétences, à mettre en évidence la relation entre les compétences développées par l'entreprise et sa performance. Dans ce cadre, trois problématiques plus précises retiennent notre attention. La première [ACL14, 2015] cherche à clarifier les mécanismes par lesquels la stratégie environnementale proactive influence la performance économique de la firme intégrant dans le modèle le rôle des compétences naturelles (Hart, 1995) (cf. 2.2.2). La deuxième [ACL9, 2010 ; ACL15, 2015] a pour objectif de démontrer le lien existant entre le Supply Chain Management (SCM), considéré comme une compétence de niveau supérieur et constitué d'un ensemble de pratiques organisationnelles relatives à des compétences de niveau inférieur (ou pratiques de SCM) (cf. 2.2.3). La troisième [ACL7, 2009] vise à mettre en évidence le lien et la nature du lien existant entre le capital social du directeur de site logistique, considéré comme une compétence relationnelle, et la performance de son unité (cf. 2.2.4). Dans un premier temps (cf. 2.2.1), nous revenons sur le thème de la théorie des ressources par le biais d'un travail conceptuel [ACL10, 2010 ; ACL11, 2010] avec pour but de proposer une synthèse des différentes perspectives existant au sein du cadre général de la « Resource Based View » (RBV).

### **2.2.1 Approche fondée sur les ressources et les compétences**

Au cours de notre parcours de recherche, le recours à l'approche par les ressources apparaît assez tôt [ACL4, 2005] au côté d'autres cadres théoriques tels que la théorie des coûts de transaction ou la théorie de l'échange social. Puis progressivement cette perspective, initialement limitée au courant relationnel (Dyer et Singh, 1998), va prendre une importance croissante dans notre travail [ACL13,

**2013 ; ACL14, 2015**]. L'intérêt porté à ce cadre théorique, sa richesse et parfois même la confusion liée à la diversité des courants qui le constitue, nous conduit à développer une tentative de synthèse pour identifier plus clairement différentes perspectives au sein du cadre général de la « Resource Based View » (RBV) [**ACL11, 2010**], en nous focalisant notamment sur les différences dans la définition des concepts de ressource, compétence, capacité dynamique et connaissance. Cette approche conceptuelle [**ACL10, 2010 ; ACL11, 2010**] nous semble de nature à améliorer la maîtrise de ce cadre théorique et vise à contribuer au développement de cette approche.

Malgré les critiques virulentes dont elle fait l'objet (Porter, 1991), la théorie des ressources a connu un formidable développement dans le domaine du management stratégique depuis les premières propositions de Wernerfelt (1984), l'énoncé des principes fondamentaux par Barney (1991) et l'argumentation de Conner (1991) pour élever l'approche par les ressources au rang de théorie [**ACL10, 2010**]. Cependant, cette popularité est également à l'origine d'un foisonnement théorique et empirique, qui conduit à une certaine confusion à la fois en termes de définition et de distinction des concepts et en termes d'interprétation des résultats empiriques. Ainsi, un même concept peut renvoyer à des niveaux d'analyse différents selon les approches ou les courants considérés. C'est le cas par exemple de la notion de compétences qui, dans le courant du management stratégique des compétences (Prahalad et Hamel, 1990 ; Heene et Sanchez, 1997) se définit alternativement comme le mode de coordination des ressources (Arrègle, 1995) ou comme la capacité à réaliser les activités de manière supérieure à la concurrence (Prahalad et Hamel, 1990 ; Doz, 1994), alors même que cette dernière conception peut s'apparenter à la définition des ressources VRIN (Barney, 1991) telle qu'elle est établie par le courant de la théorie des ressources. C'est la raison pour laquelle nous proposons d'exposer une synthèse des cinq courants théoriques relatifs à ce domaine (approche par les ressources, approche fondée sur le management stratégique des connaissances, approche fondée sur les connaissances, approche par les capacités dynamiques et perspective relationnelle), en relevant de manière systématique les concepts clés, les auteurs principaux et les développements les plus récents de chacune des perspectives [**ACL11, 2010**].

#### - La théorie des ressources

La théorie des ressources propose d'expliquer les différences de performance entre les firmes par les caractéristiques des ressources que celles-ci contrôlent et utilisent (Penrose, 1959 ; Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) [**ACL11, 2010**]. Cette optique place ainsi l'analyse interne au cœur de la réflexion stratégique et de la construction d'un avantage concurrentiel, en opposition avec les principes de l'analyse structurelle (Porter, 1981), qui met l'accent sur le rôle fondamental de l'environnement dans

l'explication de la performance de l'entreprise. Dans cette perspective, les ressources font référence à des actifs dont disposent l'entreprise et qui peuvent être tangibles (bâtiments, équipements, capital...), humaines (compétences individuelles) et intangibles (réputation, image de marque, brevet...) (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984, 1989). Pour être à l'origine de la construction et du maintien d'un avantage concurrentiel (notamment via les barrières de position qu'elles permettent d'ériger), ces ressources doivent disposer de quatre caractéristiques fondamentales (Barney, 1991, 2002) : la valeur (les ressources doivent permettre de répondre aux opportunités et aux menaces de l'environnement), la rareté (les ressources doivent être contrôlées par un petit nombre d'entreprises), la non-imitabilité et la non-substitution (le développement et l'acquisition des ressources doivent être à la fois incontournables et coûteux et difficiles pour les entreprises qui n'en disposent pas), et la capacité d'exploitation (la firme doit disposer des routines, des politiques et des procédures permettant de soutenir l'exploitation de ces ressources). Le tableau 4 ci-dessous propose une synthèse des concepts et auteurs principaux de ce courant.

Auteurs	Concepts centraux
<b>Fondements théoriques</b>	
Penrose (1959)	Ressources, services des ressources, opportunités de production
Wernerfelt (1984)	Barrières de position, actif fixe/ressource collective/ressource projet
Rumelt (1987)	Mécanismes d'isolation
Dierickx, Cool (1989)	Stock et flux d'actifs, déséconomies liées à la compression du temps
Barney (1991)	Ressources physiques, humaines, organisationnelles Modèle VRIN (valeur, rareté, imitabilité imparfaite, non-substituabilité)
Conner (1991)	Différences entre théorie des ressources et autres théories de la firme
Mahoney, Pandian (1992)	Théorie des ressources comme complément des autres théories de la firme
Barney (2001)	Approfondissement des concepts VRIN
<b>Concepts clés</b>	
Teece (1986)	Actifs cospécialisés
Barney (1986)	Imperfection du marché des facteurs stratégiques
Reed, de Fillippi (1990)	Ambiguïté causale
Grant (1991)	Ressources financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles, réputationnelles
Amit, Schoemaker (1993)	Actifs stratégiques, facteurs stratégiques de l'industrie
Peteraf (1993)	Types de rentes, limites <i>ex-post</i> et <i>ex-ante</i> à la concurrence
Verdin, Williamson (1994)	Actifs liés aux inputs, aux processus, au réseau, aux consommateurs
Collis, Montgomery (1995)	Ressources de valeur
Miller, Shamsie (1996)	Ressource discrète/systémique, ressource fondée sur la propriété/sur le savoir
Sanchez <i>et al.</i> (1996a)	Actif spécifique à la firme/accessible
Nanda (1996)	Ressource périphérique
Hall (2000)	Ressource externe
<b>Développements récents</b>	
Lavie (2006)	Synthèse perspective relationnelle
Kor <i>et al.</i> (2007)	Théorie des ressources et entrepreneuriat
Felin et Hesterly (2007)	Synthèse perspective connaissance
Prévot <i>et al.</i> (2010)	Synthèse perspective compétences
Barreto (2010)	Synthèse perspective capacités dynamiques
Mesquita <i>et al.</i> (2008)	Synthèse liaison des approches basées sur les ressources
Connell (2009)	Actualisation théorie des ressources et arguments de E. Penrose
Augh <i>et al.</i> (2009)	Théorie des ressources et marketing
Sirmon <i>et al.</i> (2009)	Application de la théorie des ressources au secteur du sport professionnel États-Unis
Wu (2010)	Synthèse liaison des approches basées sur les ressources

**Tableau 4 – Théorie des ressources : principales contributions [ACL11, 2010]**

La théorie des ressources pose ainsi les bases de l'approche en faisant du caractère hétérogène des ressources l'origine de la performance relative des entreprises. Les courants qui lui succèdent (management stratégique des compétences, théorie fondée sur la connaissance, capacités dynamiques et approche relationnelle) constituent autant de prolongements visant à affiner le

raisonnement, à décliner la notion de ressources, et à approfondir les conditions et la nature de cette hétérogénéité.

Des travaux récents (Weppe et al., 2012) s'interrogent sur les risques de cette approche qui s'appuie sur l'idée que ce sont la rareté et la propriété des ressources qui conditionnent la performance et qui seraient susceptibles d'induire de « mauvaises pratiques ». En effet, la focalisation sur les ressources VRIN serait de nature à freiner l'innovation et réduire la coopération, de même qu'elle serait néfaste à la rentabilité (du fait du coût des ressources VRIN et du risque que la ressource capte elle-même la valeur dont elle est à l'origine). Weppe et al. (2012) proposent d'amender l'approche de Barney (1991) en insistant sur le rôle critique de la capacité à identifier, contrôler, combiner ou utiliser des ressources sans même qu'elles soient forcément détenues en propre par l'entreprise qui les utilise. De ce point de vue c'est la combinaison de ressources plus que les ressources en elles-mêmes qui sont à l'origine de la performance (Newbert, 2007 ; Weppe et al., 2013). Parallèlement à ces propositions, Weppe et al., (2012, 2013) proposent de s'écarter de la focalisation sur les ressources stratégiques pour considérer le rôle des ressources non stratégiques (ressources ordinaires et ressources négatives). En s'inscrivant dans l'idée de la nécessité de considérer le spectre des ressources dans sa totalité (Montgomery, 1995 ; Arrègle et Quélin, 2000), Weppe et al., (2013) et Warnier et al. (2013) avancent l'idée que non seulement les ressources non stratégiques sont révélatrices du profil de la majorité des entreprises mais qu'elles peuvent également être à l'origine de nouveaux « business models » contributifs de la performance de l'entreprise.

Les autres perspectives présentées ci-dessous (*cf. infra*) apparaissent en cohérence avec cette position, en insistant sur le rôle des compétences de niveau supérieur liées à l'absorption, la combinaison et l'intégration de nouvelles compétences (perspective fondée sur le management stratégique des compétences), de la capacité à intégrer, construire et reconfigurer les compétences (capacités dynamiques), ou des ressources partagées (perspective relationnelle). En outre, le terme de ressources est souvent considéré comme un terme générique recouvrant l'ensemble des perspectives issues de la « théorie des ressources ». Ainsi par exemple, les niveaux de « ressources » proposés par Salvato et Rerup (2011), qui privilégie une approche plus concentrée sur les processus (stratégie, capacité dynamique, compétence, routines) que sur les actifs, soulignent ainsi la priorité de l'exploitation ou de la combinaison sur la possession (Weppe et al., 2012). Dans ce cadre, la logique du VRIN nous semble toujours valide mais peut être appliquée non pas au seul niveau des actifs possédés par l'entreprise mais aussi au niveau des processus de management de ces ressources et compétences (Sirmon et al., 2007).

- La perspective fondée sur le management stratégique des compétences

La perspective fondée sur le management stratégique des compétences émerge sur la base de l'article de Prahalad et Hamel (1990) et de Heene et Sanchez (1997). Elle s'appuie sur une critique épistémologique de la théorie des ressources et veut proposer une vision plus systémique tenant compte de la complexité relative aux liens entre les ressources (Heene et Sanchez, 1997). Dans ce cadre, les compétences font référence au mode de coordination des ressources, en permettant d'accumuler et de faire se développer les ressources de même que d'en créer de nouvelles (Arrègle, 1995). Par ailleurs, ces compétences doivent permettre de réaliser les activités mieux que les concurrents. Lorsque c'est le cas au niveau organisationnel, certains parlent de compétences centrales (Prahalad et Hamel, 1994) : elles donnent accès à un grand nombre de marchés, elles sont sujettes à l'apprentissage par l'action et au développement par application, elles permettent de réaliser les activités plus vite avec une meilleure flexibilité et une meilleure qualité que la concurrence, elles sont stables dans le temps, elles contribuent fortement à l'avantage du produit final tel qu'il est perçu par le client et elles sont difficiles à imiter par les concurrents (Prahalad et Hamel, 1990 ; Collis, 1991 ; Hamel, 1994). Au final la concurrence ne se fait pas au niveau des produits mais au niveau des compétences centrales [ACL11, 2010]. Cependant, au-delà de la distinction entre compétences et compétences centrales qui constitue l'une des clés de ce courant théorique (Hamel, 1994), la notion de compétence se caractérise par une forte diversité comme en témoigne les typologies visant à rendre compte de cette richesse (Durand, 2000 ; Quélin, 1997 ; Meschi, 1997 ; Salvato et Rerup, 2011), et distinguant par exemple les compétences individuelles et les routines organisationnelles, les compétences fonctionnelles permettant d'intégrer les activités spécialisées et les compétences inter-fonctionnelles ou organisationnelles, ou les compétences de niveau supérieur liées à l'absorption, la combinaison et l'intégration de nouvelles compétences.

Le tableau 5 ci-dessous propose une synthèse des concepts et auteurs principaux de ce courant.

Auteurs	Concepts centraux
<b>Fondements théoriques</b>	
Hamel, Prahalad (1989)	Intention stratégique
Prahalad, Hamel (1990)	Compétence centrale
Sanchez <i>et al.</i> (1996)	Conceptualisation de la perspective fondée sur les compétences
Foss, Knudsen (1996)	Proposition d'une théorie fondée sur les compétences
Sanchez, Heene (1997)	Conceptualisation de la perspective fondée sur les compétences
Arrègle, Quélin (2000)	Conceptualisation de la perspective fondée sur les compétences
Sanchez, Heene (2001)	Conceptualisation de la perspective fondée sur les compétences
<b>Concepts clés</b>	
Hitt, Ireland (1986)	Compétence distinctive
Collis (1991)	Capacité organisationnelle
Lado <i>et al.</i> (1992)	Compétence managériale/fondée sur les ressources/fondée sur la transformation/fondée sur les outputs
Stalk <i>et al.</i> (1992)	Capacité organisationnelle
Amit, Schoemaker (1993)	Capacité organisationnelle
Hall (1993)	Capacité « avoir »/capacité « faire » : fonctionnelle/culturelle
Collis (1994)	Habilité dans les activités/amélioration dynamique/clairvoyance stratégique
Black, Boal (1994)	Ressource et compétence simples/systèmes
Henderson, Cockburn (1994)	Compétence composant/architecture
Doz (1994)	Approfondissement/renouvellement des compétences
Sanchez (1994)	Offre de produits, opérations, actifs tangibles, actifs intangibles, processus de management, logique stratégique
Arrègle (1995)	Coordination des ressources
Grant (1996)	Capacité spécialisée liée à une tâche unique/spécialisée liée à la production/liée aux activités opérationnelles/fonctionnelle/interfonctionnelle
Meschi (1997)	Compétence individuelle/organisationnelle
Durand (2000)	Actifs/savoir-faire/structure/routine/culture, comportement/compétences transversales (de combinaison, d'intégration, d'absorption)
Quélin (1997)	Compétence spécialisée/fonctionnelle/interfonctionnelle/organisationnelle
Moingeon, Métails (2000)	Capacité à apprendre
<b>Développements récents</b>	
Vlaar <i>et al.</i> (2005)	Avantage concurrentiel interorganisationnel
Duysters, Heimeriks (2005)	Compétence dans le développement des alliances
Pandian, McKiernan (2005)	Compétence dans le développement des alliances
Prévot (2008)	Compétences et relations interorganisationnelles
Sanchez (2008)	Critique de la théorie des ressources et apports du concept de compétence
Freiling <i>et al.</i> (2008)	Théorie fondée sur les compétences
Freiling (2010)	Nature de la firme fondée sur les compétences
Sanchez et Heene (2010)	<i>Competence-Based Management</i> comme théorie intermédiaire

**Tableau 5 – approche par les compétences : principales contributions [ACL11, 2010]**

- La théorie fondée sur les connaissances

L'approche par les connaissances s'appuie sur la théorie des ressources pour introduire une vision de la firme selon laquelle l'entreprise se définit par sa capacité à créer, intégrer et coordonner des connaissances (Kogut et Zander, 1992 ; Spender et Grant, 1996), lesquelles s'apparentent en fait à une catégorie particulière de ressources. Cette approche part de deux postulats fondamentaux : d'une part, la firme existe parce qu'elle permet la création d'une communauté sociale plus efficace que le marché dans la combinaison de connaissances permettant l'organisation de tâches productives ; d'autre part, les frontières de la firme sont déterminées par le niveau d'efficacité dans la coordination des connaissances (Kogut, Zander, 1992). L'entreprise est alors considérée comme une entité créatrice de connaissances (Nonaka, 1994 ; Spender, 1996 ; Nonaka et al., 2000), notamment sous la forme de l'intégration et la coordination des connaissances individuelles (Kogut et Zander, 1992 ; Conner et Prahalad, 1996 ; Grant, 1996a, 1996b) [ACL11, 2010]. Au cœur de cette approche réside la notion d'évolutivité permanente des connaissances et de leur utilisation par les entreprises (Spender, 1996). Les connaissances ne sont pas découvertes (au sens où elles seraient préexistantes) mais créées par l'entreprise et constamment renouvelées, la raison d'être de la firme étant précisément de créer en continu de la connaissance (Nonaka et al., 2000). De ce fait, la théorie fondée sur les connaissances accorde une importance centrale au processus d'apprentissage, comme aux concepts de mémoire organisationnelle et de capacité d'absorption [ACL11, 2010].

Le tableau 6 ci-dessous propose une synthèse des concepts et auteurs principaux de ce courant.

Auteurs	Concepts centraux
<b>Fondements théoriques</b>	
Polanyi (1964)	Connaissance individuelle, connaissance tacite/explicite
Itami (1987)	Actifs invisibles
Kogut, Zander (1992)	Capacités de combinaison
Spender, Grant (1996)	Approche fondée sur les connaissances
Conner, Prahalad (1996)	Approche fondée sur les connaissances
Spender (1996)	Théorie dynamique de la connaissance
Nonaka <i>et al.</i> (2000)	Théorie de la création de connaissance
<b>Concepts clés</b>	
Fiol, Lyles (1985)	Apprentissage organisationnel : contenu, niveaux
Winter (1987)	Connaissance tacite/articulable, non observable/observable, complexe/simple, élément d'un système/indépendante
Levitt, March (1988)	Apprentissage organisationnel : écologie de l'apprentissage
Cohen, Levinthal (1990)	Capacité d'absorption
Huber (1991)	Apprentissage organisationnel : acquisition, distribution, interprétation, mémorisation
March (1991)	Apprentissage organisationnel : exploration/exploitation
Walsh, Ungson (1991)	Mémoire organisationnelle
Nonaka (1991, 1994)	Spirale de la connaissance : combinaison, internalisation, socialisation, articulation
Kogut, Zander (1992)	Capacités de combinaison, connaissance aux différents niveaux individu/groupe/organisation/réseau
Hedlund (1994)	Articulation et internalisation/extension et appropriation/assimilation et dissémination
Zander, Kogut (1995)	Réplication/imitation
Grant (1996a, 1996b)	Intégration de la connaissance
Conner, Prahalad (1996)	Effet de substitution, effet de flexibilité
Spender (1996)	Connaissance consciente/automatique/objectivée/collective
Liebeskind (1996)	Mécanismes de protection de la connaissance
Tsoukas (1996)	Connaissance distribuée
Hall (2000)	Spectre de la connaissance
Nonaka <i>et al.</i> (2000)	Concept de « Ba »
Bhagat <i>et al.</i> (2002)	Flux de connaissances
Zahra, George (2002)	Capacité d'absorption
<b>Développements récents</b>	
Jeffrey (2006)	Déploiement et trainement des connaissances sectorielles
Holcomb <i>et al.</i> (2009)	Connaissances et aptitudes managériales
Nonaka et von Krogh (2009)	Synthèse et perspectives empiriques du KBV ( <i>Knowledge Based-View</i> )

**Tableau 6 – approche par les connaissances : principales contributions [ACL11, 2010]**

- Le concept de capacités dynamiques

Les capacités dynamiques constituent des compétences de niveau supérieur destinées à créer, adapter et à organiser les ressources et les compétences dans le contexte d'environnements turbulents (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece et al., 1997). En effet, dans ce type d'environnements, la clé de la performance réside dans la capacité à intégrer, construire et reconfigurer les compétences pour répondre aux changements rapides (Teece et al., 1997). Ainsi ce courant met l'accent sur l'idée de l'exploration des compétences et sur l'innovation alors que la théorie des ressources privilégie l'analyse des modes d'exploitation des compétences (et les barrières de position qui en sont issues). Dans ce contexte le management des capacités dynamiques repose sur trois types d'actions : coordination et intégration de compétences (lecture statique), apprentissage par répétition et expérimentation permettant de réaliser les tâches plus efficacement et plus rapidement (lecture dynamique), reconfiguration et transformation, qui impliquent des capacités à sentir la nécessité de changement (lecture transformationnelle). Selon les interprétations, c'est dans la configuration particulière des ressources qu'elles génèrent (Eisenhardt et Martin, 2000) ou dans leur nature même (en tant que combinaison de ressources uniques et inimitables) (Teece et al., 1997 ; teece, 2007) que réside la valeur des capacités dynamiques et leur aptitude à créer un avantage concurrentiel [ACL11, 2010].

Du fait de leur caractère idiosyncratique et évolutif, les capacités dynamiques ont fait l'objet de critiques portant sur la difficulté à les identifier de manière concrète. Eisenhardt et Martin (2000) répondent à ces critiques en tentant de proposer des caractéristiques généralisables malgré le phénomène de dépendance de sentier dont elles font l'objet. Selon ces auteurs, les capacités dynamiques sont des processus ou des routines organisationnelles : certaines intègrent des ressources (routines de développement de produits, prise de décision stratégique, etc.) ; d'autres sont centrées sur la reconfiguration des ressources (processus de transfert interne intégrant des routines pour faciliter la réplique des compétences) ; d'autres encore sont liées à l'acquisition et à la cession de ressources (alliance, activité d'abandon de ressources obsolètes, etc.) [ACL11, 2010].

Le tableau 7 ci-dessous propose une synthèse des concepts et auteurs principaux de ce courant.

Auteurs	Concepts centraux
<b>Fondements théoriques</b>	
Schumpeter (1911)	Destruction créatrice
Nelson, Winter (1982)	Théorie évolutionniste de la firme, routines organisationnelles
Teece, Pisano (1994)	Capacités dynamiques
<b>Concepts clés</b>	
Teece <i>et al.</i> (1997)	Capacités dynamiques, avantage concurrentiel
Eisenhardt, Martin (2000)	Capacités dynamiques
Makadok (2001)	Rente économique, mécanismes de construction des capacités dynamiques
Zollo et Winter (2002)	Capacités opérationnelles, routines organisationnelles
Winter (2003)	Routines, capacités de « niveau zéro »
Helfat et Peteraf (2003)	Cycle de vie des capacités
Lampel et Shamsie (2003)	Ressources spécifiques, réseau, capacités de reconfiguration des ressources par projet
Zotto (2003)	Différentiel de performance, capacités dynamiques
<b>Développements récents</b>	
Griffith et Harvey (2006)	Capacités dynamiques
Teece (2007)	« Microfondations » de la performance de la firme, capacités dynamiques
Helfat <i>et al.</i> (2007)	Capacités dynamiques
Wang et Ahmed (2007)	Capacités d'absorption, capacité d'innovation, capacité d'adaptation
Cepeda et Vera (2007)	Capacités opérationnelles
Ambrosini et Bowman (2009)	Niveaux de capacités dynamiques : incrémental, de renouvellement, de régénération, portefeuille de ressources
Easterby-Smith <i>et al.</i> (2009)	Capacités dynamiques, avantage concurrentiel

**Tableau 7 – approche par les capacités dynamiques : principales contributions [ACL11, 2010]**

Des travaux récents (Ali et al., 2012 ; Teece, 2014) développent et précisent cette analyse, en opérant une distinction entre les capacités dynamiques et les capacités ordinaires (« ordinary » ou « substantive capabilities »). Les capacités dynamiques peuvent ainsi être définies comme la capacité à construire, intégrer et reconfigurer des ressources et des routines externes et internes (Teece et al., 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000). Les capacités ordinaires (Ali et al., 2012 ; Teece, 2014) s'apparentent à un premier niveau de capacités, formées d'une combinaison de ressources permettant à l'entreprise de réaliser des activités opérationnelles (ou routines organisationnelles) relatives à l'administration, les opérations ou la gouvernance. Ainsi par exemple, la capacité à développer un nouveau produit fait référence à une capacité ordinaire alors que la capacité à réformer le mode de développement des nouveaux produits s'apparente à une capacité dynamique.

- La perspective relationnelle

L'approche relationnelle prolonge la théorie des ressources en l'élargissant au contexte de la coopération inter-organisationnelle, même si l'idée d'une rente fondée sur l'existence d'actifs partagés ou co-spécialisés était déjà présente (Wernerfelt, 1989). Ce courant avance l'idée que les compétences de l'entreprise (et l'avantage concurrentiel qui peut en résulter) ne reposent pas uniquement sur les ressources détenues en propre. La coopération inter-organisationnelle constitue alors un élément central dans la création et le développement de compétences (Durand, 2000). Dans cette perspective, Dyer et Singh (1998) identifient quatre sources d'avantage concurrentiel inter-organisationnel (ou de rente relationnelle) : la mise en place d'actifs spécialisés spécifiques à la relation de coopération, la mise en œuvre de processus de partage et d'échange d'information (apprentissage conjoint) au sein de la relation, l'existence d'effets de synergie liés à la complémentarité des ressources des partenaires de la relation et la mise en place de mécanismes de gouvernance relationnels [ACL11, 2010]. Le tableau 8 ci-dessous propose une synthèse des concepts et auteurs principaux de ce courant.

Auteurs	Concepts centraux
<b>Fondements théoriques</b>	
Lenz (1980)	Compétence et relations avec un tiers
Teece (1986)	Actifs cospécialisés
Wernerfelt (1989)	Compétence et relations avec un tiers
Hamel (1991)	Apprentissage dans les alliances
Eisenhardt, Schoonhoven, (1996)	Alliances et théorie des ressources
Coombs, Ketchen (1999)	Alliances et théorie des ressources
Dyer, Singh (1998)	Approche relationnelle
<b>Concepts clés</b>	
Hamel <i>et al.</i> (1989)	Asymétrie de l'apprentissage
Cohen, Levinthal (1990)	Capacité d'absorption
Hamel (1991)	Coopération concurrentielle
Verdin, Williamson (1994)	Modes d'accès aux compétences
Ingham (1994)	Apprentissage en commun
Kanter (1994)	Avantage coopératif
Doz, Hamel (1995)	Internalisation des compétences et continuité de la coopération
Sanchez <i>et al.</i> (1996)	Ressource mobilisable
Nanda (1996)	Ressource périphérique
Métais (1997)	Ressource périphérique
Quélin (1997)	Développement des compétences par la coopération
Simonin (1997)	Savoir-faire de coopération
Inkpen, Beamish (1997)	Contribution à l'alliance et pouvoir de négociation
Makhija, Ganesh (1997)	Asymétrie et besoins, mécanismes de contrôle
Doz, Hamel (1998)	Alliance comme fenêtre sur les compétences
Powell <i>et al.</i> (1998)	Réputation de « bon partenaire »
Inkpen (1998)	Accessibilité des compétences
Khanna <i>et al.</i> (1998)	Course à l'apprentissage
Dyer, Singh (1998)	Rentes relationnelles
Lane, Lubatkin (1998)	Capacité d'absorption relative
Lorenzoni, Lipparini (1999)	Capacité relationnelle
Kale <i>et al.</i> (2000)	Capital relationnel
Hall (2000)	Fossé des compétences
Durand (2000)	Modes d'accès aux compétences
Ingham, Mothe (2000)	Déterminants de l'apprentissage en commun
<b>Développements récents</b>	
Lecocq et Yami (2004)	Approche relationnelle, connaissance inter-firmes
Lavie (2006)	Réseau d'alliances, firmes en réseau, réseau de ressources
Acedo <i>et al.</i> (2006)	Approche relationnelle, théorie fondée sur les connaissances
Dyer et Hatch (2006)	Réseau de fournisseurs, réseau de connaissances
Huang et Gardner (2007)	Approche relationnelle
Mesquita <i>et al.</i> (2008)	Performance relationnelle, performance redéployable

**Tableau 8 – approche relationnelle : principales contributions [ACL11, 2010]**

Ce travail conceptuel cherche à donner une vision d'ensemble des approches reliées au champ de la théorie des ressources, en inscrivant les concepts dans le contexte spécifique de leur courant respectif, afin de rendre compte de la diversité de ce domaine de recherche, tout en surmontant la confusion et

la complexité qui s'est accrue au fil des années. S'il existe des travaux de synthèse dans le domaine de l'approche par les ressources (Koenig, 1999 ; Marchesnay, 2002 ; Métais, 2004), si certains ont proposé des typologies visant à intégrer les apports de ces principaux courants (Salvato et Rerup, 2011), aucun ne propose de l'aborder par le biais de l'ensemble de ces courants, ce qui constitue l'apport principal de notre travail, qui embrasse et associe les cinq perspectives majeures. Ces principaux courants (approche par les ressources, approche fondée sur le management stratégique des connaissances, approche fondée sur les connaissances, approche par les capacités dynamiques et perspective relationnelle) sont ainsi caractérisés en soulignant leur spécificité et leur complémentarité. Autour de l'idée centrale initiée par le courant fondateur de la théorie des ressources, nous rendons compte de la manière dont les différentes perspectives affinent et précisent leur approche de l'origine de l'avantage concurrentiel. Pour cela, elles proposent des interprétations parfois divergentes de la nature, de la construction et du fonctionnement des ressources qui font le caractère idiosyncratique de l'entreprise. Ces visions souvent développées en parallèle constituent autant de prismes le plus souvent complémentaires mais parfois redondants, qui visent à étudier comment les ressources mobilisées par les entreprises peuvent expliquer leur différence de performance. L'ambition de ce travail est alors d'offrir une introduction la plus large possible aux différents courants issus de la théorie sur les ressources, en proposant une identification des apports et des auteurs centraux de chacun de ces courants en vue d'un approfondissement possible dans une direction particulière [ACL11, 2010]. Indépendamment de l'apport conceptuel de ce travail [ACL11, 2010 ; ACL10, 2010], cherchant à contribuer au développement de l'approche par les ressources et à clarifier les perspectives qui s'y rattachent, cette recherche s'inscrit également dans un objectif d'approfondissement et de compréhension de ce cadre théorique que nous mobilisons massivement dans nos travaux à partir de 2010 [ACL9, 2010 ; ACL13, 2013 ; ACL14, 2015 ; ACL15, 2015].

#### **Synthèse du 2.2.1**

*La réflexion conceptuelle qui fait l'objet de cette partie de notre travail a pour but de proposer une tentative de synthèse des différentes perspectives constitutives du cadre général de la théorie des ressources et compétences. Autour de l'idée centrale initiée par le courant fondateur de la théorie des ressources, différentes perspectives ont proposé des interprétations parfois divergentes, et souvent complémentaires, de la nature, de la construction et du fonctionnement des ressources et des compétences qui font le caractère idiosyncratique de l'entreprise. Ces visions souvent développées en parallèle constituent autant de prismes cherchant à expliquer comment ces éléments endogènes mobilisés par les entreprises peuvent expliquer leur différence de performance. Cette accumulation de*

*représentations et d'interprétations différentes a pu générer une grande richesse mais aussi une forte complexité, voire une certaine confusion. Dans ce contexte, cette recherche propose de donner une vision d'ensemble des approches reliées au champ de la théorie des ressources, en inscrivant les concepts dans le contexte spécifique de leur courant respectif [ACL11, 2010] ; pour cela, en nous concentrant sur la nature des concepts de ressource, de compétence, de capacité dynamique et de connaissance, nous abordons successivement cinq perspectives (approche par les ressources, approche fondée sur le management stratégique des connaissances, approche fondée sur les connaissances, approche par les capacités dynamiques et perspective relationnelle) dont nous tentons de dégager la spécificité et de souligner la complémentarité. S'il existe des travaux de synthèse dans le domaine de l'approche par les ressources, aucun ne propose de l'aborder par le biais de l'ensemble de ces courants, ce qui constitue l'apport principal de notre travail, qui embrasse et associe les cinq perspectives majeures.*

*Par ailleurs, outre l'apport spécifique de cette recherche, elle nous permet d'améliorer la maîtrise de ce cadre théorique que nous mobilisons dans d'autres travaux et de manière accentuée à partir de 2010 [ACL9, 2010 ; ACL13, 2013 ; ACL14, 2015 ; ACL15, 2015].*

## **2.2.2 Compétences naturelles et performance économique de l'entreprise**

### **- La problématique analysée**

Dans un travail antérieur [ACL13, 2013] (cf. 2.1.2), nous menons une réflexion portant sur les liens entre la proactivité environnementale (ou stratégie environnementale proactive) et la performance économique. En effet, depuis plusieurs années, la question de la « rentabilité » des comportements écologiquement responsables est soulevée, et un certain nombre d'études tente d'analyser les relations entre l'adoption d'une optique de responsabilité environnementale par l'entreprise et sa performance économique (Ambec & Lanoie, 2008; Horvathova, 2010; Molina-Azorin *et al.*, 2009). Pourtant ces études apparaissent au final peu concluantes et ne permettent pas de dégager un véritable consensus sur la question, tant les variables mobilisées sont hétérogènes, et les résultats obtenus apparaissent mitigés (Clarkson *et al.*, 2011; Horvathova, 2010; Molina-Azorin *et al.*, 2009). Ce premier travail nous conduit à mettre en évidence le rôle positif de la politique de responsabilité environnementale en tant qu'orientation stratégique sur la performance économique, et souligne l'influence du mode de management des parties prenantes en tant qu'antécédent de la performance et de la SEP [ACL13, 2013].

Cependant, ces résultats attirent notre attention sur la nécessité de mieux comprendre les mécanismes par lesquels la SEP influence la performance économique ; pour cela, nous suivons la proposition de Molina-Azorin et al. (2009) de mettre en évidence les variables médiatrices de cette relation. Ainsi nous tentons de clarifier la « boîte noire » du lien entre stratégie environnementale et performance économique, en intégrant les modalités de mise en œuvre de l'orientation stratégique correspondant à la SEP, relatives aux pratiques, aux routines et aux compétences environnementales (ou compétences naturelles). Pour cela, au-delà de l'identification du lien entre SEP et performance économique, la théorie des ressources et des compétences (Barney, 1991; Barney & Zajac, 1994; Prahalad & Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984) nous permet de préciser la compréhension de ce lien en mobilisant la notion de compétences naturelles (Hart, 1995). Celle-ci nous permet en effet de comprendre par quels mécanismes et à quelles conditions la SEP influence la performance économique en considérant d'une part le rôle médiateur des compétences naturelles entre SEP et performance économique et en considérant d'autre part l'importance d'un investissement simultané sur l'ensemble de ces compétences [ACL14, 2015].

Sur la base de la théorie des ressources et compétences, la performance de la firme repose sur la possession de ressources stratégiques, caractérisées par leur valeur, leur rareté, leur inimitabilité et leur non substituabilité (Barney, 1991; Barney & Arikan, 2005). Ces ressources font références à des actifs tangibles ou intangibles que l'entreprise doit exploiter, combiner, coordonner et/ou reconfigurer pour construire un avantage concurrentiel (Arrègle, 1995 ; Teece et al., 1997). Cependant, si les différences de performance sont directement issues de l'hétérogénéité des entreprises en termes de ressources mobilisables (Arrègle, 1996), la valeur de ces ressources est profondément déterminée par leur adéquation avec les forces du marché et la valeur d'une ressource dépend du contexte (Collis & Montgomery, 1995). Or pour analyser les forces du marché, la théorie des ressources a traditionnellement considéré les dimensions politiques, technologiques, économiques et sociales de l'environnement en omettant sa dimension naturelle (Shrivastava & Hart, 1994). C'est dans ce cadre que Hart (1995) prolonge la théorie des ressources et compétences et intègre les opportunités et les contraintes liées à l'environnement naturel. Il relie la nécessité de construire un avantage concurrentiel avec l'objectif de performance sociale et sociétale de l'entreprise et considère les parties prenantes externes de l'entreprise en attente d'un comportement écologiquement responsable comme à l'origine d'une opportunité de marché. Hart (1995) y voit la possibilité pour l'entreprise de développer un portefeuille de ressources stratégiques naturelles (qui s'apparentent en réalité à des compétences) et propose plusieurs domaines de compétences dans le cadre desquels l'entreprise peut envisager des actions lui permettant d'être plus respectueuse de l'environnement : les compétences

environnementales conventionnelles, humaines, organisationnelles, processuelles, et de planification stratégique [ACL14, 2015].

La thèse que nous défendons est celle d'une influence positive de la SEP sur chacune des catégories de compétence naturelle. La compétence environnementale conventionnelle renvoie aux ressources physiques en relation avec l'offre de produits respectueux de l'environnement : technologie, usine, équipement, matières premières etc... (Bansaal, 2005; Buysse & Verbeke, 2003). Une SEP vise à concevoir le produit et le processus de production en sorte de minimiser les impacts environnementaux tout au long du cycle de vie (Bansaal, 2005). Cette intention la conduit alors à développer de nouvelles compétences à faibles impacts environnementaux (Hart, 1995) en termes de nature du produit, de processus de production mais aussi de gestion des emballages ou des transports. La compétence humaine renvoie au niveau de qualification, de formation et de participation des salariés, en relation avec l'environnement naturel (Bowen & Sharma, 2005; Buysse & Verbeke, 2003; Hart, 1995). Une SEP conduit l'entreprise à intégrer l'objectif de développement durable dans la politique de ressources humaines (Starik & Rands, 1995), à la fois en termes de recrutement, de formation, de qualité de vie au travail et de culture d'entreprise. La compétence organisationnelle renvoie à l'intégration de la préoccupation du développement durable et de l'environnement naturel dans la structure de l'entreprise : type de structure hiérarchique, type de coordination, degré de centralisation, attribution des responsabilités liées au développement durable etc... (Buysse & Verbeke, 2003; Hart, 1995; Persais, 1998). Une SEP vise à développer une structure organisationnelle intégrant le développement durable, en mettant en œuvre un management inter-fonctionnel de cette thématique (Allenby, 1991) mais aussi une cellule spécifique ayant autorité pour coordonner les actions de l'entreprise en termes de développement durable de manière transversale (Buysse & Verbeke, 2003; Hart, 1995). La compétence processuelle renvoie à l'existence de procédures standardisées et formalisées permettant de répondre aux questions de développement durable et de réduire de manière continue son impact environnemental : systèmes de reporting, d'audit, de certification, d'évaluation etc... (Buysse & Verbeke, 2003; Darnall & Edwards, 2006). Une SEP conduit à mettre en œuvre un suivi et une évaluation permanente des différents processus de l'entreprise associés à un objectif d'amélioration continue dans le domaine du développement durable et de la responsabilité environnementale (Bansaal, 2005). Enfin, la compétence de planification stratégique renvoie à l'existence d'objectifs définis précisément en matière de développement durable et formalisés par le biais d'un plan : définition des objectifs, des budgets et des structures de pilotage (Buysse & Verbeke, 2003; Hart, 1995; Henriques & Sadosky, 1999). Une SEP formalise l'engagement de la direction générale dans une politique de développement durable ambitieuse (Rondinelli &

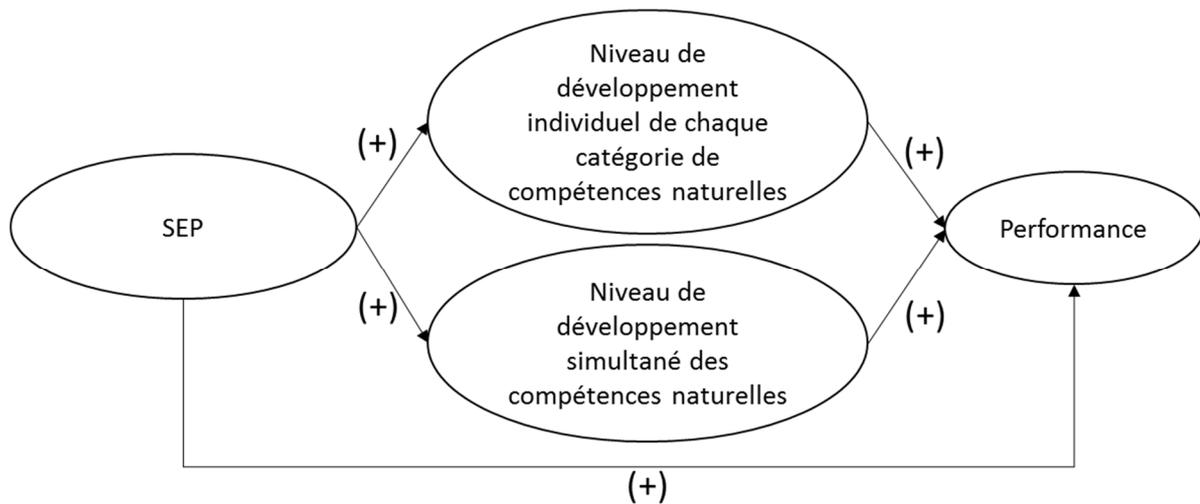
Vastag, 2000), par le biais de l'établissement d'objectifs formalisés à long terme et d'un plan de développement établi et partagé (Hart, 1995).

Au final, l'existence d'une orientation stratégique fondée sur un engagement fort en faveur de l'environnement (sous la forme d'une SEP) va permettre à l'entreprise de faire levier sur ses ressources pour faire émerger un portefeuille de compétences et de capacités spécifiques dans chacune de ces cinq catégories de compétences précédemment évoquées (Hart, 1995; Verbeke et al., 2006), concrétisées par un ensemble de pratiques de management (Gonzalez-Benito & Gonzalez-Benito, 2005; Hart, 1995; Russo & Fouts, 1997). Ces développements nous conduisent à formuler l'hypothèse d'une influence positive de la SEP sur le niveau de développement de chacune des compétences naturelles [ACL14, 2015].

Les compétences naturelles ainsi développées sont alors le moyen pour l'entreprise d'améliorer sa performance et de développer un avantage concurrentiel pour plusieurs raisons (Clarkson *et al.*, 2011; Hart, 1995). Tout d'abord elles apparaissent comme le support à des stratégies de différenciation (c'est le cas pour les compétences conventionnelle, processuelle, organisationnelle et de planification stratégique) (Bansaal, 2005). Ensuite elles permettent d'améliorer l'efficacité des processus en jeu dans l'entreprise (c'est le cas pour les compétences humaine, organisationnelle et processuelle) (Koch & Mc Grath, 1996; Starik & Rands, 1995; Darnall & Edwards, 2006; Welford, 1993) voire de remettre en question les processus existants non plus seulement dans une optique d'optimisation de l'existant mais aussi dans une optique d'exploration et de changement des règles du jeu concurrentiel (c'est le cas pour les compétences conventionnelle, humaine et de planification stratégique) (Bowen & Sharma, 2005; Buysse & Verbeke, 2003; Russo & Fouts, 1997). Enfin, ces compétences améliorent la communication à destination de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise internes et externes, qui soutient et dynamise à la fois les objectifs d'efficacité et de différenciation (c'est le cas pour les compétences conventionnelle, humaine, processuelle, organisationnelle et de planification stratégique) et contribue à la réputation de l'entreprise (Sharma et Vredenburg, 1998). Ces développements nous conduisent à formuler l'hypothèse d'une influence positive des compétences naturelles sur la performance économique et d'un rôle médiateur des compétences naturelles dans la relation entre SEP et performance économique [ACL14, 2015] (indépendamment de l'influence directe que la SEP exerce sur la performance économique (*cf.* 2.1.2)).

Cependant, indépendamment de l'effet individuel des compétences naturelles sur la performance économique, c'est la question du développement simultané de ces compétences qui doit être soulignée. En effet, le caractère simultané de ces investissements augmente la capacité de l'entreprise à coordonner, intégrer, reconfigurer et transformer ses actifs (Hart, 1995; Sharma & Vredenburg, 1998; Verbeke *et al.*, 2006), ouvrant ainsi la voie à l'émergence de capacités dynamiques (Helfat *et al.*, 2007;

Teece *et al.*, 1997). L'investissement simultané sur l'ensemble des catégories de compétences naturelles va permettre de générer des combinaisons de connaissances et de compétences, collectives ou individuelles, par le biais des différents processus en jeu dans l'entreprise (production, distribution, décision, communication etc.). Au-delà du développement des compétences naturelles *per se*, l'entreprise va explorer la possibilité de faire émerger de nouvelles compétences en recombinaison ou en renouvelant les compétences existantes, en assemblant ou en reconfigurant les compétences naturelles (Russo & Fouts, 1997). Ainsi, le caractère simultané et global de l'investissement de l'entreprise sur l'ensemble du portefeuille de compétences naturelles contribue de manière significative à la compétitivité de la firme notamment en termes de différenciation, de réduction des coûts, de réputation ou de qualité des produits (Buysse & Verbeke, 2003; Sharma & Vredenburg, 1998; Verbeke *et al.*, 2006). En outre, les compétences naturelles apparaissent comme complémentaires : développer l'une d'entre elles augmente la rentabilité du développement des autres (Milgrom et Roberts, 1995). Dans la perspective de la super-modularité (Milgrom et Roberts, 1990 ; 1995), l'adoption de pratiques organisationnelles complémentaires permet d'améliorer l'efficacité d'un système de production. Ici c'est le développement intégré et coordonné de l'ensemble des compétences naturelles qui permet d'améliorer la performance de l'entreprise, en assurant la cohérence stratégique du système. Selon Hart (1995), c'est une vision partagée (considérée comme un engagement général en faveur du développement durable et de la responsabilité environnementale) et une intention stratégique (mise en œuvre au travers de programmes et de projets au fil du temps) qui permettent de concentrer et d'accélérer le processus d'accumulation et de construction simultanée des compétences naturelles. La SEP, en tant qu'orientation stratégique destinée à soutenir les projets environnementaux contribue donc à la réalisation d'investissements simultanés sur l'ensemble du portefeuille de compétences naturelles et au développement de ce portefeuille (Verbeke et al., 2006) [ACL14, 2015]. Ces développements nous conduisent à proposer l'hypothèse d'un rôle médiateur du développement simultané des compétences dans la relation entre SEP et performance économique et à proposer le modèle global ci-dessous (*cf.* figure 8).



**Figure 8 – Modèle de recherche schématisé [ACL14, 2015]**

**- La méthodologie mobilisée**

Nous testons l'ensemble de ces hypothèses sur une base de données originale constituée d'industriels des produits de grande consommation (cf. 2.1.2). Nous disposons de 188 questionnaires exploitables. Pour la mesure de la SEP, nous mobilisons une mesure multi-items évaluée sur une échelle bipolaire en sept points (cf. 2.1.2) sur laquelle nous réalisons une analyse factorielle confirmatoire, nous conduisant à retenir une mesure en 5 items. Pour la mesure des compétences naturelles, nous développons une mesure multi-items pour chacune des cinq catégories de compétences identifiées par Hart (1995) sur la base des échelles proposées par Buysse et Verbeke (2003), Henriques et Sadorsky (1999) et Sharma et Vredenburg (1998). Ces mesures sont enrichies et affinées par le pré-test réalisé auprès des experts par le biais de 16 entretiens semi-directifs (cf. 2.1.2). Nous réalisons successivement une ACP suivie d'une AFC sur l'ensemble des items constitutifs de toutes les compétences naturelles, ce qui nous conduit à valider quatre dimensions relatives aux compétences naturelles. Cette procédure nous permet de disposer de mesures des compétences conventionnelle (codée FCONV), humaine (codée FHUM), processuelle (codée FPROCESS) et organisationnelle (codée FORGA). Le niveau de développement simultané des compétences naturelles (codé SIMCOMP) rend compte à la fois du degré d'investissement sur les compétences naturelles et de la similarité de ce niveau d'investissement sur les différentes catégories de compétences. Cette variable est calculée de la manière suivante, où  $EC_i$  et  $MOY_i$  font référence respectivement aux écarts types et aux moyennes de chaque individu sur les différentes compétences naturelles, et où  $EC_{max}$  fait référence à l'écart type maximum sur tous les individus de la base :

$$\text{SIMCOMP} = (\text{ECmax} - \text{ECi}) * \text{MOYi}$$

Ainsi, la valeur de SIMCOMP augmente avec la valeur moyenne sur l'ensemble des compétences (importance de l'investissement sur les compétences) et avec la diminution de l'écart de niveau entre les différentes compétences (caractère simultané du niveau de développement). Pour opérationnaliser la variable de performance, nous avons mobilisé trois mesures de rentabilité complémentaires, fondées sur des données comptables, et fréquemment utilisées dans ce type de recherche (cf. 2.1.2) : le ROA, le ROS et le ROE. Ces informations financières sont issues de l'analyse des documents comptables des différentes entreprises, pour éviter le biais de méthode commune, fréquemment considéré comme une des limites majeures des études existantes (Molina Azorin et al., 2009) [ACL14, 2015].

Pour tester nos hypothèses de recherche, nous avons eu recours à plusieurs modèles d'équations structurelles (AMOS 18). Afin de mettre en évidence les effets médiateurs attendus et de déterminer le modèle présentant un ajustement optimal, nous avons développé quatre modèles successifs intégrant progressivement les différentes variables à considérer et les liens relatifs aux différentes hypothèses.

#### - Les résultats et apports obtenus

Si les quatre modèles présentent un ajustement satisfaisant c'est le modèle 3 qui présente le meilleur ajustement ; en outre, il a l'avantage de couvrir l'ensemble des hypothèses présentées. C'est la raison pour laquelle nous le représentons graphiquement dans la figure 9 ci-dessous afin de faciliter la lecture de la discussion des résultats. Seuls les liens significatifs sont reportés.

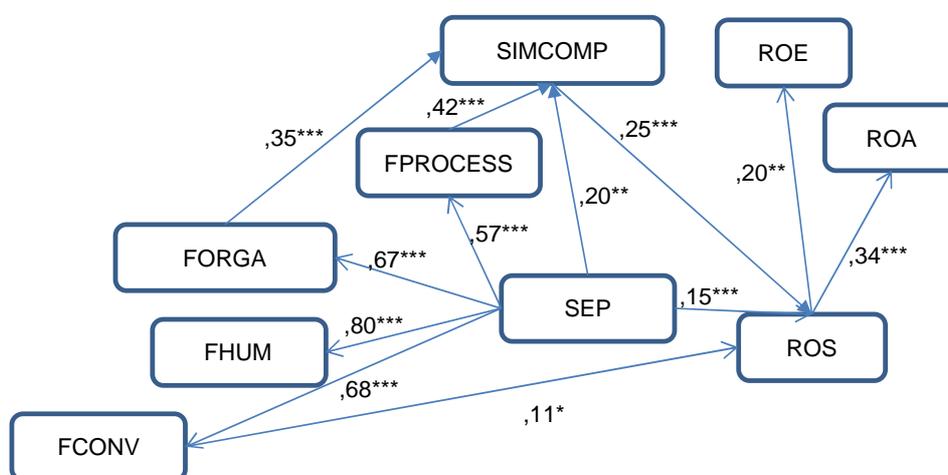


Figure 9 – Modèle de recherche validé [ACL14, 2015]

Dans ce modèle et comme précédemment (*cf.* 2.1.2), la SEP influence positivement la rentabilité de l'entreprise par son action directe sur le ROS. En outre, nos résultats montrent une influence particulièrement forte et significative de la SEP sur le niveau de développement des quatre compétences naturelles identifiées, avec des coefficients variant de 0,57 à 0,80 selon les compétences naturelles considérées, ainsi qu'une influence positive significative sur le niveau de développement simultané des compétences. Par ailleurs, le niveau de développement simultané des compétences influence positivement la rentabilité de l'entreprise par son action directe sur le ROS, constituant de ce fait une variable modératrice de la relation entre SEP et rentabilité. Enfin, seule la compétence conventionnelle considérée isolément présente un impact positif modéré sur la rentabilité.

**Sur le plan empirique**, nos résultats montrent que la SEP impacte positivement la rentabilité, par le biais de son action sur la marge, soutenant l'idée de la SEP comme un levier de différenciation et de baisse des coûts, indépendamment de son action en termes de légitimité externe et interne (*cf.* 2.1.2). Au-delà de ce lien, notre objectif est d'explorer les mécanismes qui sous-tendent ce lien et de comprendre par quel processus et à quelles conditions la SEP influence la performance économique. Dans ce cadre, nos résultats mettent en évidence deux chaînes causales reliant la SEP et la rentabilité : la première souligne le rôle médiateur de la compétence conventionnelle dans la relation entre SEP et rentabilité, et la seconde met en lumière le rôle médiateur du niveau de développement simultané des quatre compétences naturelles dans la relation entre SEP et rentabilité [ACL14, 2015].

Tout d'abord, nos résultats présentent une influence particulièrement forte et significative de la SEP sur le niveau de développement des quatre compétences naturelles identifiées. Ce résultat s'inscrit dans la lignée de ceux obtenus par Sharma et Vredenburg (1998) portant sur le lien entre SEP et capacités organisationnelles et élargit ce lien aux compétences naturelles. Il inscrit la SEP dans un processus « top-down » (Menguc *et al.*, 2010), dans le cadre duquel la vision et l'intention manifestées par la direction générale constituent un facilitateur de la mise en œuvre de cette stratégie, et du développement des compétences qui y sont associées (Verbeke *et al.*, 2006). En revanche, et concernant la recherche d'un mécanisme médiateur des compétences naturelles dans la relation entre SEP et rentabilité, seule la compétence conventionnelle (FCONV) impacte positivement et significativement le ROS. Ce résultat souligne la contribution de la compétence conventionnelle à l'augmentation de la marge et à une stratégie de différenciation de l'entreprise à la différence des autres compétences environnementales. Trois explications complémentaires peuvent être invoquées pour interpréter cette situation. La première explication réside dans le caractère plus opérationnel de la compétence conventionnelle. Nous pouvons considérer que l'impact sur la marge est plus direct du fait d'une influence critique de la compétence conventionnelle sur les produits et les emballages ; or,

d'une part, ces éléments contribuent à la maîtrise des coûts de manière immédiate, d'autre part, ils constituent le support direct de la politique de différenciation, tant sur le plan des critères d'utilisation que sur le plan des critères de signalisation. C'est ainsi la contribution immédiate à la stratégie de différenciation de la compétence conventionnelle qui permettrait d'expliquer son impact sur la marge, alors que les autres compétences naturelles auraient une influence plus indirecte ou plus diffuse, centrée sur l'efficacité des processus ou de l'organisation. Les compétences organisationnelle, humaine et processuelle pourraient de ce point de vue être considérées comme des compétences supports de la mise en œuvre de la stratégie, dont l'action, en termes d'impact sur la marge, se concrétiserait au final par l'intermédiaire des compétences conventionnelles. Une deuxième explication réside dans la nature des compétences naturelles considérées ici. L'absence d'impact sur la rentabilité pourrait s'expliquer par l'insuffisance de ces compétences naturelles en termes de dépendance de sentier, de complexité et de non imitabilité, à la différence des capacités organisationnelles opérationnalisées par Sharma et Vredenburg (1998). Une des raisons possibles de cette insuffisance réside dans l'absence de caractère pionnier du développement de ces compétences (Claver *et al.*, 2007) ; dans ce secteur sensible à la problématique environnementale, un fort niveau de développement de ces compétences ne préjuge pas de ce caractère pionnier. Or selon Claver *et al.* (2007), c'est l'adoption d'une stratégie pionnière contribuant à développer ces compétences qui en rend difficile l'imitation par les concurrents et contribue à générer une surperformance. La SEP conduirait ainsi à développer des compétences dans le but de dépasser les prescriptions réglementaires sans pour autant que l'entreprise ne soit la seule à adopter ce type de comportements proactif et sans pour autant que cette stratégie ne soit associée à un comportement pionnier dans le domaine environnemental. Cependant, l'influence de la compétence conventionnelle sur la rentabilité nous force à nuancer la portée de cette interprétation en faisant l'hypothèse, soit que l'influence de la compétence conventionnelle est issue d'un autre mécanisme, soit que c'est la seule à disposer de ce caractère pionnier, ce qui reste à démontrer. La troisième explication enfin s'appuie sur l'argument de Hart (1995) selon lequel, au-delà des compétences naturelles prises isolément, c'est le développement simultané de l'ensemble de ces compétences qui permet de créer un avantage concurrentiel, se traduisant par une augmentation de rentabilité (*cf. infra*).

Nos résultats montrent qu'une vision stratégique orientée sur l'adoption d'une attitude proactive en faveur de l'environnement naturel permet, lorsqu'elle est portée par la direction générale (SEP), de dynamiser le processus de construction simultané des quatre catégories de compétences naturelles. Ces résultats soutiennent l'idée d'une complémentarité entre les compétences naturelles (Milgrom et Roberts, 1990 ; 1995), dans le cadre de laquelle l'action sur l'une des catégories de compétences conduit à un développement des autres catégories. En outre, le caractère simultané du

développement de ce portefeuille de compétences naturelles semble permettre de générer une sur-performance, sous la forme de son impact positif sur la rentabilité (notamment en termes de marge). Là encore, la théorie de la super-modularité peut être mobilisée à l'appui de ces résultats, dans la mesure où c'est le développement conjoint de ces compétences qui est à l'origine de la performance économique, alors même que l'effet positif individuel de chaque catégorie de compétence sur la rentabilité n'a pu être établi. Notre travail permet de confirmer les propositions émises par Sharma et Vredenburg (1998) et Verbeke et al. (2006). Au-delà du développement des compétences naturelles *per se*, le fait de développer de manière simultanée l'ensemble des compétences naturelles augmente la capacité de l'entreprise à coordonner, reconfigurer et transformer ses actifs, dynamisant ainsi sa rentabilité. De ce point de vue, c'est la complexité du développement de ce portefeuille de compétences naturelles et le phénomène de dépendance de sentier qui y est attaché qui sont à l'origine de cette amélioration de la performance économique. En outre, ce résultat semble confirmer l'existence d'un phénomène d'enchâssement (« *embeddedness* ») entre les compétences naturelles, rendant difficile leur exploitation de manière individuelle, mais permettant de générer une sur-performance lorsque l'ensemble des compétences est construit de manière simultanée.

Au final, nos résultats prolongent notre travail antérieur **[ACL13, 2013]** en mettant en évidence, pour la première fois à notre connaissance, l'existence de deux chemins de causalité reliant la SEP et la rentabilité : le premier reliant la SEP, les compétences naturelles (sous la forme de leur développement simultané) et la performance économique, et le second reliant la SEP, les compétences conventionnelles et la performance économique. De ce point de vue, notre étude contribue à clarifier la « boîte noire » de la relation entre stratégie environnementale et performance économique, en suivant la direction proposée par Molina-Azorin et al. (2009) de mettre en évidence les variables médiatrices de cette relation **[ACL14, 2015]**.

**Sur le plan théorique**, notre travail s'inscrit dans la continuité de notre étude antérieure **[ACL13, 2013]** en venant à l'appui d'une vision instrumentale de la prise en compte de la responsabilité environnementale de l'entreprise. Au-delà de l'approche normative issue des théories sociologiques néo-institutionnelles (DiMaggio et Powell 1983 ; Meyer et Rowan 1983 ; Suchman 1995), l'intégration de la responsabilité environnementale constitue un outil d'augmentation de la marge de l'entreprise. Nos résultats permettent ainsi de concilier une attitude de proactivité environnementale et la vision néo-classique libérale qui conditionne la réalisation de tout projet environnemental au critère de création de valeur pour les actionnaires (Walley et Whitehead 1994 ; Hillman et Keim 2001) **[ACL13, 2013 ; ACL14, 2015]**. Par ailleurs, notre travail souligne l'intérêt de recourir à la théorie des ressources et compétences (Barney, 1991; Barney & Zajac, 1994; Prahalad & Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984) afin

de mieux comprendre les mécanismes de création de valeur économiques par lesquels la SEP permet d'améliorer la rentabilité. Enfin, à la suite de Hart (1995) notre recherche contribue à l'extension de la théorie des ressources et compétences à la notion de compétences naturelles, en soulignant l'effet de contingence du développement simultané des compétences naturelles. Elle contribue également au courant des capacités dynamiques en montrant, par le biais de l'influence positive du développement simultané des compétences sur la performance, le rôle central de la capacité à reconfigurer les compétences.

**Sur le plan managérial**, cette étude confirme l'intérêt pour le dirigeant et l'actionnaire d'adopter une stratégie environnementale proactive. En outre, elle met en évidence deux leviers d'action permettant de mettre en œuvre cette stratégie proactive de manière efficace et rentable, en soulignant le rôle prédominant de la compétence conventionnelle (relative aux ressources physiques en relation avec l'offre de produits respectueux de l'environnement : technologie, usine, équipement, matières premières) et le rôle du développement simultané des compétences naturelles. Nos résultats guident le dirigeant en attirant son attention sur la nécessité de privilégier une progression équilibrée de l'investissement sur l'ensemble des catégories de compétences naturelles afin d'augmenter l'impact sur la performance économique. A défaut, notamment dans une situation de ressources contraintes, nos résultats soulignent l'intérêt d'investir prioritairement dans le développement de compétences conventionnelles.

#### **Synthèse du 2.2.2**

*La réflexion que nous menons dans cette partie de notre travail [ACL14, 2015], prend sa source dans une recherche antérieure [ACL13, 2013] qui met en évidence l'influence positive de la stratégie environnementale proactive (SEP) sur la performance économique. Ce premier résultat nous conduit à porter notre attention sur les mécanismes par lesquels la SEP influence la performance. Pour cela, nous mobilisons la théorie des ressources et compétences et intégrons la notion de compétences environnementales (Hart, 1995) à notre modèle de recherche afin de mettre en évidence les variables médiatrices éventuelles de la relation entre SEP et performance.*

*Au-delà du lien entre SEP et performance économique, nos résultats soulignent l'influence positive de la SEP sur le niveau de développement des quatre compétences naturelles considérées, de même que son rôle dans le développement simultané de ces compétences. En outre, si nous ne parvenons pas à mettre en évidence l'impact des compétences naturelles prises isolément sur la performance (hormis pour la compétence conventionnelle), nos résultats montrent que le développement simultané de ces compétences permet de générer une performance supérieure. Ce résultat constitue un apport*

*empirique majeur inédit en soulignant un chemin de causalité reliant la SEP, les compétences naturelles (sous la forme de leur développement simultané) et la performance économique. Sur le plan théorique, nos résultats permettent de concilier une attitude de proactivité environnementale fondée sur une perspective normative et la vision néoclassique libérale qui conditionne la réalisation de tout projet environnemental au critère de création de valeur pour l'actionnaire. De plus, à la suite de Hart (1995) notre recherche contribue à l'extension de la théorie des ressources et compétences à la notion de compétences naturelles, et fait du développement simultané des compétences naturelles une compétence de niveau supérieur (Helfat et al., 2007 ; Salvato et Rerup, 2011), permettant à l'entreprise de coordonner, reconfigurer et transformer ses ressources pour dynamiser sa rentabilité. Sur le plan managérial, cette recherche révèle deux leviers d'action permettant de mettre en œuvre la SEP de manière efficace et rentable, en soulignant l'influence de la compétence conventionnelle (relative aux ressources physiques en relation avec l'offre de produits respectueux de l'environnement) et le rôle du développement simultané des compétences naturelles.*

### **2.2.3 Compétence de Supply Chain Management (SCM) et performance de l'entreprise**

#### **- La problématique analysée**

A partir des années 1990, les organisations prennent conscience qu'il n'est plus suffisant d'améliorer l'efficacité uniquement à l'intérieur des frontières de l'entreprise, mais qu'il est nécessaire de rechercher des gisements de compétitivité à l'échelle du système de valeur<sup>38</sup> tout entier (Li et al. 2005). C'est précisément l'objectif que se donne le SCM qui vise à assurer une coordination intégrée des processus, du fournisseur initial jusqu'au client final, afin d'améliorer la performance de chacune des organisations et du système de valeur dans sa globalité (Cooper et al. 1997 ; Filbeck et al. 2005 ; Koh et al. 2007).

Cependant, malgré cette attention portée au SCM, la littérature relève deux insuffisances majeures des travaux existants (Koh et al. 2007 ; Mentzer et al. 2008 ; Li et al. 2006 ; Chow et al. 2008) : la

---

<sup>38</sup> Le système de valeur est ici défini comme un ensemble d'organisations impliquées dans une même filière et entretenant des liens de fournisseurs à acheteurs. La notion de système de valeur rend ainsi compte des flux verticaux (amont et aval) de produits, de services, d'argent ou d'informations, allant des fournisseurs vers les clients (Mentzer et al. 2001).

première est relative à la définition du SCM et à son opérationnalisation, et la seconde concerne l'analyse des liens entre SCM et performance. Tout d'abord, le concept de SCM souffre d'une certaine confusion conceptuelle et sa définition apparaît mal stabilisée (Gibson et *al.* 2005 ; Mentzer et *al.* 2008), ce qui est à l'origine de la difficulté à identifier ses dimensions constitutives (ou pratiques de SCM) (Li et *al.* 2005) et à proposer une opérationnalisation de ce concept (Chen et Paulraj 2004 ; Li et *al.* 2005 ; Li et *al.* 2006). C'est la raison pour laquelle coexistent dans la littérature des échelles multiples visant à rendre compte du concept de SCM, mais sans véritable homogénéité (Min et Mentzer 2004 ; Li et *al.* 2006 ; Chow et *al.* 2008). Ensuite, s'il existe des études mettant en relation les pratiques de SCM (PSCM) et la performance de l'entreprise, elles restent néanmoins, le plus souvent, à la fois dispersées et incomplètes (Koh et *al.* 2007). D'une part, elles ne font que très rarement l'effort de préciser la relation entre SCM et performance, traitant le plus souvent ce phénomène comme une « boîte noire ». D'autre part, elles se concentrent sur l'analyse de certains éléments spécifiques du SCM, sans appréhender de manière globale l'ensemble des liens amont et aval au sein du système de valeur. Enfin, elles limitent souvent leur appréhension de la performance à des indicateurs partiels ou unidimensionnels (notamment financiers) (Vickery et *al.* 2003 ; Li et *al.* 2005).

Nous tentons de répondre à ces limites en mobilisant la théorie des ressources et compétences dans deux travaux successifs [ACL9, 2010 ; ACL15, 2015]. Dans ce cadre, nous considérons le SCM comme une compétence de niveau supérieur constituée d'un ensemble de pratiques organisationnelles relatives à des compétences de niveau inférieur (auxquelles nous nous référerons en tant que pratiques de SCM) (Salvato et Rerup, 2011). En outre, nous avançons l'hypothèse que ces compétences contribuent de manière substantielle au caractère idiosyncratique de la firme, et que la stratégie construite sur la base de ces compétences a une influence positive sur la performance de l'organisation (Helfat, 2003 ; Salvato et Rerup, 2011). Concrètement, nous proposons une opérationnalisation du SCM par le biais de trois pratiques (l'échange et le partage d'informations avec les partenaires du système de valeur, la gestion partenariale de la relation fournisseur et l'orientation client<sup>39</sup>) et tentons d'identifier l'impact de ces pratiques sur 8 dimensions complémentaires (financières et non financières) de la performance de la firme [ACL9, 2010 ; ACL15, 2015]. Nous mobilisons

---

<sup>39</sup> Les 3 pratiques de SCM que nous retenons pour rendre compte de la compétence de SCM sont d'une part en cohérence avec la définition retenue pour le SCM et permettent d'autre part de couvrir l'ensemble des facettes du concept (Shin et *al.*, 2000 ; Alvarado et Kotzab, 2001 ; Tan et *al.*, 2002 ; Wisner, 2003 ; Chen et Paulraj, 2004 ; Min et Mentzer, 2004 ; Li et *al.*, 2006 ; Zhou et Benton, 2007).

successivement deux méthodologies complémentaires visant dans un premier temps à mettre en évidence l'apport des PSCM sur la performance et à identifier quelles sont les dimensions de la performance qui y sont les plus sensibles [ACL9, 2010] ; et dans un second temps à explorer la question de l'alignement des PSCM avec les objectifs stratégiques de l'entreprise en utilisant une carte de tableau de bord prospectif [ACL15, 2015].

Notre premier travail sur ce thème [ACL9, 2010] vise d'une part à affiner la connaissance de la notion de SCM et d'autre part à mieux comprendre l'influence des PSCM sur la performance, en identifiant les conditions et les modalités de cette influence, tant en termes de types de pratiques discriminantes, qu'en termes de types d'indicateurs de performance impactés. Le second [ACL15, 2015] a pour dessein de mettre en lumière les chemins de causalité reliant les différents niveaux relatifs aux composants du tableau de bord prospectif (apprentissage et croissance, processus internes, perspective client, perspective financière) à la fois en termes de pratiques de SCM et d'indicateurs de performance, ainsi que la nature des liens entre ces niveaux (direct, indirect, séquentiel, non séquentiel etc.).

Le SCM repose sur une collaboration étroite entre les parties prenantes du système de valeur, à la fois en amont et en aval de l'entreprise, avec l'objet d'obtenir une coordination et une synchronisation optimale et systémique des activités. En amont, la gestion partenariale de la relation avec les fournisseurs facilite la compréhension des attentes de chaque partie et permet d'identifier plus facilement et plus rapidement les possibilités d'amélioration des processus et de l'efficacité des liens entre les chaînes de valeur des firmes (Lambert et Pohlen 2001). Ce mode de gouvernance permet de générer la flexibilité et la rapidité d'adaptation nécessaires aux exigences de la coordination du système de valeur (Christopher, 2000 ; Wisner, 2003). En aval, l'adoption d'une optique d'orientation client vise à développer une relation « d'intimité avec le client » qui améliore les capacités d'analyse du marché et conduit les adaptations ou les anticipations nécessaires (Kohli et Jaworski 1990 ; Desphande et al. 1993 ; Zhu et Nakata 2007). Enfin, au sein du système de valeur, les pratiques d'échange et de partage d'informations, renvoyant à un échange formel et/ou informel d'informations pertinentes, riches et précises, intervenant entre les partenaires (Anderson et Narus, 1990), dynamise la confiance, renforce les liens existant au sein du système de valeur et contribue à un alignement des attentes et des comportements des parties en présence (Morgan et Hunt, 1994). Ces trois pratiques de SCM, considérées comme des routines organisationnelles (Salvato et Rerup, 2011), permettent par leur combinaison, de rendre possible la coordination et la synchronisation nécessaires au SCM, faisant émerger cette compétence de niveau supérieur.

Sur la base de la théorie des ressources et compétences, nous avançons la double hypothèse d'un effet positif des PSCM, prises isolément ou considérées globalement. Prises isolément, les PSCM peuvent être considérées comme des « compétences périphériques » (Nanda 1996) du fait des liens spécifiques

entre les chaînes de valeur des entreprises qu'elles permettent de construire et de l'enchâssement relationnel unique (Nahapiet et Goshal 1998 ; Granovetter 1983) qu'elles peuvent générer en amont et/ou en aval de la chaîne de valeur de l'entreprise. De ce point de vue, chacune des PSCM peut être considérée comme une compétence de valeur, rare, difficilement imitable et difficilement substituable, à l'origine d'une rentabilité supérieure (Wernerfelt 1984 ; Barney 1991). Considérées globalement, l'intégration de l'ensemble des PSCM peut générer une compétence de niveau supérieur, créatrice de valeur à partir de la combinaison des processus, des fonctions et des activités (Stalk et al. 1992). Cette compétence est alors à l'origine d'un enchâssement relationnel spécifique développé à l'échelle du système de valeur tout entier, faisant émerger des actifs intangibles, spécifiques à la relation qui lie l'entreprise à ses partenaires du système de valeur (Nanda 1996) [ACL9, 2010 ; ACL15, 2015].

De ce point de vue, cette recherche constitue un pont avec nos autres travaux relatifs à l'axe 1 non seulement en ce qui concerne son objectif (l'étude des antécédents de la performance) et le cadre théorique mobilisé (la théorie des ressources et compétences) mais surtout le contexte considéré (l'organisation intégrée dans une relation verticale avec ses fournisseurs et ses clients, par le biais du SCM).

#### - La méthodologie mobilisée

Nos hypothèses sont testées sur une population de recherche constituée par 450 entreprises industrielles dont la liste est établie sur la base de l'annuaire de l'ASLOG (Association française pour la Logistique). Après un contact téléphonique systématique, afin de s'assurer de la pertinence de l'interlocuteur visé (responsables de la *Supply Chain*, responsables logistiques, responsables achat, responsables des opérations ou responsables de la production selon la structure et de l'organigramme des entreprises), 91 questionnaires exploitables peuvent être traités, soit un taux de retour global de 20,2% [ACL9, 2010 ; ACL15, 2015]. Ces données sont issues du travail de thèse de doctorat de Btissam Moncef, dans le cadre duquel nous avons apporté un appui conceptuel et méthodologique, en termes de choix des mesures de variables, d'élaboration du questionnaire et de traitement statistique des données. Cette collaboration initiale a ainsi conduit à une participation à son jury de thèse ainsi qu'à la réalisation de deux publications communes [ACL9, 2010 ; ACL15, 2015].

Pour appréhender la performance, notre choix se porte sur des mesures perceptuelles financières et non financières. D'une part, l'utilisation de mesures perceptuelles permet de surmonter la réticence de certains répondants à communiquer des données objectives liées à la performance, notamment

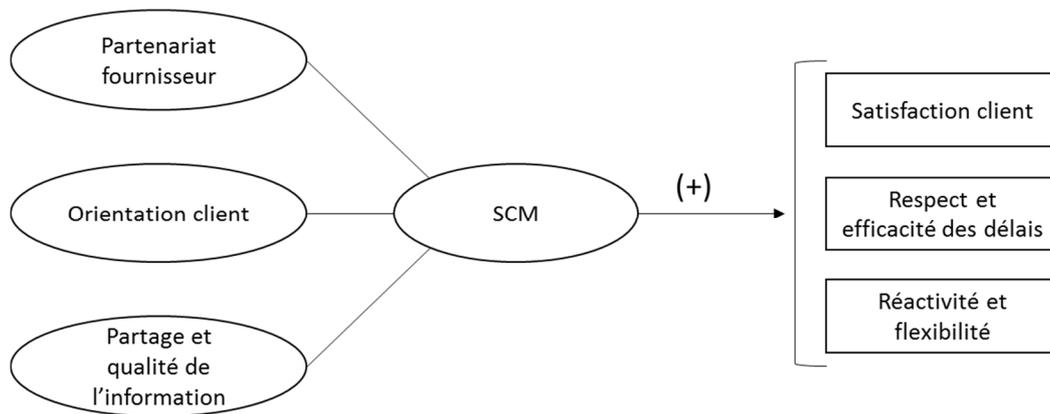
financières (Siguaw et al. 1998; Zou et al. 1998). D'autre part, de nombreuses études soulignent une corrélation entre les mesures perceptuelles et les mesures objectives de la performance (Dess et Robinson 1984 ; Venkatraman and Ramanujam 1986 ; Gauzente 2000). Concernant les indicateurs financiers, nous combinons des mesures de rentabilité (rentabilité commerciale, rentabilité économique, rentabilité financière) avec des indicateurs de volume d'activité et de viabilité financière (croissance des ventes, profit moyen, amélioration de la trésorerie ou amélioration du Besoin en Fonds de Roulement) (Noordewier et al. 1990 ; Wisner 2003 ; Gunasekaran et al. 2004 ; Koh et al. 2007). Concernant les indicateurs non financiers, sur la base du modèle du tableau de bord prospectif, nous adaptons les échelles développées pour quatre catégories de variables respectivement relatives à la création de valeur pour le client (Kaplan et Norton 1992 ; Vickery et al. 2003 ; Gunasekaran et al. 2004 ; Li et al. 2006 ; Green et al. 2007 ; Paulraj et al. 2008 ; Mentzer et al. 2008), à la capacité d'innovation (Kaplan et Norton 1992 ; Li et al. 2005 ; Li et al. 2006), à la maîtrise des coûts (Kaplan et Norton 1992 ; Li et al. 2006 ; Koh et al. 2007 ; Paulraj 2008) et à la performance sociale et sociétale (Kaplan et Norton 1992). Une analyse factorielle destinée à s'assurer de la validité et de la fiabilité des mesures nous conduit à retenir huit variables respectivement relatives à la performance financière, la performance sociale, la maîtrise des coûts, la capacité d'innovation, l'efficacité et le respect des délais, la réactivité et l'adaptabilité, la qualité des produits et services et la satisfaction des clients. Concernant les mesures des variables relatives aux PSCM, la mesure de la gestion partenariale de la relation fournisseur est issue d'une combinaison de mesures préexistantes (Mohr et Spekman, 1994 ; Min et Mentzer 2004 ; Li et al. 2005 Paulraj et al. 2008). La mesure de l'orientation client est développée sur la base des mesures classiques de ce concept (Morgan et Hunt, 1994 ; Narver et Slater, 1990 ; Jaworski et Kohli, 1993 ; Min et Mentzer 2004 ; Li et al. 2005 ; 2006). La mesure de management de la relation client (ou orientation client) est initialement développée sur la base des mesures classiques de ce concept, telles que proposées par Morgan et Hunt (1994), Narver et Slater (1990), Jaworski et Kohli (1993), et sur la base des échelles spécifiquement testées dans le contexte du SCM (Tan et al. 1999 ; Chen et al. 2004 ; Min et Mentzer 2004 ; Li et al. 2005 ; 2006). Sur la base des études antérieures, la mesure d'échange et de partage d'information a été décomposée en deux échelles indépendantes : l'une rendant compte de l'échange d'informations (Min et Mentzer, 2004 ; Li et al., 2005), l'autre rendant compte de la qualité de l'information échangée (Closs et Goldsby, 1997 ; Li et al., 2005). Une analyse factorielle destinée à s'assurer de la validité et de la fiabilité des mesures nous conduit à purifier les échelles initiales et à retenir 5 facteurs multi-items : partenariat fournisseur, nombre réduit de fournisseurs, orientation client, échange d'information, qualité de l'information échangée.

Dans une première étape de travail [ACL9, 2010], notre objectif est de mieux comprendre l'influence des PSCM sur la performance, en identifiant les conditions et les modalités de cette influence, tant en termes de types de pratiques discriminantes, qu'en termes de types d'indicateurs de performance impactés. Pour cela, nous développons plusieurs modèles successifs fondés sur des analyses de régression, en vue d'évaluer l'influence des pratiques identifiées sur chacun des indicateurs de performance considérés. Dans une seconde étape de travail [ACL15, 2015], notre objectif est de mettre en évidence les chemins de causalité reliant les différents niveaux relatifs aux composants du tableau de bord prospectif (apprentissage et croissance, processus internes, perspective client, perspective financière) à la fois en termes de pratiques de SCM et d'indicateurs de performance. Pour cela, nous avons recours à plusieurs modèles successifs d'équations structurelles, permettant de faire le lien entre les PSCM et les différentes perspectives du tableau de bord prospectif.

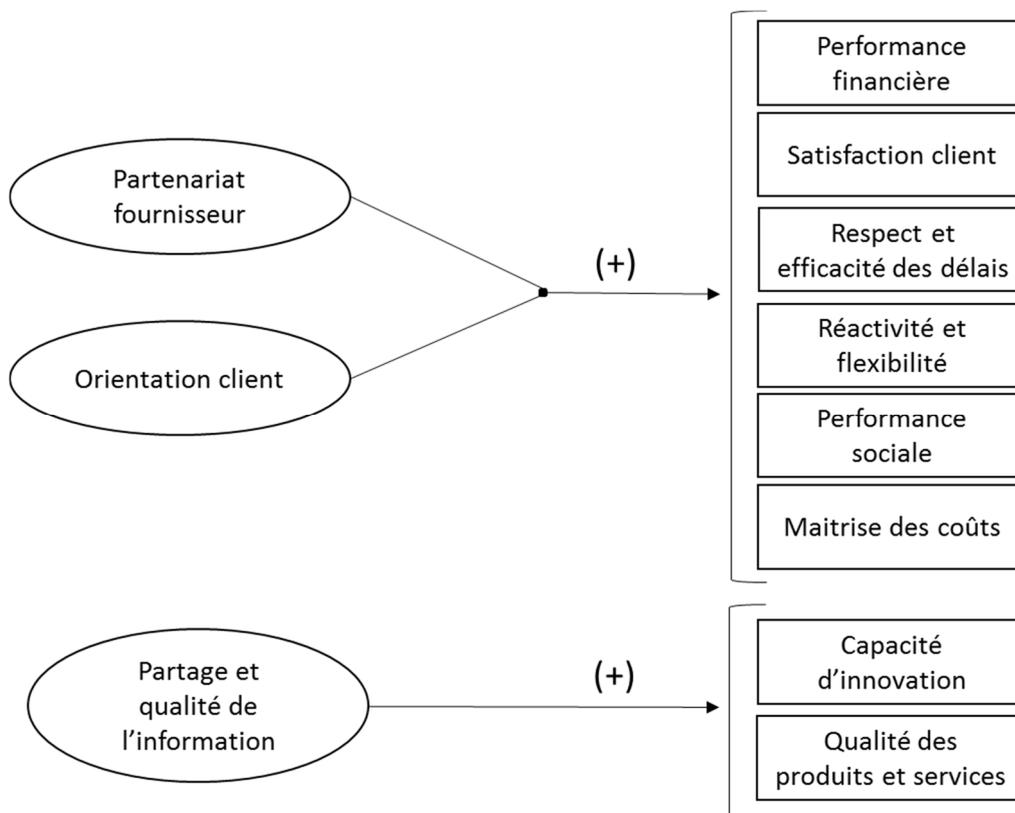
#### - **Les résultats et apports obtenus**

Dans la littérature empirique existante, il est possible de distinguer deux catégories de travaux : d'une part, les recherches ayant recours à des mesures composites (agrégées) du SCM et de la performance et mettant en évidence un lien entre ces deux variables (Jayaram et al. 2004 ; Li et al. 2006 ; Chow et al. 2008) et d'autre part, les recherches se focalisant sur l'impact d'une pratique de SCM, considérée isolément dans la majorité des cas, sur une ou plusieurs variables de performance (Deshpande et al. 1993 ; Mohr et Spekman 1994 ; Tan et al. 1998 ; Chen et Paulraj 2004 ; Zhu et Nakata 2007 ; Green et al. 2007 ; Paulraj et al. 2008).

La première étape de notre travail [ACL9, 2010] propose un tableau synthétique de l'impact des pratiques de SCM (considérées à la fois globalement et individuellement) sur la performance (mesurée de manière multidimensionnelle). Notre positionnement s'apparente plutôt à la seconde catégorie des recherches précédemment évoquées, mais cherche à apporter une vision plus approfondie et plus systémique tant sur le plan des composantes du SCM testées que sur le plan des dimensions de la performance considérées. En outre, il n'existe pas à notre connaissance d'études des liens entre SCM et performance de l'entreprise dans le contexte de l'industrie française. Les figures 10 et 11 ci-dessous synthétisent les résultats obtenus.



**Figure 10 – SCM et performance – d’après [ACL9, 2010]**



**Figure 11 – PSCM et performance – d’après [ACL9, 2010]**

Comme le montre la figure 10, la compétence de SCM, appréhendée comme une combinaison des pratiques d’échange d’information, de partenariat avec les fournisseurs et d’orientation client, présente une influence positive sur trois dimensions de la performance (satisfaction du client, respect et efficacité des délais, réactivité et flexibilité de l’entreprise).

**Sur le plan empirique**, ces résultats confirment et enrichissent les apports des études précédentes en termes d'indicateurs de performance considérés (Tracey et *al.*, 2005 ; Li et *al.*, 2006 ; Green et *al.*, 2007 ; Chow et *al.*, 2008) en soulignant notamment l'impact du SCM sur la satisfaction du client final, ce qui n'avait pas été démontré à notre connaissance [ACL9, 2010]. Au-delà de l'étude de l'impact du SCM sur la performance, notre objectif est également de considérer de manière indépendante l'influence de chacune des PSCM sur les différentes composantes de la performance. Nos résultats montrent que deux PSCM (le partenariat fournisseur et l'orientation client) ont un impact positif majeur sur 6 des 8 composantes considérées (*cf.* figure 11) : la performance financière, la performance sociale, la maîtrise des coûts, l'efficacité et le respect des délais, la réactivité ainsi que la satisfaction des clients. Sur le plan empirique, si certains de ces liens ont été mis en évidence antérieurement de manière isolée et partielle<sup>40</sup>, nos résultats permettent néanmoins de confirmer et de compléter les recherches existantes au travers de la présentation d'un modèle intégrateur prenant en considération une grande variété de dimensions de la performance de manière simultanée [ACL9, 2010]. Par ailleurs, le partage d'une information et/ou la qualité de cette information, au sein du système de valeur, influence positivement la capacité d'innovation et la qualité des produits et services (*cf.* figure 11). Ces résultats confirment et enrichissent les apports de Mohr et Spekman (1994), Cooper et Ellram (1993), Kannan et Tan (2003), Swink et *al.* (2005). La qualité et l'échange d'informations facilitent la coordination de la production, de l'approvisionnement et de la livraison, la gestion des flux de produits au sein du système de valeur (Kannan et Tan 2003) ce qui permet aux partenaires de réaliser leurs tâches de façon plus efficace (Mohr et Spekman, 1994) et conduit à l'amélioration de la qualité des produits et des services. En outre, la qualité de l'information échangée génère une dynamique créative pour l'entreprise en dynamisant l'aptitude du collectif du système de valeur à innover (Nonaka, 1991 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Leonard et Sensiper, 1998 ; Hall et Andriani, 2002) [ACL9, 2010]. Au final, cette recherche offre une vision intégratrice originale de la relation entre SCM et performance, en identifiant les conditions et les modalités de l'influence du SCM, tant en termes de types de pratiques discriminantes, qu'en termes de types d'indicateurs de performance impactés [ACL9, 2010].

---

<sup>40</sup> Ainsi par exemple, Tan et *al.* (1998), Pressuti (2003) et Chen et Paulraj (2004) montrent que l'établissement de relations de long terme avec les fournisseurs dynamise la performance financière, Narasimhan et Kim (2002) montrent que le management de la relation fournisseur améliore la rentabilité et la maîtrise des coûts ; de même Narver et Slater (1990), Deshpande et *al.* (1993), Deshpande et Farley (1998), Vickery et *al.* (2003), ou Zhu et Nakata (2007) montrent que l'orientation client a une influence positive sur la performance financière.

**Sur le plan managérial**, cette étude guide le dirigeant en mettant en évidence les pratiques de SCM susceptibles de dynamiser la performance et en identifiant les liens spécifiques entre chaque pratique considérée, et chacun des indicateurs de performance. De ce fait, elle offre la possibilité aux dirigeants de travailler sur un alignement de leurs pratiques et de leur vision stratégique, en guidant leur choix d'allocation de ressources sur les leviers d'action les plus adaptés aux objectifs visés ; ainsi par exemple, l'objectif de capacité d'innovation et de qualité des produits et services peut être atteint plus efficacement en ayant recours aux pratiques de partage d'informations au sein du système de valeur, alors que l'objectif de réactivité et flexibilité peut être atteint par un développement des pratiques d'orientation client et de partenariat fournisseur.

**Sur le plan conceptuel** en revanche, ces résultats ne confirment que partiellement notre proposition d'une compétence de SCM, issue de la combinaison de trois compétences de niveau inférieur (partage d'information, partenariat fournisseur et orientation client). En effet, tout d'abord nous constatons une différence très nette en termes de dimensions de la performance impactées par les pratiques de partage d'information d'une part (la capacité d'innovation et la qualité des produits et services) et par les pratiques de partenariat fournisseur et d'orientation client d'autre part (la performance financière, la performance sociale, la maîtrise des coûts, l'efficacité et le respect des délais, la réactivité ainsi que la satisfaction des clients). Ensuite, seules trois dimensions de la performance (satisfaction du client, respect et efficacité des délais, réactivité et flexibilité de l'entreprise) sont simultanément impactées par la triple combinaison des pratiques de partenariat fournisseur, de partage d'information et d'orientation client. De ce fait, il est possible que les trois PSCM que nous considérons ne soient pas de la même nature et que leur contribution à la performance de la firme ne s'exprime pas par des influences similaires. Enfin, alors même que la compétence de SCM est considérée comme une compétence de niveau supérieur dont l'action se manifeste par des résultats obtenus à l'échelle de l'organisation (Salvato et Rerup, 2011), nous ne parvenons pas à mettre en évidence de lien avec la performance financière mais avec trois indicateurs dont deux (respect et efficacité des délais, réactivité et flexibilité de l'entreprise) sont de nature opérationnelle et liés aux processus internes, et un seul présente un caractère stratégique (satisfaction du client).

D'une part ces éléments nous conduisent à penser que les trois pratiques que nous considérons ne se situent pas au même niveau en ce qui concerne leur rôle dans le développement d'une compétence de SCM. Cette intuition est également alimentée par certains travaux relatifs à l'axe 1 [ACL2, 2002] (cf. 1.2.2) nous montrant que la communication et l'échange d'information constituent des antécédents de la réussite du partenariat vertical, notamment par le biais de leur impact sur l'engagement dans la relation. De ce point de vue, la pratique d'échange d'information constituerait plutôt un antécédent /

facilitateur des pratiques de relation partenariale et/ou d'orientation client. D'autre part, les résultats obtenus nous conduisent à envisager les liens entre les PSCM et l'ensemble des dimensions de la performance pas seulement de manière directe mais aussi indirecte.

Ces résultats nous incitent à poursuivre notre recherche afin d'approfondir le fonctionnement des pratiques de SCM et la nature de leur lien avec la performance. Pour cela, nous enrichissons notre cadre théorique par la prise en compte du modèle de tableau de bord prospectif et nous développons une méthodologie capable de mettre en évidence les liens directs et indirects entre les PSCM d'une part et entre les PSCM et les indicateurs de performance d'autre part [ACL15, 2015]. Dans cette seconde étape de notre recherche [ACL15, 2015], notre objectif est de souligner les chemins de causalité reliant les différents niveaux relatifs aux composants du tableau de bord prospectif (apprentissage et croissance, processus internes, perspective client, perspective financière), à la fois en termes de pratiques de SCM et d'indicateurs de performance. L'analyse de ces liens directs et indirects vise alors à mieux comprendre de quelle manière les différentes pratiques de SCM influencent la performance et par quels chemins elles contribuent aux objectifs stratégiques. Si le modèle du tableau de bord stratégique dans ces dernières évolutions (Kaplan et Norton, 2006) constitue un cadre théorique adapté à cet objectif, les recherches empiriques restent très limitées dans ce domaine (Norreklit, 2000 ; Chareonsuk et Chansa-ngavej, 2010), appelant à la mise en œuvre de méthodologies capables d'établir ces chemins de causalité [ACL15, 2015]. Pour cela, nous développons une succession de modèles d'équations structurelles, destinés à attester des chemins de causalités reliant à la fois les différentes PSCM de même que les PSCM et les indicateurs de performance. Une synthèse de nos résultats est présentée dans la figure 12 ci-dessous

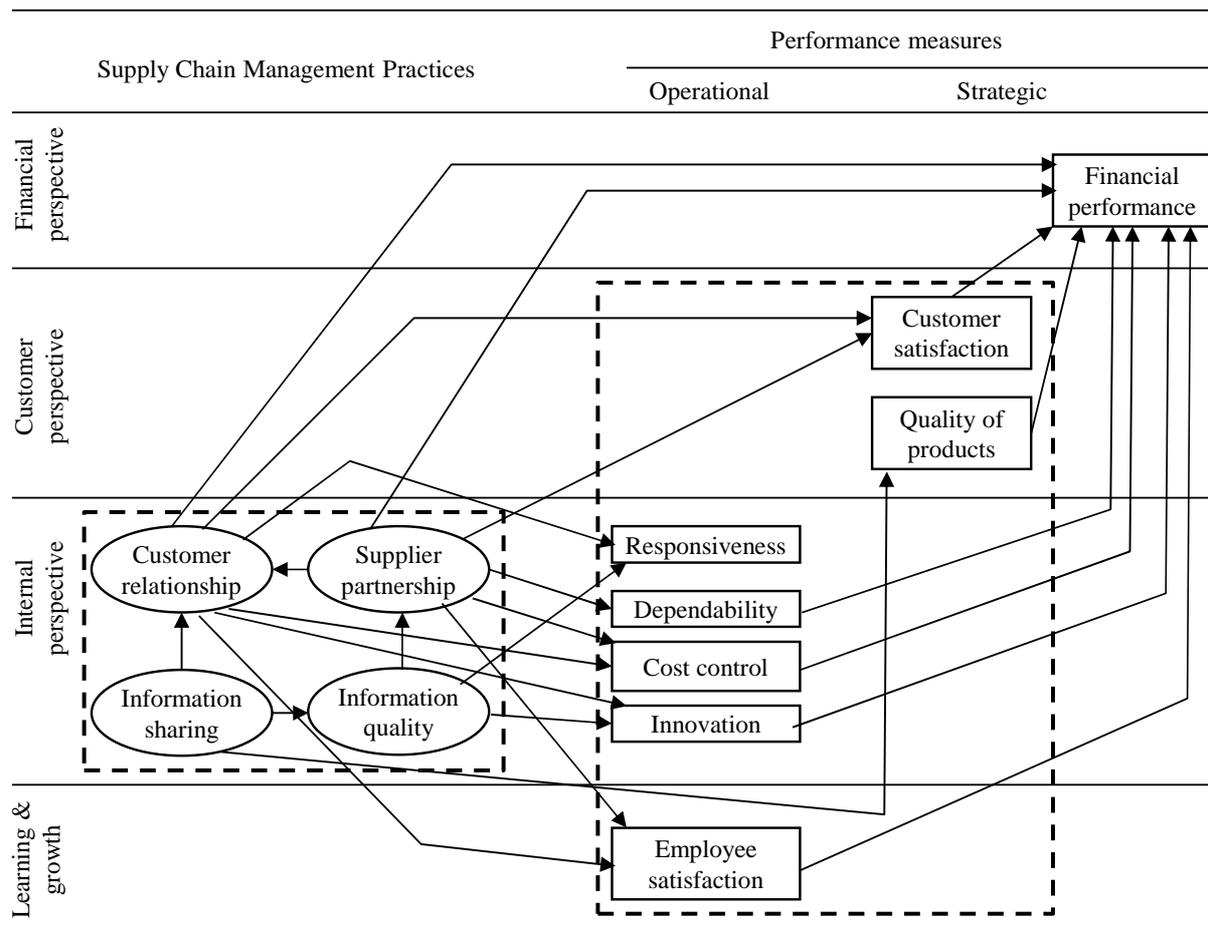


Figure 12 – SCM et BSC – d’après [ACL15, 2015]

Sur le plan empirique, l’apport de cette recherche [ACL15, 2015] réside dans la compréhension de la nature des liens entre les PSCM elles-mêmes et de la manière dont elles agissent sur la performance. En effet, cette recherche éclaire les relations existant entre les pratiques de SCM, souvent considérées comme une simple accumulation conduisant à l’émergence de la compétence de SCM [ACL9, 2010], ce qui revient à considérer le SCM comme une boîte noire sans prendre en compte les interrelations entre les pratiques qui le constituent. Nos résultats [ACL15, 2015] permettent de dépasser cette conception d’une boîte noire en identifiant la nature et la direction des relations reliant les PSCM, et conduisant au développement d’une compétence de SCM. En outre, elle permet une meilleure compréhension des chemins d’action des PSCM sur la performance.

Tout d’abord, nos résultats [ACL15, 2015] mettent en évidence un ensemble de relations intra-dépendantes, reliant les PSCM. Ainsi, le partage d’information contribue à dynamiser l’orientation client et présente une influence positive sur la qualité de l’information échangée ; en outre, cette dernière alimente le développement du partenariat fournisseur, lui-même contribuant à l’orientation

client (cf. figure 12). Ce résultat permet tout d'abord d'améliorer la compréhension du concept de SCM, en montrant qu'il existe bien une interdépendance forte entre les PSCM, dont la combinaison montre un effet dynamisant sur l'ensemble des pratiques. Ces conclusions confirment l'intuition initiée par nos travaux précédents [ACL9, 2010] et nous conduit à penser que les trois pratiques ne sont pas à considérer comme étant au même niveau ni comme portant une contribution de même nature dans le développement de la compétence de SCM. En outre, au même titre que dans le cas des compétences naturelles [ACL14, 2015] (cf. 2.2.2) ces résultats soutiennent l'idée d'une complémentarité entre les pratiques (Milgrom et Roberts, 1990 ; 1995), dans le cadre de laquelle le développement de l'une des catégories conduit au développement des autres.

Les résultats de ce travail [ACL15, 2015] enrichissent également nos travaux précédents [ACL9, 2010] en matière de compréhension de l'influence du SCM sur la performance. En effet, d'une part ils montrent que chaque pratique présente une influence différenciée sur la performance par le biais des indicateurs impactés, ce qui confirme nos résultats antérieurs [ACL9, 2010] ; ainsi par exemple, l'orientation client contribue à améliorer la réactivité et la flexibilité, la satisfaction du client, des salariés et la performance financière, alors que la qualité de l'information échangée contribue à améliorer la réactivité et la capacité d'innovation. D'autre part, du fait de l'interdépendance forte entre les PSCM (par le biais des liens intra-dépendants que nous mettons en évidence), et du fait des liens existant entre les dimensions de performance du BSC (cf. 2.1.1), le SCM en tant que combinaison de pratiques, présente, par le biais des impacts indirects, une influence positive sur l'ensemble des indicateurs de performance. Ainsi par exemple, le partage d'information influence positivement l'orientation client et la qualité de l'information, et contribue de ce fait de manière indirecte à améliorer la réactivité et la flexibilité, la satisfaction du client, des salariés, la capacité d'innovation et la performance financière, alors même qu'il n'exerce pas d'influence directe sur ces dimensions. De même, du fait de l'influence de la qualité de l'information sur la capacité d'innovation et du lien existant entre capacité d'innovation et performance financière, la qualité de l'information impacte indirectement la performance financière.

Ainsi, au-delà de l'influence directe de chaque PSCM sur les dimensions de la performance, le caractère interdépendant des PSCM et les liens qu'elles entretiennent semblent permettre de générer une sur-performance, lorsque l'entreprise développe simultanément l'ensemble de ces pratiques (cf. théorie de la super modularité (Milgrom et Roberts, 1990 ; 1995)). Nos résultats laissent alors à penser que le SCM influence la performance de l'entreprise sur l'ensemble des dimensions considérées, par le biais d'un double phénomène : un effet direct différencié de chaque PSCM d'une part, et un effet global (direct et indirect) de l'ensemble des PSCM en combinaison (c'est-à-dire de la compétence de niveau

supérieur de SCM) sur l'ensemble des indicateurs de performance considérés (et du fait des liens mis en évidence entre ces niveaux de performance) [ACL15, 2015].

**Sur le plan managérial**, cette seconde étude confirme les préconisations que nous avons énoncées précédemment et permet au dirigeant de travailler de manière isolée sur les pratiques pour atteindre leurs objectifs de performance spécifique. Au-delà de l'action isolée sur les diverses dimensions de la performance, ces résultats soulignent l'importance de privilégier une allocation de ressources équilibrée entre les différentes PSCM afin de profiter des mécanismes de dynamisation conjointe des pratiques et d'augmenter leur impact (qu'il soit direct ou indirect) sur l'ensemble des dimensions de la performance, et au final sur la dimension financière.

**Sur le plan théorique** cette seconde partie de notre recherche [ACL15, 2015] enrichit la conception du SCM, analysée du point de vue de la théorie des ressources et compétences. Considéré comme une compétence de niveau supérieur constituée d'un ensemble de pratiques organisationnelles relatives à des compétences de niveau inférieur (ou pratiques de SCM) (Salvato et Rerup, 2011), le SCM ne se constitue pas de la simple accumulation de pratiques mais émerge d'un processus alimenté par les interrelations entre ces pratiques. De ce point de vue, nos résultats témoignent de la complexité relative aux liens entre les ressources et/ou compétences (Heene et Sanchez, 1997 ; Arrègle, 1995) ; ce sont ici ces liens entre les PSCM qui permettent l'accumulation et le développement de la compétence de SCM, et non pas la simple addition ou agrégation des PSCM. Cette analyse vient ainsi à l'appui de l'idée de la SCM comme une compétence de niveau supérieur construite sur la base de l'absorption, la combinaison et l'intégration de pratiques organisationnelles.

### **Synthèse du 2.2.3**

*La réflexion que nous menons dans cette partie de notre travail [ACL9, 2010 ; ACL15, 2015] constitue un pont entre les travaux de l'axe 1 et les travaux de l'axe 2 notamment du fait du contexte d'étude considéré (l'organisation insérée dans une relation verticale partenariale avec ses fournisseurs et ses clients, par le biais de la compétence de SCM). L'objectif de cette recherche vise, d'une part, à clarifier le concept de SCM et son opérationnalisation (caractérisés par une forte confusion) et d'autre part, à éclairer les liens existant entre SCM et performance de l'entreprise (dont l'exploration reste partielle et insuffisante). Pour cela, nous mobilisons la théorie des ressources et compétences et considérons le SCM comme une compétence de niveau supérieur, constituée d'un ensemble de pratiques organisationnelles (partage d'information, partenariat fournisseur et orientation client) relatives à des*

compétences de niveau inférieur (auxquelles nous nous réfèrerons en tant que pratiques de SCM ou PSCM) (Salvato et Rerup, 2011).

La première étape de ce travail [ACL9, 2010] enrichit et complète la littérature en présentant une vision intégratrice de la relation entre SCM et performance (dont nous proposons une mesure multidimensionnelle fondée sur le modèle du tableau de bord prospectif). Nos résultats nous permettent ici d'identifier les modalités de l'influence du SCM, tant en termes de pratiques discriminantes qu'en termes d'indicateurs de performance impactés. Sur le plan conceptuel en revanche, ces premiers résultats ne confirment que partiellement notre proposition d'une compétence de SCM, issue de la combinaison de trois compétences de niveau inférieur. En effet, tout d'abord nous constatons une différence très nette en termes de dimensions de la performance impactées par les pratiques de partage d'information, d'une part et par les pratiques de partenariat fournisseur et d'orientation client, d'autre part. En outre, alors même que la compétence de SCM est considérée comme une compétence de niveau supérieur dont l'action se manifeste par des résultats obtenus à l'échelle de l'organisation (Salvato et Rerup, 2011), nous ne parvenons pas à mettre en évidence de lien avec la performance financière mais avec trois indicateurs dont deux sont de nature opérationnelle et liés aux processus internes et un seul présente un caractère stratégique. Ces résultats, tout comme certaines recherches menées dans le cadre de l'axe 1 [ACL2, 2002] nous amènent à penser que les trois pratiques que nous considérons ne se situent pas au même niveau en ce qui concerne leur rôle dans le développement d'une compétence de SCM. En outre, ces résultats nous conduisent à envisager les liens entre les PSCM et l'ensemble des dimensions de la performance non seulement de manière directe mais aussi indirecte.

Pour cela, dans une seconde phase de la recherche [ACL15, 2015], nous développons une méthodologie fondée sur une succession de modèles d'équations structurelles capables de montrer les liens directs et indirects entre les PSCM, entre les PSCM et les indicateurs de performance, et entre les différents indicateurs de performance eux-mêmes. Nos résultats nous permettent de mettre à jour une série de relations intra-dépendantes reliant les PSCM et conduisant au développement d'une compétence de SCM, ainsi que des liens existant avec et entre les dimensions de la performance du tableau de bord prospectif. Ainsi, le SCM influence la performance de l'entreprise sur l'ensemble des dimensions considérées, par le biais d'un double phénomène : un effet direct différencié de chaque PSCM d'une part, et d'autre part, un effet global (direct et indirect) de l'ensemble des PSCM en combinaison (c'est-à-dire de la compétence de niveau supérieur de SCM) sur l'ensemble des indicateurs de performance considérés (et du fait des liens mis en évidence entre ces niveaux de performance) [ACL15, 2015]. De ce point de vue, le SCM ne se constitue pas de la simple accumulation de pratiques mais émerge d'un processus alimenté par les interrelations entre ces pratiques. Cette analyse vient ainsi à l'appui de l'idée

*de la SCM comme une compétence de niveau supérieur, construite sur la base de l'absorption, la combinaison et l'intégration de pratiques organisationnelles.*

#### **2.2.4 Compétences relationnelles, réseau social du manager et performance de l'entreprise**

##### **o La problématique analysée**

Le dernier volet de cet axe de recherche concerne l'influence des compétences relationnelles sur la performance, à travers l'analyse du rôle de la nature et de la forme du capital social des dirigeants [ACL7, 2009]. Le capital social, défini comme l'ensemble des liens sociaux accumulés par les acteurs, est approché par le biais de la structure et de la nature du réseau social du dirigeant, pour chercher à déterminer si la structure et la nature du réseau social d'un responsable de site de prestation logistique impactent sa capacité à améliorer la performance de son site.

Si un consensus semble établi concernant la valeur attachée au capital social, le débat est toujours ouvert sur le thème des conditions, des mécanismes et des facteurs de contingence par le biais desquels le capital social influence la performance de l'organisation. En outre, le cas des prestataires de site logistique (PSL) n'attire véritablement l'attention que depuis le début des années 2000 (Marasco, 2008), et les études existantes traitant des facteurs de performance des sites logistiques se concentrent principalement sur l'impact des facteurs technologiques (systèmes d'information, automatismes, logiciels) et des facteurs liés aux ressources humaines (RH) sur la performance, négligeant la question de l'influence des compétences relationnelles. Enfin, si de nombreuses recherches s'intéressent aux liens entre le réseau social de l'individu et sa performance individuelle (Burt et al., 2000; Gargiulo et Benassi, 2000), ou entre le réseau social de l'individu et sa capacité d'absorption (Quélin et al., 2014), ou à l'influence des relations inter-organisationnelles sur la performance de l'entreprise (Fulconis et Paché, 2008 ; Paché et Paraponaris, 2006 ; Autry et Griffis, 2008 ; Molina-Morales et al., 2015 ; Ozer et Zhang, 2015), elles sont peu nombreuses à relier le niveau individuel (en considérant le réseau social du dirigeant) et le niveau organisationnel (en considérant la performance du centre de profit).

En adoptant cette perspective, nous considérons à la fois deux composantes de la performance : la performance d'exploitation et la performance dite d'innovation ou de créativité, et deux dimensions du réseau social du dirigeant : la dimension relationnelle (quelle est la nature des relations de l'acteur

avec ses partenaires ?) et la dimension structurelle (avec qui l'acteur est-il en relation ?) (Nahapiet et Goshal, 1998) [ACL7, 2009]. La dimension relationnelle renvoie à la faiblesse ou à la force des liens alors que la dimension structurelle renvoie au caractère dense ou lâche du réseau. Considérant l'ensemble des relations directes d'un individu, la force des liens se définit comme une combinaison de l'intensité de la proximité affective, de la fréquence des interactions et du degré de réciprocité de la relation (Granovetter, 1973 ; 1983). Un lien faible se caractérisera ainsi par une relation distante et une absence de proximité affective, n'impliquant que des contacts rares ou occasionnels ; à l'opposé, un lien fort se définira comme une relation étroite animée par des échanges fréquents et réguliers, construite sur des rapports de confiance et sur une proximité et une familiarité élevées. La notion de densité du réseau renvoie quant à elle à la présence de nombreux liens indirects entre les membres du réseau<sup>41</sup>. Un réseau dense est donc constitué de nombreux liens indirects alors que la faible proportion des liens indirects dans un réseau est à l'origine des trous structurels qui caractérisent un réseau lâche (Burt, 1992).

Dans cette recherche, nous développons l'idée selon laquelle le caractère lâche du réseau social du dirigeant et l'existence de liens faibles au sein de ce réseau contribuent à améliorer la performance d'innovation alors que le caractère dense du réseau social et l'existence de liens forts contribuent à améliorer la performance d'exploitation [ACL7, 2009].

Tout d'abord, les liens faibles sont plus propices à l'émergence d'idées nouvelles et jouent le rôle d'un pont permettant d'accéder à des informations plus pertinentes et plus récentes (Granovetter, 1973). Les liens faibles permettent de connecter entre eux des individus appartenant à des cercles sociaux dissociés alors que les liens forts ont de fortes chances de rapprocher des individus appartenant aux mêmes cercles sociaux. Ainsi, le faible nombre d'interactions antérieures et l'absence de relations personnelles étroites caractéristiques des liens faibles permettent de connecter des acteurs différents, souvent issus de parcours, de formations, d'expériences ou d'origines hétérogènes et ayant peu l'habitude de confronter leurs expertises. Cette situation permet de faciliter la créativité, définie comme la capacité à générer des idées, des solutions, des produits ou des processus originaux ou renouvelés. De ce point de vue la diversité et l'hétérogénéité des liens existant au sein d'un réseau formé de liens faibles expose les acteurs à des idées neuves, à des perspectives diversifiées, à des

---

<sup>41</sup> Les liens directs renvoient aux liens existant entre un acteur donné et ses différents contacts alors que les liens indirects font référence aux liens existant entre les contacts d'un même acteur (Podolny et Baron, 1997).

informations renouvelées, à des opportunités nouvelles, favorables à l'acquisition ou le développement de nouvelles compétences (McEvily et Marcus, 2005).

Ensuite, au-delà de la nature des liens, Burt (1992) élargit l'approche à la notion de structure des liens par le biais de sa théorie des trous structurels (« *structural holes* »). Selon Burt (1992) le bénéfice du réseau social découle du caractère lâche du réseau c'est-à-dire de l'absence de liens entre les membres du réseau relationnel d'un acteur (trous structurels). Lorsque les contacts d'un acteur ne sont pas en relation les uns avec les autres, ils favorisent l'accès à des informations et des ressources nouvelles, originales et non redondantes (Moran, 2005). De ce fait, la diversité et la variété des liens, caractéristiques des réseaux lâches, sont à l'origine d'un avantage informationnel susceptible de dynamiser les capacités d'innovation de l'acteur (Moran, 2005).

En appliquant les apports de la théorie du réseau social au cas précis du responsable de site logistique, considéré comme un centre de profit, nous nous interrogeons sur le rôle de la nature et de la structure de son réseau social dans sa capacité d'innovation et de recombinaison de ses activités. A la suite de l'ensemble de ces développements, nous formons donc les deux propositions suivantes :

Proposition 1 : L'existence de liens faibles dans le réseau social du responsable de site logistique est propice à une amélioration de la créativité, de la capacité d'innovation et de la performance du site en matière de lancement de nouveaux projets ou de nouvelles approches.

Proposition 2 : Le caractère lâche du réseau social du responsable de site logistique est propice à une amélioration de la créativité, de la capacité d'innovation et de la performance du site en matière de lancement de nouveaux projets ou de nouvelles approches.

Les liens forts se caractérisent quant à eux par un « enchâssement relationnel » (« *relational embededness* ») se traduisant par l'existence d'interactions fréquentes et régulières, le développement de relations personnelles étroites et l'émergence d'un fort degré de confiance entre les acteurs (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Ce type de relations est disposé à prendre le temps nécessaire et à faire des efforts pour expliquer, détailler ou être attentif à des idées complexes (Moran, 2005). En outre, les liens forts augmentent la motivation des acteurs et leur implication dans l'échange : ils facilitent ainsi l'accès aux ressources et offrent la possibilité de transférer un volume plus important d'informations (Granovetter, 1983 ; Podolny, 2001). En ce sens, cet accès facilité aux ressources et cette implication plus forte des acteurs permet d'améliorer la performance des tâches routinières et d'optimiser l'exploitation des ressources dans le cadre des processus habituels (Moran, 2005 ; Krause *et al.*, 2007). Enfin, l'existence de liens étroits ou d'une proximité affective forte entre les membres du réseau dynamise la confiance, et cette dernière se renforce avec la répétition des interactions et des échanges lorsqu'ils sont fructueux. Or, la confiance encourage les échanges d'informations et facilite

la résolution conjointe des problèmes (McEvily et Marcus, 2005). De même, elle facilite l'investissement dans les compétences et les routines spécifiques à la relation (Levinthal et Fichman, 1988) et dynamise l'accumulation et le transfert de connaissances (McEvily et Marcus, 2005 ; Krause *et al.*, 2007). De ce point de vue et par le biais de son action sur la confiance, la force des liens contribue à l'efficacité de la réalisation et la concrétisation des actions mises en œuvre **[ACL7, 2009]**.

Face à la théorie des trous structurels (Burt, 1992), Coleman (1988, 1990) présente une thèse dont l'objet est de démontrer que la force du capital social naît de l'existence d'un réseau dense formé de relations personnelles étroites et de la multiplication des liens indirects au sein du réseau. Malgré l'apparente opposition de ces deux visions, nous considérons qu'elles ne sont pas forcément en contradiction. En effet, la cohésion sociale qui naît de ces réseaux denses fait émerger des structures normatives qui guident les comportements (Granovetter, 1992) et offre la stabilité nécessaire à l'exploitation des ressources disponibles au sein du réseau. Les formes d'apprentissage en simple boucle (Argyris et Schon, 1978) sont facilitées et dynamisées. De ce fait la densité du réseau constitue un atout dans la réalisation de procédures routinières ou dans l'exploitation de ressources ou de processus existants. Par ailleurs, la proximité forte (qu'elle soit culturelle ou organisationnelle) entre tous les membres d'un réseau dense facilite l'évaluation, la communication et la coordination (Chung *et al.*, 2000 ; Kale *et al.*, 2002) **[ACL3, 2005]** (*cf.* 1.1.2) et constitue ainsi un gisement d'efficacité et de performance. Dans cette optique, les réseaux denses permettent, du fait même de la redondance des liens et des informations, de stabiliser des normes et des règles de comportements au sein du réseau, et de favoriser la coopération (Moran, 2005) **[ACL7, 2009]**.

A la suite de ces développements, nous formons donc les deux propositions suivantes :

Proposition 3 : L'existence de liens forts dans le réseau social du responsable de site logistique est propice à une amélioration de la performance du site en matière d'optimisation de l'exploitation des ressources et de réalisation des tâches routinières.

Proposition 4 : Le caractère dense du réseau social du responsable de site logistique est propice à une amélioration de la performance du site en matière d'optimisation de l'exploitation des ressources et de réalisation des tâches routinières.

- **La méthodologie mobilisée**

Le choix du terrain d'étude et la décision d'explorer les liens entre le réseau social du responsable de site de prestation logistique et la performance du site est issue d'une double réflexion. D'une part, le métier de prestataire de service logistique (PSL) s'élargit et se complexifie progressivement pour intégrer non seulement des prestations basiques traditionnelles (préparation de commandes,

stockage/magasiner, gestion des stocks, transport), des services additionnels (service après-vente, facturation pour compte client, archivage), mais aussi de nouveaux métiers (installation de site, co-manufacturing, conditionnement, gestion de centre d'appel, co-packing, colisage, technologies de l'information) (Roques et Michrafy, 2003). De ce fait, les PSL s'insèrent dans les chaînes logistiques à une place progressivement stratégique (Fulconis et Paché, 2005). La performance du PSL génère ainsi non seulement un avantage compétitif pour lui-même, mais également pour son client et plus largement pour la supply chain organisée autour de ces acteurs. La question de la performance des PSL et de ses antécédents apparaît ainsi comme critique, non seulement pour eux-mêmes mais pour l'ensemble des acteurs de la supply chain. D'autre part, en tant qu'acteur central de la supply chain, le PSL doit viser un double objectif d'optimisation de l'organisation mais aussi d'innovation. En effet, si la majorité des études existantes se concentrent sur la performance comprise comme productivité et respect des délais et des nouveaux services offerts au client, la performance des sites logistiques s'exprime également en termes de capacité à proposer de nouveaux assemblages de ressources (Fulconis et Paché, 2005) ; de ce point de vue, la mission des responsables de sites, relève à la fois de l'optimisation du fonctionnement des sites et de l'innovation dans l'offre proposée (Camman et Livolsi, 2007). De ce fait, ce terrain semble parfaitement adapté à notre objectif de recherche destiné à distinguer les effets de la nature et de la structure du réseau social en fonction du type de performance visé.

Pour cela, nous mobilisons une méthodologie de recherche exploratoire qualitative dont l'objectif est de récolter un matériau propices à discuter les propositions émises. Pour cela nous réalisons huit entretiens semi-directifs avec des responsables de sites de prestation logistique, visant principalement la description de leurs contacts interpersonnels dans le cadre professionnel. L'analyse de la littérature nous permet d'établir un plan d'entretien structuré autour de cinq thèmes principaux : identification des interlocuteurs, nature de la relation, contenu des échanges, apports pour le responsable de site, exemples concrets. Les responsables de sites interrogés sont tous issus d'entreprises différentes. Ils ont été échantillonnés selon leur taille (PME / groupes « familiaux » / grands prestataires internationaux) et selon l'étendue de leur métier (prestataires « de services logistiques traditionnels » / prestataires « de services logistiques à valeur ajoutée »). Les responsables interrogés pilotent pour certains un site unique, pour d'autres plusieurs sites ; ces sites sont dédiés à un client unique ou à plusieurs clients. La combinaison de ces différents critères nous permet d'obtenir un échantillon théoriquement représentatif des responsables de sites de prestation logistique. Les données collectées lors des entretiens sont exploitées par analyse thématique (Miles et Huberman, 1994). Nous cherchons notamment à mettre en évidence les liens forts et faibles des responsables de site, et le caractère plus ou moins dense ou lâche du réseau. Les liens sont interprétés comme forts lorsque le

responsable de site évoque des échanges fréquents et réguliers, un niveau de confiance élevé, une relation plus étroite avec le contact ; dans le cas contraire le lien est interprété comme faible. Nous considérons que le réseau est dense si le responsable de site estime que ses contacts se connaissent et échangent eux-mêmes entre eux ; dans le cas contraire le réseau est considéré comme lâche. La distinction sur la performance générée par le réseau entre performance de type « exploitation » et de type « créativité » relève également de notre interprétation, fondée sur les termes généraux par lesquels les responsables de sites expriment les apports de leurs échanges et sur les exemples précis d'output évoqués pour les sites. Cette recherche exploratoire qualitative constituait une première étape qui devait initialement se poursuivre par une phase confirmatoire quantitative visant à améliorer la validité externe des premiers résultats, qui ne s'est finalement pas réalisée.

○ **Les résultats et apports obtenus**

Le Tableau 9 ci-dessous présente une synthèse descriptive des données collectées à travers les huit entretiens<sup>42</sup>.

Ent	Profil PSL & sites pilotés	Liens forts	Liens faibles	Réseau dense / réseau lâche
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe international</li> <li>• Métier : services logistiques traditionnels</li> <li>• Sites dédiés et site multi-clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec des <b>collègues</b> → <u>exploitation</u> (RH disponible, conseils techniques, informations sur le fonctionnement interne du groupe)</li> <li>• Avec des <b>confrères</b> (si relation antérieure amicale) → <u>exploitation</u> (RH disponible, évaluations de fournisseurs)</li> <li>• Avec <b>agences d'intérim</b> → <u>exploitation</u> (réactivité à nos besoins)</li> <li>• Avec les <b>clients</b> → <u>exploitation</u> (<i>benchmarking</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec des <b>collègues</b> → <u>exploitation</u> (conseils techniques) et <u>créativité</u> (nouvelles méthodes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Réseau interne dense</b></li> <li>• <b>Réseau lâche</b> autour des <b>clients et fournisseurs</b> → <u>créativité</u> (sources d'idées sur des techniques différentes issues de secteurs variés)</li> <li>• <b>Réseau lâche</b> autour du <b>service ingénierie</b> interne → <u>créativité</u> (veille technologique et organisation)</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe familial (1000 salariés)</li> <li>• Métier : services logistiques à dominante transports</li> <li>• Sites multi-clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec des <b>collaborateurs et collègues</b> → <u>exploitation</u> (échanges et conseils sur des problèmes sociaux)</li> <li>• Avec des <b>clients</b> → <u>exploitation</u> (amélioration du fonctionnement)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Réseau interne dense</b></li> <li>• <b>Réseau dense</b> au sein des <b>organisations syndicales professionnelles</b> → <u>exploitation</u> (informations techniques et réglementaires, orientations politiques)</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filiale de groupe (1200 salariés)</li> <li>• Métier : services logistiques traditionnels</li> <li>• Site dédié</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec d'<b>anciens collaborateurs et collègues</b> → <u>exploitation</u> (conseils RH, conseils techniques)</li> <li>• Avec les <b>collaborateurs</b> → <u>exploitation</u> (fonctionnement interne)</li> <li>• Avec le <b>client</b> et les <b>clients du client</b> → <u>exploitation</u> (confiance, fonctionnement et coordination externe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec des <b>fournisseurs d'équipements et de NTIC</b> → <u>créativité</u> (évolution des SI, des matériels)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Réseau interne dense</b></li> </ul>

<sup>42</sup> Les répondants ont identifié des liens inter-personnels ; nous choisissons ici parfois d'y faire référence sous la forme de liens inter-organisationnels (aux clients, fournisseurs, etc.) afin de simplifier la lecture en mettant uniquement en évidence le rattachement organisationnel des contacts identifiés. Par ailleurs, le terme « collègue » désigne un autre responsable de site au sein de la même entreprise ; le terme « collaborateur » désigne un salarié de fonction différente au sein de la même entreprise ; le terme « confrère » désigne un autre responsable de site au sein d'une entreprise concurrente.

Ent	Profil PSL & sites pilotés	Liens forts	Liens faibles	Réseau dense / réseau lâche
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe international</li> <li>• Métier : services logistiques à dominante transports</li> <li>• Sites multi-clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec des <b>collègues actuels ou d'anciens collègues</b> → <u>exploitation</u> (conseils techniques)</li> <li>• Avec des <b>collaborateurs</b> → <u>exploitation</u> (échanges et conseils en lien avec leur spécialité : RH, SI, juridique...)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Réseau dense</b> au sein des <b>organisations syndicales professionnelles et réunions de zone</b> → <u>exploitation</u> (partage d'expériences techniques et RH)</li> <li>• <b>Réseau lâche</b> autour des <b>clients</b> → <u>créativité</u> (transfert de pratiques innovantes)</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PME indépendante (20 salariés)</li> <li>• Métier : services logistiques traditionnels</li> <li>• Site multi-clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec les <b>confrères</b> si relation amicale → <u>exploitation</u> (réorienter des contrats)</li> <li>• Avec les <b>clients</b> → <u>exploitation</u> (aide au progrès, savoir-faire)</li> <li>• Avec les <b>collaborateurs</b> → <u>exploitation</u> (mise en œuvre des projets remportés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec les <b>confrères</b> à travers les salons professionnels → <u>créativité</u> (découvrir de nouvelles compétences et modes d'organisation)</li> <li>• Via des <b>réseaux formels professionnels</b> → <u>créativité</u> (nouvelles idées sur le plan social)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Réseau lâche</b> autour des <b>clients et fournisseurs</b> → <u>créativité</u> (accéder à de nouvelles ressources et techniques)</li> </ul>
6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe international</li> <li>• Métier : services logistiques à valeur ajoutée</li> <li>• Site dédié et sites multi-clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec les <b>clients</b> → <u>exploitation</u> (retour commercial)</li> <li>• Avec les <b>agences d'intérim, fournisseurs d'équipement, les agents immobiliers</b> → <u>exploitation</u> (notamment perf. RH, réactivité sur nos besoins)</li> <li>• Avec un <b>confrère</b> (relation amicale) → <u>exploitation</u> (partenaire sur un projet foncier, échanges sur le métier et les techniques)</li> <li>• Avec les <b>collaborateurs et collègues</b> → <u>exploitation</u> (amélioration du management, des façons de faire, des techniques)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Via des <b>réseaux formels professionnels</b>, si convergence des centres d'intérêt → <u>créativité</u> (identifier de nouvelles opportunités)</li> <li>• Avec des <b>collègues</b> → <u>créativité</u> (développement d'activités nouvelles)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Réseau interne dense</b></li> <li>• <b>Réseau lâche</b> autour du <b>service ingénierie interne</b> → <u>créativité</u> (veille technologique, veille métiers)</li> </ul>
7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe familial (1000 salariés)</li> <li>• Métier : services logistiques à valeur ajoutée</li> <li>• Site dédié</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec le <b>client</b> → <u>exploitation</u> (prise en compte des contraintes, confiance sur le prix)</li> <li>• Avec les <b>agences d'intérim, fournisseurs d'équipement, sous-traitants transport</b> → <u>exploitation</u> (réactivité sur nos besoins, remontée d'information)</li> <li>• Avec les <b>confrères</b> sur site (même immeuble) → <u>exploitation</u> (échanges de flux)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès à un <b>réseau lâche</b> via un <b>collaborateur</b> (de formation, expérience professionnelle, réseau professionnel différents de ceux du répondant) → <u>créativité</u> (proposer de nouvelles idées au client, de nouvelles façons de faire)</li> </ul>
8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Groupe international</li> <li>• Métier : services logistiques à valeur ajoutée</li> <li>• Site multi-clients</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avec un <b>client</b> → <u>exploitation</u> (arrangements mutuels sur problèmes RH)</li> <li>• Avec <b>agences d'intérim, sous-traitants transport</b> → <u>exploitation</u> (flexibilité)</li> <li>• Avec un <b>confrère</b> (relation amicale) → <u>exploitation</u> (échanges &amp; conseils sur questions techniques et sociales, réorientation de clients)</li> <li>• Avec des <b>collègues</b> → <u>exploitation</u> (meilleure compréhension des processus)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Réseau interne dense</b></li> <li>• Accès à un <b>réseau lâche</b> via un <b>membre de sa famille</b> (métier &amp; cercle social complètement différent) → <u>créativité</u> (nouvelles idées pour sortir de gros problèmes RH, ex. salariés dangereux)</li> <li>• <b>Réseau lâche</b> autour du <b>service ingénierie interne</b> → <u>créativité</u> (veille technologique, veille métiers)</li> </ul>

Tableau 9 – Synthèse des données collectées [ACL7, 2009]

Les propositions 1 et 3 articulent force / faiblesse des liens, et performance d'exploitation / de créativité. Les entretiens conduits sont de nature à illustrer ce premier groupe de propositions [ACL7, 2009]. Ainsi les responsables de sites évoquent des bénéfices tirés de leurs liens forts que nous interprétons en termes d'amélioration de la capacité d'exploitation des sites. Ces liens forts sont noués en interne, avec des collègues responsables de sites ou des collaborateurs, qu'ils soient en relation hiérarchique ou affectés à des fonctions support (service juridique, RH, SI, etc.) ; en externe, avec des responsables de sites de prestation logistique concurrents ; en externe, dans le cadre de relations d'affaires, avec leurs interlocuteurs clients (il s'agit généralement des responsables logistiques des entreprises clientes) ou fournisseurs (agences d'intérim, fournisseurs d'équipements, sous-traitants transports, agents immobiliers). Les responsables de sites indiquent que leurs échanges avec ces liens

forts leurs permettent de bénéficier de conseils techniques (conseils juridiques, exploitation des technologies, etc.), d'appuis pour la gestion des ressources humaines et le management (notamment, de « prêt » de main d'œuvre disponible), d'opportunités commerciales (nouveaux contrats, lissage de l'activité commerciale), et de l'amélioration des interfaces externes (meilleures coordination, qualité de service et réactivité avec les fournisseurs ou les clients) (cf. tableau 10 - extraits des verbatim – liens forts)

« Je suis très proche de trois autres responsables de sites du groupe, on s'appelle tous les jours ou presque. Ça nous permet d'échanger sur les notes de service du groupe et d'améliorer notre compréhension du process, et puis on s'épaule, on se donne des conseils sur du management par exemple ou sur des questions techniques. » (R8)

« Un sujet d'échange et d'entraide que j'ai souvent avec les autres responsables de site, chez nous ou chez des confrères, c'est sur le recrutement de main d'œuvre. » (R3)

« Avec tous nos fournisseurs, que ce soient les agences d'intérim, les fournisseurs d'équipements, les sous-traitants transport, on a besoin de réactivité et parfois de conseils techniques le plus vite possible : là c'est sûr, avoir une relation personnelle directe forte chez eux nous aide à obtenir cette réactivité, c'est un vrai atout. » (R1)

« Le fait d'avoir eu de bons relationnels et de bonnes expériences avec des interlocuteurs clients ou des anciens collaborateurs nous permet de capitaliser sur ces relations y compris quand ces personnes changent d'entreprise ; il y a souvent un retour commercial. » (R6)

« Le lien très fort avec nos correspondants dans les agences d'intérim est primordial ; la masse salariale, c'est le poste de charge le plus important dans nos métiers. » (R6)

« Plus on a une bonne relation avec notre homologue client, plus on a instauré de la confiance, plus on aura de la souplesse pour trouver des solutions aux problèmes qu'on peut rencontrer, et travailler sur des procédures dégradées en cas de besoin par exemple, et en même temps plus on aura d'autonomie pour aménager les process et améliorer l'efficacité du service. On déjeune ensemble très régulièrement, c'est vrai que la relation est conviviale et que ça permet ces échanges. » (R7)

« Moi j'entretiens une relation humaine très étroite avec mes fournisseurs de matériel de manutention, avec les boîtes d'intérim et avec mes sous-traitants transport. C'est grâce à cette relation humaine qu'on est beaucoup plus flexible ; avec les sous-traitants transport, le service est même meilleur qu'avec nos propres chauffeurs : eux vont jusque dans les magasins [de la grande distribution] pour récupérer les meubles, et ils nous informent en permanence sur ce qui se passe. » (R7)

« Nos gros clients organisent des échanges réguliers, du suivi avec reporting, actions correctives et autres pour améliorer le fonctionnement. Mais au-delà de la procédure, il y a une dimension relationnelle forte : si on est bien avec eux personnellement, c'est toujours plus productif. » (R2)

« Quand on s'entend bien avec un confrère concurrent, on se rencontre pour voir si on peut s'échanger certains flux ou pour optimiser les flux, par exemple si on a des camions à moitié vides. » (R7)

**Tableau 10 – extrait des verbatim – liens forts et performance d'exploitation [ACL7, 2009]**

Il ressort que les liens forts se forment essentiellement selon deux modes [ACL7, 2009]. Dans les relations d'affaires actuelles (avec les clients ou fournisseurs) d'une part, les responsables de sites perçoivent le lien fort comme une source d'amélioration des performances et cherchent ainsi de manière assez proactive à renforcer les relations avec leurs interlocuteurs directs. Dans leurs expériences professionnelles passées d'autre part, les responsables de sites identifient des individus (anciens collègues, collaborateurs mais aussi contacts clients ou fournisseurs) possédant une compétence particulière et avec qui ils ont vécu des expériences professionnelles réussies ayant suscité leur confiance. Ce mode « émergent » de formation des liens forts explique par exemple que les responsables de sites évoquent des liens forts avec des confrères de prestataires concurrents : il s'agit dans de nombreux cas d'anciens collègues ou collaborateurs. Nous remarquons également que les liens amicaux préexistants à l'expérience professionnelle commune ont un rôle mineur alors que les

liens amicaux issus de l'expérience professionnelle commune réussie ont un rôle majeur pour les responsables de sites. Autrement dit, les liens amicaux initiés par une relation professionnelle profitable encouragent et dynamisent cette relation alors que les répondants sont plus méfiants quant à la mobilisation de liens purement amicaux dans un contexte professionnel.

Les responsables de sites évoquent également des liens plus faibles, qui sont noués en interne ou en externe avec les mêmes types d'acteurs que ceux désignés pour les liens forts [ACL7, 2009]. Les bénéfices tirés des liens faibles sont largement interprétés en termes d'amélioration de la créativité des responsables de sites sur des thématiques similaires à celles évoquées concernant les liens forts (problèmes techniques, organisation de l'activité, gestion des ressources humaines et management), mais aussi sur la conception de l'offre commerciale (nature du service rendu au client, éventail d'activités proposé), les liens faibles apportent des idées neuves, de l'innovation. Le mode de formation de ces liens faibles relève d'une forme d'institutionnalisation, de « mise en réseau » formalisée, soit en interne par l'entreprise qui incite ses responsables de sites au partage d'expérience en convoquant des réunions de direction annuelles ou bisannuelles, soit en externe par la profession au sens large, à travers les salons ou autres événements associatifs professionnels qui permettent des échanges ponctuels entre confrères notamment. Les extraits de verbatim présentés ci-dessous dans le tableau 11 illustrent ces divers éléments.

« Ce n'est pas forcément les gens avec qui on a les contacts les plus fréquents ou les relations de confiance qui nous apportent le plus de choses, parce qu'ils ont une approche peu novatrice ; l'innovation, il faut aller la chercher chez des éléments extérieurs qui peuvent proposer des angles différents. » (R5)  
« Les salons nous permettent d'avoir de nouvelles idées, parce qu'on regarde les concurrents et on voit comment on pourrait se différencier d'eux. » (R6)  
« On peut s'appuyer sur des collaborateurs en qui on a confiance pour mettre en œuvre des nouveaux projets, on travaille efficacement avec eux, mais si on travaille avec eux depuis dix ans, ils n'ont plus forcément trop d'imagination, il faut aller chercher les nouvelles idées ailleurs. » (R5)  
« En interne on maintient aussi des liens plus ponctuels avec les autres directeurs de sites. [...] C'est parfois très riche, on transfère des idées d'un site à un autre ; par exemple je m'inspire actuellement de la division aéronautique pour enrichir l'activité d'un de mes sites sur la logistique des pare-chocs et aller jusqu'à assembler sur le site du client. » (R6)

**Tableau 11 – extrait des verbatim – liens faible et créativité [ACL7, 2009]**

Les propositions 2 et 4 articulent caractère dense / lâche du réseau social et capacité d'exploitation / de créativité. Les données collectées sont de nature à illustrer ce groupe de propositions. Les responsables de sites témoignent d'un cœur de réseau social dense, constitué de leurs contacts internes. Autour de ce noyau dense où prédominent les liens forts, les responsables de sites peuvent accéder à des réseaux lâches par le biais de contacts qui agissent pour eux comme des « brokers » d'informations et d'idées nouvelles ; ces contacts peuvent ici encore être des interlocuteurs clients ou fournisseurs ou des contacts internes, mais aussi des contacts qui sortent du champ de la socialisation

professionnelle, par exemple, des liens familiaux ou amicaux. Les extraits de verbatim présentés ci-dessous dans le tableau 12 illustrent ces divers éléments.

*« Les fournisseurs de chariots, racks, quais, ou d'autres équipements sont de bonnes sources d'information car ils voient plus de dossiers que vous, sur des activités très variées : ils peuvent apporter des idées d'innovations techniques dans l'installation des entrepôts. [...] Ce n'est pas nécessairement parce qu'on les connaît bien ou qu'on échange souvent avec eux, cela peut être un commercial qui nous aura démarché une fois et qui aura lancé une bonne idée. » (R1)*

*« Avec le responsable logistique de [client X], on échange sur ce que font leurs autres prestataires sur l'Europe, il cherche à tirer le meilleur de tous, c'est presque du benchmarking pour nous. Je vois grâce à lui des marges d'évolution et des nouvelles approches des concurrents. » (R1)*

*« En interne on trouve des sources sur des questions techniques : le service ingénierie est là pour proposer de nouvelles approches, ils sont là pour développer des innovations technologiques ou dans l'organisation. Eux c'est leur métier d'être en veille sur les évolutions, de regarder ce qui se fait ailleurs, même en dehors du secteur de la prestation logistique. » (R6)*

*« Mon responsable de projet, c'est souvent grâce à lui qu'on propose de nouvelles idées au client. Il est très différent de moi : il a une formation différente et il a une expérience d'un secteur particulier (la logistique du froid pour l'industrie agro-alimentaire) alors que moi j'ai commencé dans le transport de volumineux ; et puis aussi il a encore des contacts avec ses anciens collègues et ça lui permet de voir autre chose, du coup il me donne un regard différent et c'est propice à innover dans la façon de faire les choses. » (R7)*

**Tableau 12 – extrait des verbatim – réseau lâche et créativité [ACL7, 2009]**

L'analyse comparée des entretiens ne permet pas de mettre en évidence une contingence sur le profil du répondant : il n'y a pas de différence apparente entre les responsables de sites dédiés ou de sites multi-clients quant à la structure et à la nature du réseau ou à son impact sur la performance. En revanche nous faisons l'hypothèse d'une contingence probable liée au positionnement stratégique du prestataire de services logistiques. Nous remarquons en effet que les PSL les plus investis dans la recherche d'une position stratégique forte au sein des supply chain (les grands groupes internationaux offrant des palettes de services logistiques larges et pour certains à forte valeur ajoutée : PSL numérotés ici 1,6 et 8) formalisent des « réseaux d'innovation » par la création de services ingénierie dont la mission est de proposer des innovations aux responsables de sites notamment par une activité de veille. Ceux au contraire qui restent le plus fortement ancrés dans les activités les plus traditionnelles du transport s'insèrent dans des réseaux très denses institutionnalisés, les organisations professionnelles du transport, dont les apports se traduisent clairement plus en termes d'exploitation que d'innovation comme le résume un responsable de site à dominante transport : *« mes échanges les plus fréquents, quotidiens, c'est en interne avec la DG, et avec des collègues au sein des organisations professionnelles. L'essentiel des échanges porte sur des aspects sociaux et réglementaires, sur l'actualité du secteur. Là, on se connaît tous, on cherche à avoir des informations utiles au quotidien, par exemple en ce moment sur les mouvements de grève au PAM [Port Autonome de Marseille]. »*

**Sur le plan empirique**, l'intérêt de cette recherche est triple et s'appuie principalement sur les directions initiées par Moran (2005) [ACL7, 2009]. Tout d'abord, elle considère en les distinguant, les

aspects relationnel et structurel du capital social, au travers de la prise en compte des dimensions de force des liens et de densité du réseau social du dirigeant. En effet, traditionnellement, la recherche dans ce domaine a privilégié l'une ou l'autre de ces dimensions, en limitant son attention à la dimension structurelle (Burt, 1992; Granovetter, 1973), ou à la dimension relationnelle (Gupta et al., 2011) notamment dans le contexte des relations de supply chain (Lawson et al., 2008). Ensuite, notre recherche fait le lien entre le niveau individuel (en considérant le réseau social du dirigeant) et le niveau organisationnel (en considérant la performance du centre de profit), alors que la majorité des travaux considèrent soit l'influence du réseau social sur la performance de l'individu (Burt et al., 2000 ; Gargiulo et Benassi, 2000), sous la forme de l'accès à la promotion ou à la mobilité par exemple, soit l'impact des relations inter-organisationnelles sur la performance de l'entreprise (Fulconis et Paché, 2008 ; Paché et Paraponaris, 2006 ; Autry et Griffis, 2008 ; Molina-Morales et al., 2015). Notre apport empirique réside dans l'application de cette double réflexion au contexte du système de valeur (supply chain) et au cas du prestataire logistique. Enfin, ce travail enrichit la littérature portant sur la performance des PSL qui se focalise sur l'impact des facteurs technologiques (systèmes d'information logiciels...) ou sur les facteurs liés aux ressources humaines (formation, gestion des postes de travail...), en mettant au premier plan la question du réseau social du dirigeant.

Les résultats obtenus nous permettent de mettre en évidence la relation entre les liens forts et la performance d'exploitation des sites logistiques, exprimée sous la forme de l'amélioration de la capacité d'exploitation des sites de même qu'entre la forte densité du réseau social du dirigeant et la performance opérationnelle. Nos résultats témoignent également de la relation entre l'existence de liens faibles et la performance d'exploration, de même qu'entre une faible densité du réseau social et la performance exprimée en termes de créativité. Ces résultats viennent ainsi confirmer la contingence de la nature de la performance considérée sur la relation entre réseau social (dans sa dimension à la fois structurelle et relationnelle) et performance de la firme. Au-delà de ces résultats, notre recherche permet également d'enrichir les travaux existants en suggérant une contingence liée au positionnement stratégique des prestataires de services logistiques. L'intérêt pour la question du lien entre le capital social des individus et la performance de l'entreprise se poursuit d'ailleurs par le biais de recherches récentes (Whipple et al., 2015 ; Karahanna et Preston, 2013 ; Li et al., 2013) qui adoptent une logique similaire ; la plupart d'entre elles considèrent ainsi le capital social sous la forme d'une variable de second ordre, composée des dimensions structurelle, relationnelle et cognitive et cherchent à mettre en avant des aspects de contingence de la relation entre capital social et performance organisationnelle, en se concentrant sur l'étude d'effets modérateurs ou médiateurs. Dans cette perspective, la recherche récente menée par Quélin et al. (2014) qui montre l'influence du réseau social des individus sur leur capacité d'absorption (c'est-à-dire leur capacité à reconnaître la

valeur d'une information, l'assimiler et l'utiliser) ouvre la voie à l'idée d'une relation entre réseau social et performance qui serait intermédiée par les capacités d'apprentissage au sens large.

**Sur le plan managérial**, cette étude guide le responsable de site logistique en mettant en évidence l'importance et la nature du rôle de son réseau social dans la performance de son organisation. De ce point de vue, notre étude offre la possibilité aux dirigeants de ce type de centres de profit de travailler sur un alignement de leurs pratiques avec leurs objectifs stratégiques prioritaires, en soulignant l'effet des réseaux denses et/ou constitués de liens forts sur l'exploitation des ressources de leurs sites et l'effet des réseaux lâches et/ou constitués de liens faibles leur permettant de penser des solutions plus créatives.

**Sur le plan théorique**, nous nous appuyons sur Granovetter (1992) et considérons le réseau social du dirigeant comme une compétence lui permettant d'accéder à des ressources de valeur, rares et difficilement imitables (Barney, 1992), par le biais de l'ensemble de ses relations sociales. Cette modélisation du réseau social par la théorie des ressources et compétences s'inscrit de ce point de vue dans une perspective relationnelle [ACL11, 2010] dans le cadre de laquelle, certaines ressources liées au réseau social du dirigeant permettent de générer une rente économique pour l'entreprise. Si dans le cadre de l'axe 1, nous avons mobilisé cette perspective pour explorer l'influence des relations interpersonnelles sur la performance du partenariat [ACL4, 2005], la théorie des ressources et compétences nous permet ici d'illustrer le lien entre les relations interpersonnelles et la performance de l'entreprise.

#### **Synthèse du 2.2.4**

*La réflexion que nous menons dans cette partie de notre travail [ACL7, 2009] concerne l'influence du réseau social du dirigeant de site de prestation logistique sur la performance de son unité. En adoptant cette perspective, nous considérons en les distinguant, les aspects relationnel et structurel du capital social, au travers de la prise en compte des dimensions de force des liens et de densité du réseau social du dirigeant, alors que traditionnellement, la littérature existante a privilégié l'une ou l'autre de ces dimensions ; par ailleurs, notre recherche fait le lien entre le niveau individuel (en considérant le réseau social du dirigeant) et le niveau organisationnel (en considérant la performance de l'unité organisationnelle), alors que la majorité des travaux limite leurs investigations soit au niveau individuel soit au niveau organisationnel. Enfin, nous distinguons deux composantes de la performance : la performance d'exploitation et la performance dite d'innovation ou de créativité.*

*Notre recherche s'appuie sur l'idée du réseau social comme une compétence permettant au responsable de site d'accéder à un ensemble de ressources susceptibles d'influencer sa performance. Nos résultats renforcent cette position et nous mettent en évidence la relation entre les liens forts et la performance d'exploitation des sites logistiques, exprimée sous la forme de l'amélioration de la capacité d'exploitation des sites de même qu'entre la forte densité du réseau social du dirigeant et la performance opérationnelle. Nos résultats témoignent également de la relation entre l'existence de liens faibles et la performance d'exploration, de même qu'entre une faible densité du réseau social et la performance exprimée en termes de créativité. La mobilisation de la théorie des ressources et compétences et de la théorie du réseau social nous permet ainsi d'améliorer la compréhension de l'influence du réseau social sur la performance, dans le contexte du prestataire de service logistique, caractérisé par un déficit de travaux empiriques. Notre recherche souligne les conditions et les mécanismes de cette influence, de même que les facteurs de contingence qui y sont attachés.*

## **Synthèse des travaux de l'axe 2**

L'exploration des stratégies, des compétences, des pratiques ou des comportements susceptibles de maintenir ou développer la performance de l'organisation demeure une question toujours d'actualité en sciences de gestion (Miller et al., 2013 ; Malpica et al, 2014 ; Franck et Obloj, 2014 ; Lecuona et Reitzig, 2014). La théorie des ressources et compétences s'ancre profondément dans ce questionnement en alimentant le débat sur l'importance respective des capacités internes des entreprises et des facteurs externes, dans l'atteinte de la performance (Wernerfelt, 1984 ; 1989 ; Hansen et Wernerfelt, 1989). En privilégiant le rôle des capacités internes, ce cadre théorique place le caractère idiosyncratique du profil de ressources de l'entreprise et l'aptitude à les combiner et à les reconfigurer au cœur de l'origine de la performance de la firme (Prévot et al., 2010). Mais le foisonnement des travaux dans ce domaine contribue à une certaine confusion dans la littérature. L'hétérogénéité de termes et des concepts, comme des mesures mobilisées, rend parfois périlleuse une interprétation des recherches portant sur les liens entre ressources, compétences, stratégies et performance. C'est la raison pour laquelle, il est nécessaire de chercher à comprendre en profondeur les mécanismes sous-jacents et les processus à l'origine de ces relations.

Notre second axe de recherche se concentre précisément sur l'analyse des antécédents de la performance de l'entreprise en mobilisant un cadre théorique mixte fondé sur la théorie des ressources et compétences, mais empruntant aussi à la théorie de l'échange social (réseau social) et à la théorie des parties prenantes. Dans cette perspective, nous cherchons à démontrer l'influence, sur la performance, des orientations stratégiques de l'entreprise relatives à la responsabilité sociale [ACL13, 2013 ; ACL14, 2015] de même que l'influence des compétences naturelles [ACL14, 2015], de la compétence de *Supply Chain Management* (SCM) et des pratiques qui y sont associées [ACL9, 2010 ; ACL15 ; 2015], ainsi que du réseau social du dirigeant de site logistique [ACL7, 2009]. Cet axe nous conduit également à proposer une réflexion sur la nature de la performance de l'entreprise et la pertinence des opérationnalisations possibles de ce concept [ACL7, 2009 ; ACL8, 2009 ; ACL9, 2010 ; ACL15, 2015] et à approfondir notre compréhension de la théorie des ressources et compétences [ACL10, 2010 ; ACL11, 2010] afin d'éclairer les problématiques traitées, dans le contexte desquelles ce cadre théorique est très largement utilisé.

Comme pour l'axe 1, nos travaux mobilisent principalement une méthodologie quantitative appliquée à des données primaires originales, issues d'une part, d'une enquête par questionnaires réalisée auprès de 1034 entreprises du secteur des produits de grande consommation (aliments, boissons,

produits de lavage et d'entretien ménager, produits de parfumerie, d'hygiène et de beauté)<sup>43</sup> [ACL13, 2013 ; ACL14, 2015] et d'autre part, d'une enquête par questionnaires réalisée auprès de 450 entreprises industrielles<sup>44</sup> [ACL9, 2010 ; ACL15, 2015]. Dans le contexte de cet axe de recherche, nous mobilisons également une méthodologie de recherche exploratoire qualitative en réalisant huit entretiens semi-directifs avec des responsables de sites de prestation logistique [ACL7, 2009] et nous développons deux approches conceptuelles [ACL8, 2009 ; ACL10, 2010 ; ACL11, 2010] respectivement relatives à la mesure de la performance et à la théorie des ressources et compétences.

Au sein de cet axe, nous pouvons distinguer les recherches de nature conceptuelle [ACL8, 2009 ; ACL10, 2010 ; ACL11, 2010] et les recherches de nature empirique [ACL7, 2009 ; ACL9, 2010 ; ACL13, 2013 ; ACL14, 2015 ; ACL15, 2015].

Les résultats de nos travaux conceptuels permettent tout d'abord de proposer une modélisation de la mesure de la performance économique et financière adaptée au cas de la PME [ACL8, 2009] dont nous mobilisons certaines composantes pour mener à bien nos recherches postérieures [ACL13, 2013 ; ACL14, 2015]. Ce travail [ACL8, 2009] offre une base d'analyse de la performance économique simple (car fondée sur un nombre limité d'indicateurs financiers caractérisés par leur facilité d'accès), complète (car fondée sur une étude intégrée des leviers et des amplificateurs de performance ainsi que de leurs implications stratégiques) et adaptée à la situation de la PME.

Ensuite, parallèlement à cette recherche, nous proposons une tentative de synthèse des différentes perspectives constitutives du cadre général de la théorie des ressources et compétences [ACL10, 2010 ; ACL11, 2010]. Pour réduire la complexité et la confusion qui caractérise parfois les exégèses de ce cadre conceptuel, nous proposons une vision d'ensemble des approches reliées au champ de la théorie des ressources, en inscrivant les concepts dans le contexte spécifique de leur courant respectif (approche par les ressources, approche fondée sur le management stratégique des connaissances, approche fondée sur les connaissances, approche par les capacités dynamiques et perspective relationnelle) dont nous tentons de dégager la spécificité et de souligner la complémentarité. Là encore, indépendamment de l'apport spécifique de ce travail, celui-ci nous donne la possibilité d'améliorer la maîtrise de ce cadre théorique que nous mobilisons dans d'autres travaux et de manière accentuée à partir de 2010 [ACL9, 2010 ; ACL13, 2013 ; ACL14, 2015 ; ACL15, 2015].

---

<sup>43</sup> Avec un taux de retour de 18,18%, nous disposons de 188 questionnaires exploitables.

<sup>44</sup> Avec un taux de retour de 20,2%, nous disposons de 91 questionnaires exploitables.

Les résultats de nos travaux empiriques sont issus de la mobilisation de ce cadre théorique, enrichi par des apports de la théorie des parties prenantes et de la théorie de l'échange social. Ils peuvent être décomposés en trois catégories.

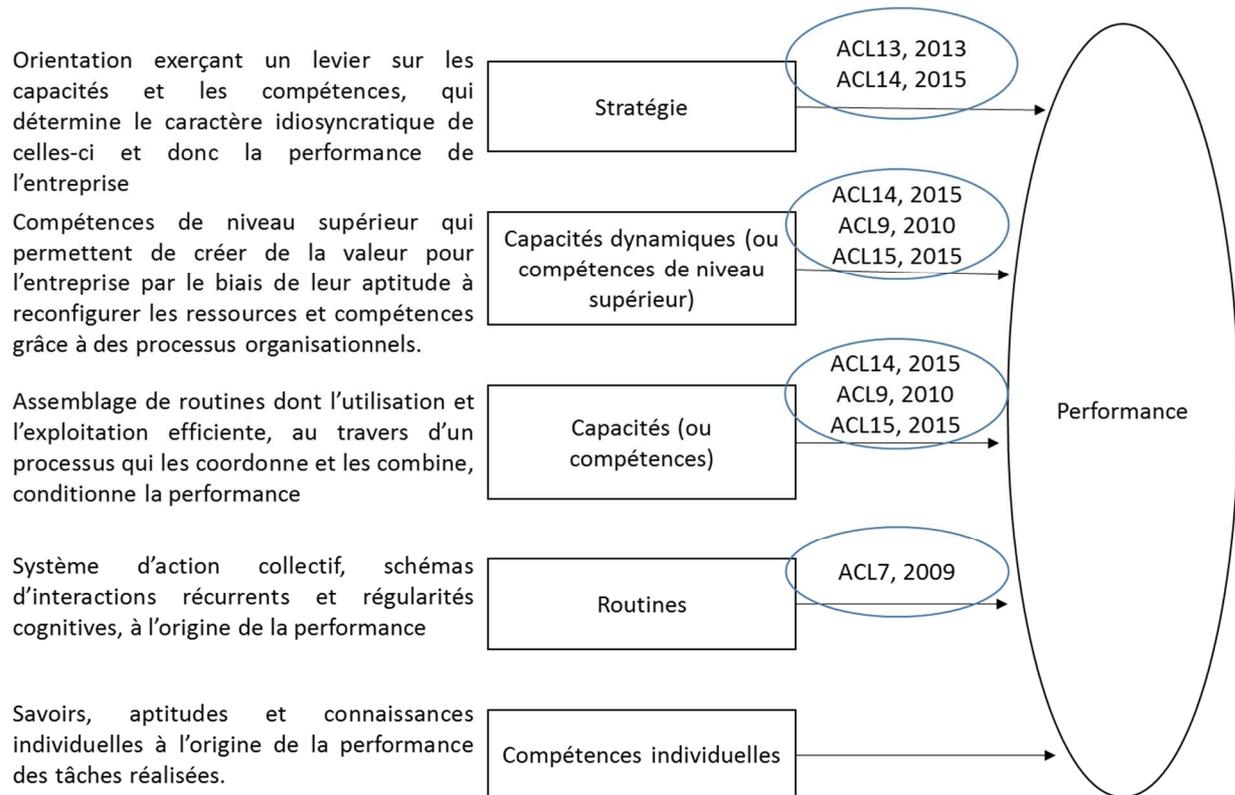
Tout d'abord, nos résultats accréditent les rôles respectifs du mode de management des parties prenantes et de la stratégie environnementale proactive (SEP) dans la formation de la performance économique **[ACL13, 2013]**. Ils enrichissent et élargissent les études existantes sur le plan empirique, en mettant en évidence l'influence positive de la SEP sur la performance économique, la supériorité du management différencié des parties prenantes sur l'orientation parties prenantes, et le rôle médiateur de la SEP dans la relation entre management des parties prenantes et performance économique. Notre étude souligne ainsi l'intérêt économique bien compris de l'entreprise d'adopter une stratégie environnementale proactive et guide le manager vers l'adoption d'une analyse « sur mesure » des parties prenantes visant à privilégier un nombre limité d'entre elles. Au-delà de ces premiers résultats, nous poursuivons cette piste de recherche avec l'objectif de comprendre par quels mécanismes et à quelles conditions la SEP influence la performance économique **[ACL14, 2015]**, en intégrant la notion de compétences naturelles (Hart, 1995). Nos résultats mettent en lumière l'influence positive de la SEP sur le niveau de développement des quatre compétences naturelles considérées, de même que son rôle dans le développement simultané de ces compétences. En outre, ils montrent que le développement simultané de ces compétences génère une performance supérieure. Ce résultat constitue un apport empirique majeur inédit en soulignant un chemin de causalité reliant la SEP, les compétences naturelles (sous la forme de leur développement simultané) et la performance économique. Il permet par ailleurs de concilier une attitude de proactivité environnementale fondée sur une perspective normative et la vision néoclassique libérale qui conditionne la réalisation de tout projet environnemental au critère de création de valeur pour l'actionnaire.

Ensuite, sur la base de la théorie des ressources et compétences, nos travaux cherchent à mettre en évidence l'influence de la compétence de SCM sur la performance **[ACL9, 2010 ; ACL15, 2015]**. Pour cela, nous considérons le SCM comme une compétence de niveau supérieur constituée d'un ensemble de pratiques organisationnelles (partage d'information, partenariat fournisseur et orientation client) relatives à des compétences de niveau inférieur (auxquelles nous nous référerons en tant que pratiques de SCM ou PSCM). Dans un premier temps, nos résultats contribuent à enrichir et à compléter la littérature en présentant une vision intégratrice de la relation entre SCM et performance (dont nous proposons une mesure multidimensionnelle fondée sur le modèle du tableau de bord prospectif). Ils nous permettent ici d'identifier les modalités de l'influence du SCM, tant en termes de pratiques discriminantes qu'en termes d'indicateurs de performance impactés **[ACL9, 2010]**. Dans un

second temps [ACL15, 2015], nos résultats permettent de mettre à jour une série de relations intra-dépendantes reliant les PSCM et conduisant au développement d'une compétence de SCM, ainsi que des relations avec et entre les dimensions de la performance. Ainsi, le SCM influence la performance de l'entreprise sur l'ensemble des dimensions considérées, par le biais d'un double phénomène : un effet direct différencié de chaque PSCM d'une part, et un effet global (direct et indirect) de l'ensemble des PSCM en combinaison (c'est-à-dire de la compétence de niveau supérieur de SCM) sur l'ensemble des indicateurs de performance considérés [ACL15, 2015]. De ce point de vue, le SCM ne se constitue pas de la simple accumulation de pratiques mais émerge d'un processus alimenté par les interrelations entre ces pratiques.

Enfin, le troisième pan de nos travaux considère l'influence du capital social du dirigeant de site logistique (défini sur la base de son réseau social) sur la performance de son organisation, dans le but de mettre à jour les conditions et les mécanismes de cette influence [ACL7, 2009]. Considérant le réseau social comme une compétence permettant au responsable de site d'accéder à des ressources de valeur, rares et difficilement imitables ou substituables (Barney, 1992), nous mettons en évidence la relation entre un réseau social caractérisé par des liens forts et une forte densité (des liens faibles et une faible densité) et la performance d'exploitation des sites logistiques (la performance exprimée en termes de créativité).

A l'occasion de la réalisation de cette thèse d'Habilitation à Diriger les Recherches, nous avons relu l'ensemble de ces recherches à la lumière des travaux de Salvato et Rerup (2011) qui proposent une grille d'analyse multi-niveaux de la théorie des ressources et compétences, intégrant les cinq niveaux suivants : stratégie, capacités dynamiques (ou compétences de niveau supérieur), capacités (ou compétences), routines et compétences individuelles, qu'ils relient à la performance. Le travail de ces auteurs, et la grille de lecture qu'ils proposent, nous permettent de mettre en perspective nos travaux relatifs à l'axe 2 ; ceux-ci peuvent en effet être interprétés comme une expérimentation globale de la théorie des ressources et compétences appliqués sur les quatre premiers niveaux proposés par Salvato et Rerup (2011). Le cinquième niveau relatif aux compétences individuelles n'est pas présent dans notre travail du fait qu'il relève principalement du champ des ressources humaines. La figure 13 ci-dessous met en relation la typologie proposée par ces auteurs et les différents travaux réalisés dans le contexte de l'axe 2.



**Figure 13 – Grille d'analyse multi-niveaux de la théorie des ressources et compétences (adapté de Salvato et Rerup (2011)) et mises en perspectives des travaux de l'axe 2**

Au final, les travaux de l'axe 2 visent à proposer une analyse des antécédents de la performance de l'entreprise en s'appuyant sur une modélisation issue de la théorie des ressources et des compétences. Ces travaux offrent de ce point de vue une expérimentation des principes de ce cadre théorique dont l'objet est d'identifier les éléments (ressources, compétences, capacités ou stratégies) qui contribuent à l'avantage concurrentiel de l'entreprise et expliquent sa performance [ACL11, 2010].

## **Conclusion**

---

Les travaux présentés dans le cadre de ce document de HDR ont pour objectif de mieux comprendre la question des antécédents de la performance de l'organisation, que celle-ci se rapporte au partenariat vertical ou à l'entreprise. Cet objectif nous conduit à développer deux axes de recherches portant respectivement sur l'analyse de l'influence des caractéristiques structurelles et des mécanismes relationnels sur la performance des partenariats verticaux (axe 1) et sur l'étude de l'influence des stratégies, des compétences et des routines sur la performance de la firme (axe 2). Pour cela, nous adoptons un positionnement épistémologique de type « positivisme aménagé » (Miles et Huberman, 1994) et nous fondons majoritairement notre travail empirique sur l'utilisation de méthodologies quantitatives (que nous enrichissons le cas échéant par le recours à des méthodes qualitatives afin d'affiner les questions de recherches ou de préciser les mesures de variables), appliquées à des données primaires originales le plus souvent collectées par questionnaires.

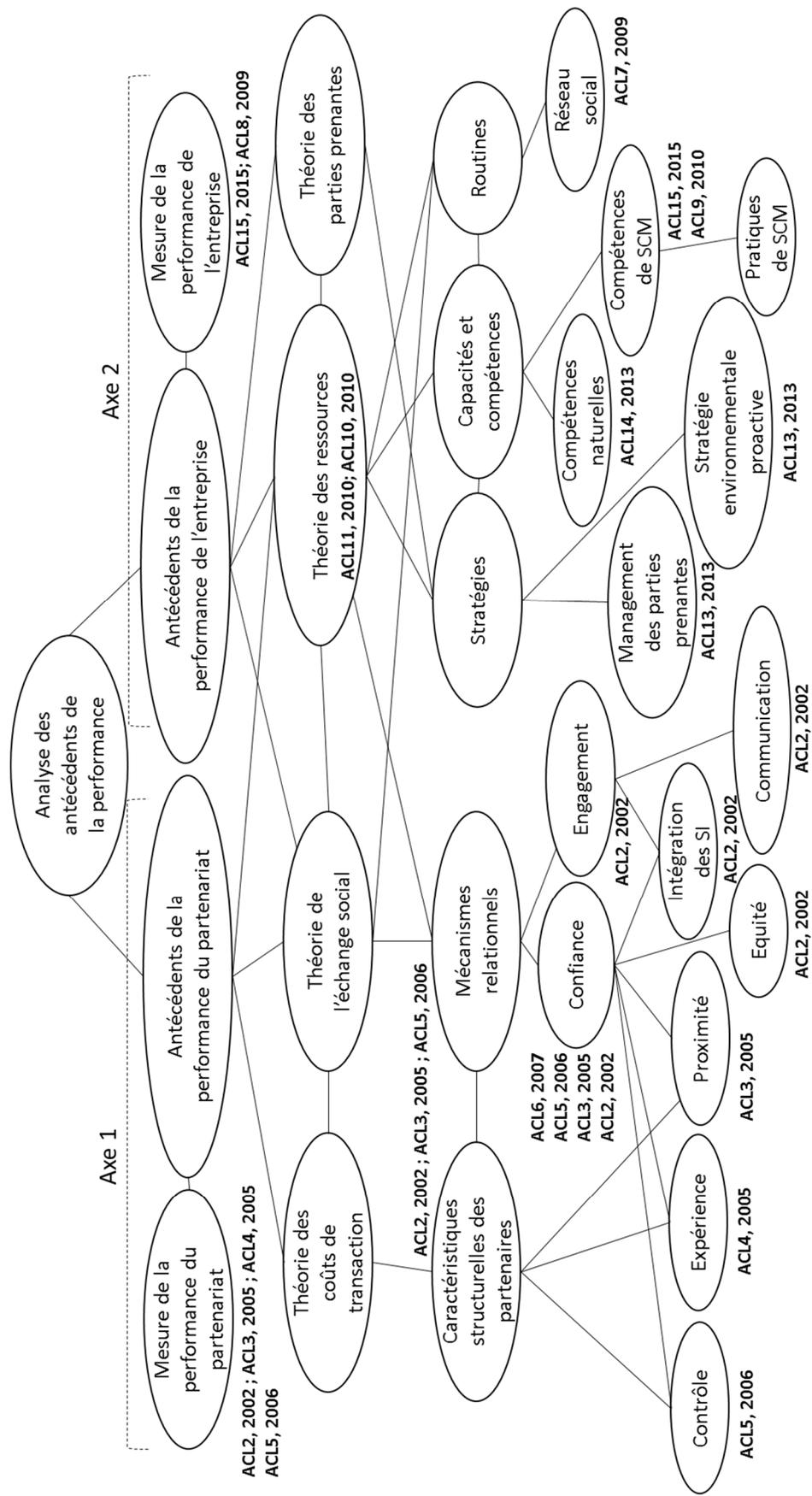
Pour réaliser ce document de HDR, notre démarche se décompose en trois phases. La première consiste à proposer une synthèse de l'ensemble de nos travaux relatifs à chacun des axes afin d'en déterminer les apports respectifs. La deuxième vise à réaliser une relecture et une réinterprétation de ces travaux à la lumière de nouvelles grilles d'analyse. La troisième rend compte, lorsque c'est possible et pertinent, des prolongements de nos travaux dans la littérature récente. En outre, nous présentons systématiquement ce travail en exposant successivement la problématique analysée, la méthodologie mobilisée et les résultats et les apports obtenus.

Cette démarche nous amène ainsi à proposer une relecture des travaux de l'axe 1 à la lumière du rapprochement de deux cadres théoriques que nous mobilisons au fil de nos recherches : la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975 ; 1991) et la théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Dyer et Singh, 1998 ; Lavie et al., 2012). Le rapprochement des deux perspectives induites par ces cadres théoriques (respectivement qualifiées de perspectives structurelle et relationnelle) est très peu présent dans la littérature, et l'apport des travaux de l'axe 1 réside précisément dans le croisement de de la logique structurelle et de la logique relationnelle, notamment par le biais de la validation d'une série de chaînes causales reliant les caractéristiques structurelles et les mécanismes relationnels dans le développement de la performance [ACL2, 2002 ; ACL3, 2005 ; ACL5, 2006]. Nos résultats confirment ainsi l'intérêt d'adopter une vision intégratrice du mode de gouvernance des partenariats rapprochant perspectives structurelle et relationnelle. Ils mettent ainsi en évidence la relation entre caractéristiques structurelles préexistant à la coopération et processus relationnels induits par cette coopération, et soulignent le lien existant entre les éléments structurels et relationnels. Dans cette

optique, les travaux de l'axe 1 nous conduisent alors à analyser le rôle de plusieurs caractéristiques structurelles (proximité entre les partenaires, expérience des partenaires, degré d'intégration des systèmes d'information entre les partenaires, communication, modalités de contrôle etc..) ainsi que le rôle de la confiance ou de l'engagement, en tant que mécanisme relationnel, mais également à mettre en relation ces caractéristiques et ces mécanismes relationnels.

Notre démarche de travail nous amène également à proposer une relecture des travaux de l'axe 2 à la lumière des travaux de Salvato et Rerup (2011) qui proposent une grille d'analyse multi-niveaux de la théorie des ressources et compétences, intégrant les cinq niveaux suivants : stratégie, capacités dynamiques (ou compétences de niveau supérieur), capacités (ou compétences), routines et compétences individuelles, qu'ils relient à la performance. De ce point de vue, nos travaux relatifs à l'axe 2 [ACL7, 2009 ; ACL9, 2010 ; ACL13, 2013 ; ACL14, 2015 ; ACL15 ; 2015 ; ACL14, 2015] peuvent être interprétés comme une expérimentation globale de la théorie des ressources et compétences appliquée sur les quatre premiers niveaux proposés par Salvato et Rerup (2011), en montrant en quoi et comment ces éléments (stratégies, capacités, compétences et routines) contribuent à l'avantage concurrentiel de l'entreprise et expliquent sa performance. Les travaux de l'axe 2 nous conduisent à analyser le rôle de deux orientations stratégiques (stratégie environnementale proactive et mode de management des parties prenantes), à mettre en évidence le mécanisme de l'influence des compétences naturelles et de la compétence de *Supply Chain Management* (SCM) sur la performance, puis à étudier la nature et la forme de l'impact du réseau social sur la performance.

Le tableau 14 ci-dessous propose une synthèse graphique des travaux relatifs à l'axe 1 et à l'axe 2, en mettant en relief les thématiques, les cadres théoriques et les concepts sur lesquels portent les recherches qui s'y rapportent.



**Figure 14 – synthèse graphique des travaux mobilisés**

Ce document dresse un état des lieux de notre recherche à ce jour. Il nous a permis de dégager et d'explicitier une problématique générale de recherche « l'analyse des antécédents de la performance », que nous avons appliquée à deux objets d'étude : le partenariat vertical et l'entreprise.

Dans nos prochains travaux, nous souhaitons approfondir et élargir cette problématique dans le cadre de l'axe 2 sans toutefois nous priver d'étendre notre intérêt à d'autres domaines de recherche. Dans ce contexte, nous sommes engagé dans quatre projets de recherche relatifs à l'axe 2, qui doivent donner lieu à la soumission de communication et d'articles dans les mois à venir. Par ailleurs, nous ouvrons une nouvelle voie de recherche portant sur les modes d'internationalisation et nous travaillons avec un étudiant de Master 2 sur un projet de direction de thèse qui devrait se concrétiser à la rentrée 2016.

Quatre travaux sont actuellement en cours de réalisation qui s'inscrivent dans l'axe 2 de notre recherche :

- Compétences collectives et performance des équipes dirigeantes : analyse du rôle modérateur du leadership partagé et du coaching - une étude fondée sur une simulation de gestion (avec C. Favoreu) [**PRJ1**] – revue visée : M@n@gement

Ce travail s'inscrit dans l'axe 2, en s'appuyant sur la théorie des ressources et compétences (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) et le courant de la gestion des compétences (Gilbert, 2003 ; Retour, 2005). Les travaux de l'axe 2 attirent notre attention sur le rôle des routines organisationnelles [**ACL7, 2009**] en tant que systèmes d'action collectif, et nous souhaitons approfondir l'étude de cet objet, qui constitue le niveau de la typologie de Salvato et Rerup (2011) le moins développé dans nos recherches. C'est la raison pour laquelle nous nous penchons sur l'analyse du rôle des compétences collectives dans la formation de la performance.

Notre projet veut mettre en relation les compétences collectives des équipes dirigeantes (ou Top Management Team – TMT) et la performance de l'organisation. Pour cela, il s'inscrit dans le cadre des recherches portant sur l'efficacité des équipes (Mathieu et al., 2008) et le modèle IPO (Input – Process - Outcome) développé par McGrath (1964). Ce modèle propose une représentation de l'efficacité des équipes comme le résultat d'un processus (c'est-à-dire de routines relatives aux interactions entre les individus de l'équipe visant à atteindre un objectif), lui-même influencé par des facteurs se rapportant aux caractéristiques des individus et aux facteurs contextuels. Dans notre cas, en définissant la compétence collective comme la capacité reconnue à un collectif, et issue de l'interaction entre ses

membres, de faire face à une situation de travail et de prendre des décisions<sup>45</sup> (Krohmer, 2005 ; Retour et Krohmer, 2006 ; Arnaud, 2008 ; Chedotel et Pujol, 2012), nous la considérons comme un construit de 1<sup>er</sup> ordre composé de trois dimensions : technique, méthodologique et comportementale. La compétence collective est ainsi considérée comme une routine susceptible d'influencer la performance et dans le cas des TMT, le niveau de performance à considérer est bien celui de la performance de l'organisation ou de l'entreprise (Mathieu et al., 2008).

Notre travail a plusieurs objectifs. Tout d'abord, il propose une opérationnalisation du concept de compétence collective comme un construit multidimensionnel, composé des dimensions méthodologique, technique et comportementale alors que ce concept a été largement négligé et souffre d'une insuffisance de conceptualisation et d'opérationnalisation, au profit de la notion de compétence individuelle (Retour et Krohmer, 2006). Ensuite, il vise à mettre en évidence le lien entre la compétence collective des TMT et la performance de l'entreprise, s'inscrivant de ce fait dans une perspective d'expérimentation de la théorie des ressources et compétences, appliquée au niveau des routines dans la grille d'analyse de Salvato et Rerup (2011). Enfin, au-delà de la mise en évidence du lien entre la compétence collective et la performance, nous cherchons à mieux comprendre les effets modérateurs qui l'influencent en intégrant dans notre modèle de recherche les variables de leadership partagé et de coaching. Le leadership partagé fait référence à un mode de leadership dans le cadre duquel la fonction d'animation et de direction de l'équipe est distribuée entre les membres et non affectée à un seul individu (Carson et al., 2007). Le coaching fait référence à une interaction directe avec une équipe dans le but d'aider les membres à se coordonner et à utiliser au mieux les ressources dont ils disposent pour réaliser leur mission (Hackman et Wageman, 2005). Les recherches antérieures ont tenté de montrer la relation directe entre ces concepts et la performance de l'équipe, avec dans les deux cas, des résultats partagés (Mathieu et al., 2008). Nous faisons alors l'hypothèse que le coaching et le leadership partagé ne constituent pas seulement des antécédents directs de la performance mais également des modérateurs de la relation entre la compétence collective et la performance.

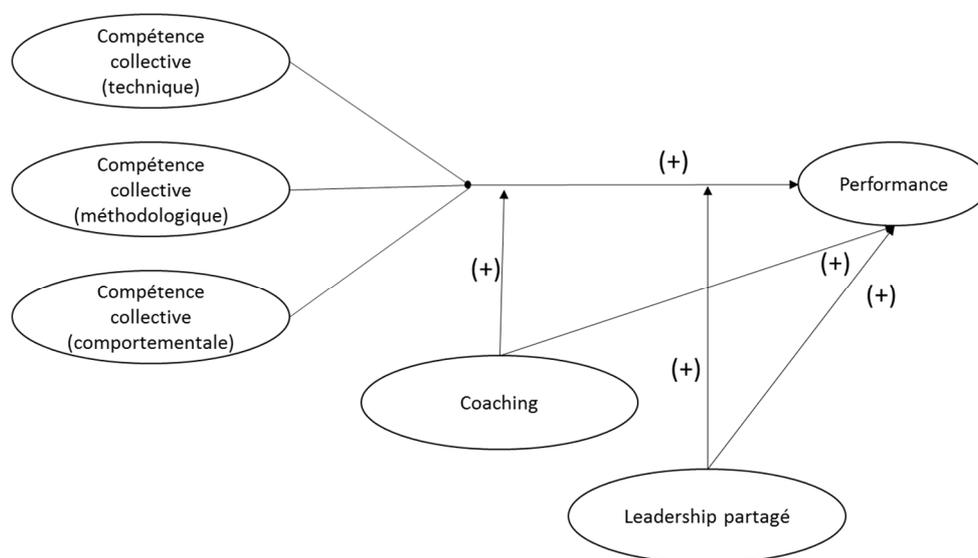
Pour tester ces hypothèses, nous avons recours à une méthodologie quantitative, appliquée sur une base de données originale constituée à partir de 147 équipes de 5 étudiants (soit 735 individus), engagées dans la simulation de gestion « Le monde d'Artemis », sur une période de quatre jours au sein de Toulouse Business School au cours du mois de juin 2015. Nous avons co-développé cette simulation et nous l'utilisons régulièrement au niveau Master, à la fois en école de commerce et à

---

<sup>45</sup> Il ne suffit pas de réunir des individus porteurs de compétences individuelles pour créer une compétence collective et celle-ci ne se conçoit pas comme la simple addition de compétences individuelles. De ce point de vue, la compétence collective dispose de quatre attributs : le référentiel commun, le langage partagé, la mémoire collective et l'engagement subjectif (Retour et Krohmer, 2006).

l'université, en formation initiale et en formation continue. Cette simulation s'appuie sur un modèle industriel économique élaboré reposant sur plus de 1000 paramètres et met les groupes de participants dans la situation de dirigeants d'une entreprise industrielle multi-produits virtuelle, en compétition avec les autres équipes. Ils disposent d'une « interface joueur » Web spécifique qui leur permet de saisir leurs décisions et de recevoir leurs résultats en temps réel. Ils mettent en œuvre leur gestion de l'entreprise par le biais de plusieurs dizaines de décisions relatives à la production, la commercialisation, la finance, les ressources humaines, le développement durable et la politique d'alliances. Cette gestion virtuelle leur est confiée, après une phase de test correspondant à un semestre (annulée par la suite), sur une période équivalent à deux ans de la vie de l'entreprise, et ils disposent de résultats trimestriels leur permettant de faire évoluer leurs décisions régulièrement. Dans le cadre de cette simulation, chaque participant renseigne un questionnaire auto-administré permettant de mesurer par des construits multi-items les variables indépendantes de l'étude (compétences collectives, coaching, leadership partagé) et les mesures de performance sont calculées sur la base des résultats obtenus par chaque équipe lors de la simulation (en termes de rentabilité et de croissance). De ce point de vue, ce travail permet de faire le lien entre notre activité pédagogique (à travers le développement et l'utilisation de ce logiciel de simulation) et notre activité de recherche (à travers deux projets qui mobilisent des données issues de ces simulations [PRJ1 ; PRJ4]).

Ces données nous permettent de tester les hypothèses de recherche schématisées dans la figure 15 ci-dessous à l'aide d'un modèle d'équations structurelles.



**Figure 15 – modèle de recherche schématisé [PRJ1]**

- Expérience du succès et expérience de l'échec : Quel impact sur la performance ? proposition d'un modèle contingent [PRJ4] – revue visée : Revue Française de Gestion

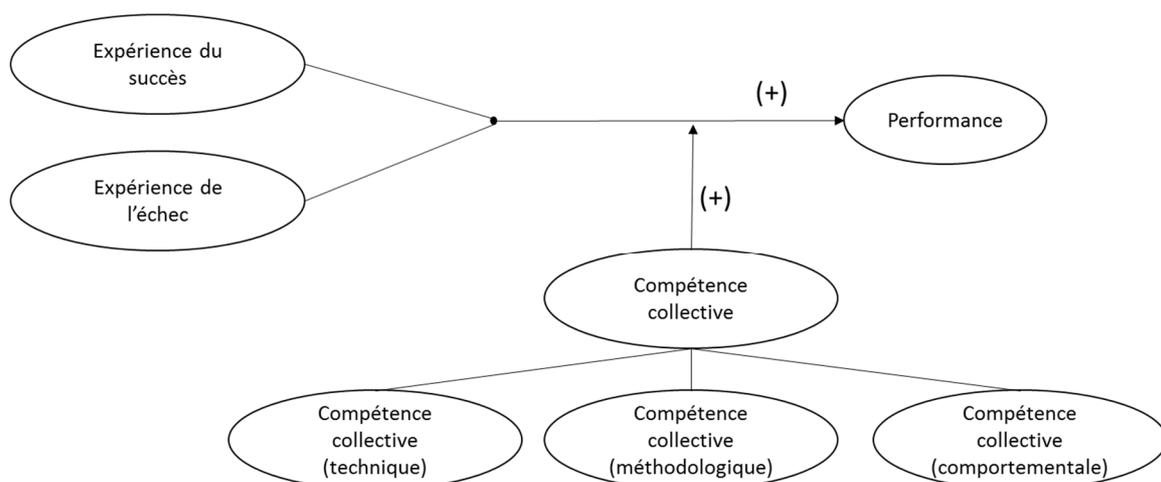
Ce travail s'inscrit dans l'axe 2 ; il cherche à mieux comprendre de quelle manière l'expérience du succès ou de l'échec influence la performance de l'entreprise ; il s'appuie sur la théorie des ressources et compétences (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) et la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schön, 1978 ; Fiol et Lyles, 1985 ; Levitt et March, 1988 ; Argote et Miron-Spektor, 2011). Ce projet est issu de l'intérêt que nous avons développé pour l'expérience lors d'une recherche antérieure relative à l'axe 1 (cf. 1.1.3). Ce travail [ACL4, 2005] met en évidence la complexité et la richesse de l'influence de l'expérience sur la performance du partenariat. Nous souhaitons ici prolonger cette réflexion à la performance de l'entreprise, en l'appliquant au cas spécifique de l'expérience de la réussite et de l'échec.

La question de l'apprentissage issu des expériences d'échec ou de succès attire l'attention du monde académique depuis quelques années de manière croissante (Baum et Dalhin, 2007 ; Kim et al., 2009 ; Madsen et Desai, 2010). La position traditionnelle de la littérature considère qu'il existe un lien positif entre l'accumulation d'expériences et la performance en termes de résultats (Argote et Epple 1990, Audia et al. 2000, Lant et Montgomery 1987, Thornhill et Amit 2003) mais ne distingue pas l'effet d'une accumulation d'expériences réussies et d'expériences d'échecs. Quelques rares études tentent d'approfondir cette question. Ainsi par exemple Kim et al. (2009) proposent un modèle contingent de l'influence de l'expérience des succès et des échecs surmontés, dépendant de deux facteurs clés : la quantité d'expériences et la présence d'autres types d'expériences. Madsen et Desai (2010) présentent un modèle distinguant les effets respectifs du succès et de l'échec, en montrant l'effet positif de ces deux variables sur la performance et la supériorité de l'expérience de l'échec comparée à l'expérience du succès. Nous souhaitons associer ces deux approches : pour cela, nous proposons un modèle qui dissocie l'effet de l'expérience du succès de celle de l'échec sur la performance et qui introduit un facteur de contingence dans ces relations, relatif à la compétence collective. Nous faisons ainsi l'hypothèse que la compétence collective, définie comme la capacité reconnue à un collectif, et issue de l'interaction entre ses membres, de faire face à une situation de travail et de prendre des décisions (Krohmer, 2005 ; Retour et Krohmer, 2006), modère la relation entre expérience et performance.

Pour tester ces hypothèses, nous avons recours à une méthodologie quantitative, appliquée sur une base de données originale constituée à partir de 147 équipes de 5 étudiants (soit 735 individus), engagées dans la simulation de gestion « Le monde d'Artemis », sur une période de quatre jours au sein de Toulouse Business School au cours du mois de juin 2015 (cf. supra). Les mesures de performance (établies en termes de rentabilité et de croissance) sont établies lors de trois phases successives, permettant de simuler l'accumulation d'expériences : la première correspond aux résultats obtenus par les équipes lors d'une phase de test correspondant à leur gestion de l'entreprise

pendant deux trimestres (jour 1), la deuxième correspond aux résultats obtenus à l'issue d'un an de gestion (jour 2) et la troisième correspond aux résultats finaux obtenus à l'issue de la période de deux ans (jour4). Nous mobilisons ainsi deux mesures de la performance antérieures que nous recodons en échec ou succès, et que nous mettons en relation avec la performance finale (jour 4). La mesure de la compétence collective est un construit multi-items (Stevens et campion, 1994 ; Nordhaug 1998 ; Dooley et Fryxel, 1999 ; Krohmer, 2005) pour lequel la valeur est établie via un questionnaire auto-administré renseigné par tous les participants. Là encore, ce choix de terrain d'étude permet de faire le lien entre notre activité pédagogique et notre activité de recherche.

Ces données nous permettent de tester les hypothèses de recherche schématisées dans la figure 16 ci-dessous à l'aide d'un modèle d'équations structurelles.



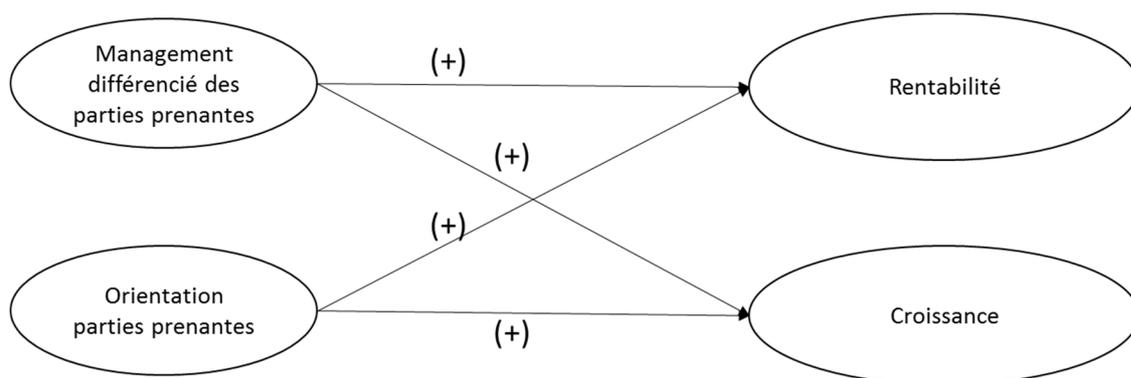
**Figure 16 – modèle de recherche schématisé [PRJ4]**

- Overall level of attention to stakeholders versus stakeholders' prioritization: relative effects on firm profitability and growth" [PRJ2] (avec C. Verbeke et S. Gherra) – revue visée : *Journal of Business Ethics*

Ce travail constitue le prolongement d'une recherche antérieure présentée lors de la conférence annuelle de l'Academy Of Management en 2012 [ACTI17] et publié sous une forme différente en 2013 [ACL13, 2013]. A l'occasion de notre présentation, lors de cette conférence, nous avons pu échanger avec le Professeur Verbeke avec lequel nous avons continué à interagir au cours des années suivantes. Au cours de ces échanges, il nous a proposé de faire évoluer la nature de cette recherche en intégrant dans la réflexion une mesure de performance liée à la croissance et en limitant notre attention à la question de l'impact du mode de management des parties prenantes sur la performance.

L'origine de notre problématique de recherche réside dans les difficultés auxquelles sont confrontés les managers dans la poursuite d'un équilibre entre les attentes liées à l'adoption d'un comportement socialement responsable et la performance économique. Dans ce contexte, nous focalisons notre attention sur l'influence du mode de management des parties prenantes en distinguant deux modes de gestion de ces parties prenantes : l'orientation parties prenantes (« overall level of attention to stakeholders ») et le management différencié des parties prenantes (« stakeholders' prioritization »). Compte tenu du caractère non consensuel des recherches antérieures dans ce domaine, nous faisons l'hypothèse d'un impact positif de ces deux modes de gestion des parties prenantes sur la performance, mesurée par deux construits relatifs à la rentabilité et à la croissance ; nous faisons également l'hypothèse d'une influence positive supérieure du management différencié des parties prenantes sur la performance.

Afin de tester ces hypothèses, nous mobilisons une base de données originale constituée d'industriels des produits de grande consommation (aliments, boissons, produits de lavage et d'entretien ménager, produits de parfumerie, d'hygiène et de beauté). 1034 entreprises ayant accepté de communiquer leurs coordonnées électroniques afin de recevoir le lien pour accéder au questionnaire en ligne, nous disposons au final de 188 questionnaires exploitables nous permettant de construire les variables de management différencié des parties prenantes et d'orientation parties prenantes. Nous complétons cette base de données en compilant pour chaque entreprise considérée, les données de rentabilité moyenne sur trois ans et de taux de croissance moyen sur 5 ans. Ces données nous permettent de tester les hypothèses de recherche schématisées dans la figure 17 ci-dessous à l'aide d'un modèle d'équations structurelles.



**Figure 17 – modèle de recherche schématisé [PRJ2]**

Nos premiers résultats révèlent les effets contrastés de ces deux modes de management des parties prenantes. Alors que le management différencié des parties prenantes manifeste une influence positive à la fois sur la rentabilité et sur la croissance, l'orientation parties prenantes montre une influence négative sur ces deux dimensions de la performance de l'entreprise. Cette influence négative est interprétée à la lumière de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975). L'orientation parties prenantes est ainsi considérée comme génératrice de « contrats coûteux » trop nombreux passés avec les parties prenantes, ce qui est à l'origine de problèmes de gouvernance (cf. théorie de la rationalité limitée) ; à l'inverse, le choix d'un mode de gestion différencié des parties prenantes permet une gestion facilitée des contingences imprévues liées aux « contrats » passés avec les parties prenantes considérées comme prioritaires.

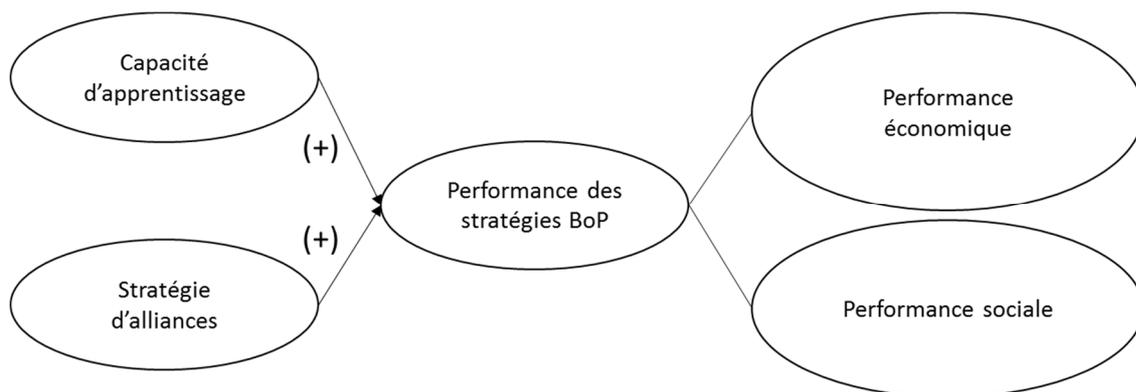
- Antécédents de la performance des stratégies BoP : analyse du rôle de la capacité d'apprentissage et de la stratégie d'alliance [PRJ3] (avec H. Cheillan et G. Guieu) – revue visée : Management International

Ce travail s'inscrit dans l'axe 2 et porte sur l'étude des antécédents de la performance des stratégies BoP (*Bottom of the Pyramid*, Base de la Pyramide Economique). Il est issu d'une collaboration entamée avec Hervé Cheillan dans le cadre de la réalisation de sa thèse de doctorat (appui conceptuel et méthodologique, en termes de choix des mesures de variables, d'élaboration du questionnaire et de traitement statistique des données). Les stratégies BoP, et la théorie qui s'y rapporte, animent la recherche depuis une dizaine d'années (Prahalad, 2004 ; London, 2007 ; Karnani, 2007 ; Martinet et Payaud, 2009) et consistent à considérer des marchés se trouvant au bas de la pyramide économique, traditionnellement négligés. La théorie BoP vise à proposer une offre développée dans les pays émergents pour un marché estimé à quatre milliards de personnes (vivant avec moins de neuf dollars par jour) (Arnold et Valentin, 2013). Outre l'objectif de lutte contre la pauvreté, la théorie BoP présume l'existence d'opportunités économiques considérables (« une fortune à la base de la pyramide » (Prahalad, 2004)), liées au fort potentiel de ce nouveau marché encore insatisfait. Le principe de base des stratégies BoP cherche à réconcilier les « *intérêts individuels et collectifs en cessant d'opposer le profit des grandes entreprises avec la réduction de la pauvreté, la philanthropie avec le capitalisme : (...) gagner de l'argent et faire le bien, augmenter son profit et réduire la pauvreté en même temps* » (Martinet et Payaud, 2007 ; p. 209).

Compte tenu du caractère émergent des recherches sur ce thème, de l'absence quasi totale d'études empiriques et des positions contradictoires défendues par les auteurs (Karnani, 2007 ; Arora et Romijn,

2011), le débat perdure quant à la pertinence de ce type de stratégie ainsi qu'aux facteurs conditionnant leur réussite (Smith et Pezeshkan, 2013). Dans ce contexte, nous retenons une problématique plus précise centrée sur l'influence de la capacité d'apprentissage et de la stratégie d'alliance sur la performance des stratégies BoP, en nous appuyant sur un cadre théorique mixte fondé sur la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris et Schon, 1978 ; Fiol et Lyles, 1985 ; Argote et Miron-Spektor, 2011) et la théorie des ressources et compétences (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991).

Pour tester ces hypothèses, nous avons recours à une méthodologie quantitative, appliquée sur une base de données originale constituée à partir d'une enquête par questionnaires administrés électroniquement auprès de managers (directeur, directeur financier, directeur communication, responsable projet, etc.) de 300 entreprises de plusieurs nationalités ayant une activité BoP, au cours du mois de septembre 2015. Ces données nous permettent de tester les hypothèses de recherche schématisées dans la figure 18 ci-dessous à l'aide d'un modèle d'équations structurelles.



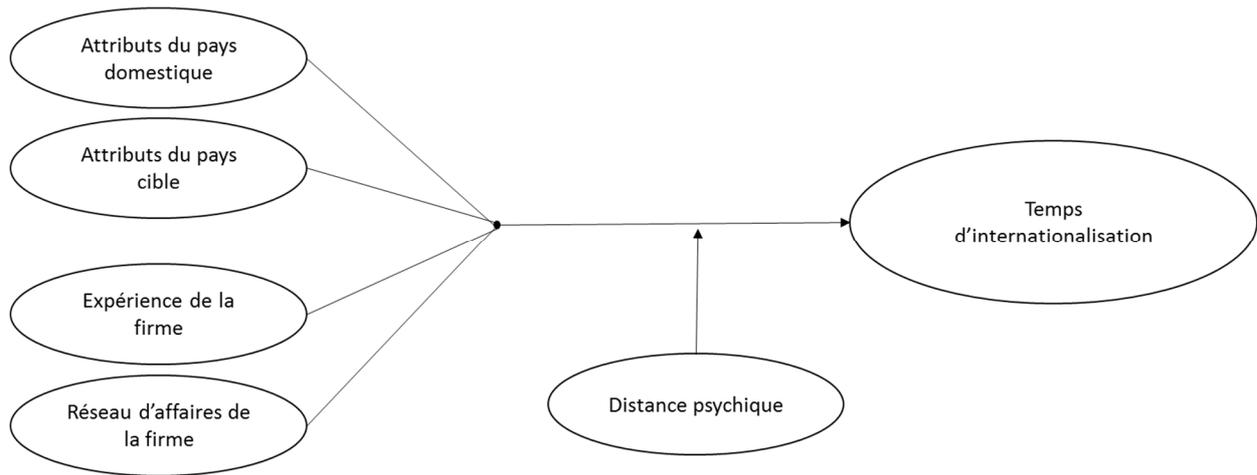
**Figure 18 – modèle de recherche schématisé [PRJ3]**

Par ailleurs, au côté de ces quatre projets reliés à l'axe 2, nous développons un intérêt dans le domaine du management international. Celui-ci se traduit par le développement d'un projet de recherche portant sur l'identification des déterminants de la rapidité de l'internationalisation dans le cas des multinationales émergentes ainsi que par la mise en place d'un projet de direction de thèse avec Monsieur Charles Aymard.

- Facteurs de développement international et temps d'internationalisation des multinationales émergentes : le rôle modérateur de la distance psychique (avec M. Vieu et G. Guieu) – revue visée : European Management Journal

Ce travail porte sur l'influence des facteurs explicatifs du comportement des multinationales émergentes lors de leur développement international. Plus particulièrement, nous questionnons le rôle de la distance psychique dans la relation entre les antécédents de l'internationalisation et le temps d'internationalisation. L'avènement des multinationales émergentes (c'est-à-dire issues de pays émergents - notamment les BRIC) affecte à la fois le paysage économique et la recherche en management international, ce qui légitime un intérêt grandissant porté sur ces firmes. Les réflexions académiques actuelles mettent d'ailleurs en lumière le manque de connaissances et de consensus quant au comportement effectif de ces firmes lors de leur expansion internationale (Cuervo-Cazurra, 2011 ; Narula, 2012 ; Ramamurti, 2012). Ce travail s'inscrit ainsi dans la lignée de travaux récents en management international (Estrin et Meyer, 2013 ; Meyer et Thaijongrak, 2013) tout en proposant une approche inédite relative à l'impact de la distance psychique. A la suite de Lin et al. (2009) et en s'appuyant sur un cadre théorique fondé sur les différentes théories de l'internationalisation (Dunning, 1981 ; North, 1990 ; Johanson et Vahlne, 1977, 2009 ; Oviatt et McDougall, 1994), nous considérons la distance psychique comme modératrice de la relation entre les facteurs du développement international (attributs du pays cible et du pays domestique, attributs de la firme) et le temps d'internationalisation.

Afin de tester ces hypothèses, nous utilisons une méthodologie quantitative appliquée à un échantillon original constitué de 504 multinationales émergentes issues de six pays distincts (Afrique du Sud, Brésil, Chine, Inde, Mexique, Russie). Nous mesurons l'internationalisation de ces firmes par le biais de leur politique d'acquisition à l'étranger. L'échantillon est constitué par les entreprises de ces 6 pays ayant procédé à leur première acquisition majoritaire internationale entre 2005 et 2012. L'ensemble de ces données est constitué à partir de la base SDC Platinum, et nous réalisons une triangulation *via* les sites internet des entreprises. Ces données nous permettent de tester les hypothèses de recherche schématisées dans la figure 19 ci-dessous à l'aide d'un modèle de régression linéaire.



**Figure 19 – modèle de recherche schématisé [PRJ5]**

- Facteurs de localisation des Firmes Multinationales (FMN) au Maghreb et performance des implantations : projet de thèse de Monsieur Charles Aymard

Au cours du mois de juin 2015, nous avons été sollicité par Monsieur Aymard pour encadrer sa recherche doctorale. Cet étudiant est détenteur d'un Master 2 en Etudes internationales et européennes (mention gouvernance des organisations), obtenu en 2015 à l'Université de Grenoble. Il nous a soumis un projet de thèse que nous avons jugé pertinent mais les délais de présentation du projet à l'école doctorale en vue de l'obtention d'un financement étant dépassés, nous avons jugé plus adapté de proposer à Monsieur Aymard d'intégrer le Master 2 DYORH option recherche (adossé au LEST) afin de développer ses connaissances dans le domaine de la gestion et de consolider son approche de la recherche dans ce domaine, pour préparer au mieux son projet de thèse. En cas de réussite de monsieur Aymard dans cette entreprise et sous réserve de validation de notre HDR, nous encadrerons donc son travail à partir de la rentrée 2016.

Le projet de Monsieur Aymard s'interroge sur la façon dont les FMN construisent leurs choix de localisation. Le phénomène de mondialisation et d'intégration des espaces économiques régionaux poussent de nombreuses firmes à repenser le choix de localisation de leurs activités, ce qui se caractérise par une tendance croissante à l'internationalisation des activités de production et de recherche et développement, notamment à destination des pays émergents (Colovic et Mayrhofer, 2008). Compte tenu de la difficulté pour une firme d'identifier clairement la relation entre le choix

d'une localisation et la performance future qui lui sera associée, l'exercice du choix de la zone d'implantation est particulièrement complexe (Angué et Mayrhofer, 2010 ; Mayrhofer, 2011). La recherche a pour ambition de proposer un modèle intégrateur des facteurs de choix de localisation des FMN (en limitant la recherche à la zone du Maghreb), et de relier ces facteurs à la performance.

## ***Synthèse de notre parcours professionnel***

---

Depuis l'obtention de notre doctorat, nous avons développé des recherches destinées à mieux comprendre les antécédents de la performance, en nous concentrant sur deux objets d'étude : le partenariat vertical et l'entreprise. Dans ce cadre, nous avons adopté une optique intégratrice, visant à rapprocher des cadres théoriques traditionnellement présentés comme antagonistes et à adopter une vision la plus diversifiée possible des antécédents envisagés (cf. figure 14). Nous avons mobilisé des cadres théoriques variés (coûts de transaction, ressources et compétences, apprentissage organisationnel, échange social) et proposé un approfondissement de la théorie des ressources et compétences. Nous avons eu recours majoritairement à des méthodologies quantitatives, précédées les cas échéant par des démarches qualitatives pour affiner nos problématiques. Pour cela, nous avons construit une série de bases de données originales, constituées de données primaires.

Les résultats de nos recherches ont fait l'objet de publications dans des revues académiques (15 publications dans des revues classées CNRS/FNEGE et 29 communications présentées lors de conférences ou publications dans des revues académiques non classées). Notre engagement dans le monde académique s'est également traduit par la co-crédation du groupe « Ressources, Compétences et Capacités Dynamiques », que nous animons depuis 2008 au côté de G. Guieu, F. Prévot et V. Warnier. Ce groupe organise régulièrement des journées de recherche dont la prochaine se tiendra à Aix en Provence le 20 novembre 2015, au LEST, sur le thème « Compétences, connaissances et performances : apports théoriques et empiriques ». Par ailleurs, nous privilégions également une forte implication dans des publications à visée pédagogique comme en témoignent les 4 ouvrages pédagogiques publiés (ou à paraître), les 14 études de cas (référéncées CCMP ou Ivey) et le logiciel de simulation de gestion que nous avons co-développé (« Le monde d'Artemis »).

Au cours de ces 12 dernières années, nous avons eu l'occasion d'encadrer des mémoires de Master 2 (professionnel et recherche) à raison de plus de 10 travaux par an. Nous avons également participé à trois jurys de thèse de doctorat. Sous réserve de la validation de notre HDR, nous devrions encadrer un travail de thèse dès 2016 sur le thème « facteurs de localisation des Firmes Multinationales (FMN) au Maghreb et performance des implantations ».

L'HDR constitue pour nous une étape logique dans notre carrière d'enseignant chercheur et traduit la volonté de contribuer au champ du management stratégique par nos travaux portant sur la performance des organisations. Elle concrétise notre volonté d'accentuer encore notre engagement dans la vie académique.

## ***Bibliographie***

---

**Acedo, F.J., Barroso, C., et Galan, J.L. (2006).** « The resource-based theory: dissemination and main trends ». *Strategic Management Journal*, 27(7), 621-636.

**Ali, S., Peters, L. D., et Lettice, F. (2012).** « An organizational learning perspective on conceptualizing dynamic and substantive capabilities ». *Journal of Strategic Marketing*, 20(7), 589-607.

**Allenby, B. R. (1991).** « Design for environment: A tool whose time has come ». *SSA Journal*, 12(9), 5-9.

**Alvarado, U.Y., et Kotzab, H. (2001).** « Supply Chain Management: the Integration of Logistics in Marketing ». *Industrial Marketing Management*, 30(2), 183-198.

**Ambec, S., et Lanoie, P. (2008).** « Does it Pay to be Green? A Systematic Overview ». *Academy of Management Perspectives*, 22(4), 45-62.

**Ambrosini, V., et Bowman, C. (2009).** « What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? ». *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.

**Amit, R., et Schoemaker, P.J.H. (1993).** « Strategic assets and organizational rent ». *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

**Anand, B. N., et Khanna, T. (2000).** « Do Firms Learn to Create Value: The Case of Alliances ». *Strategic Management Journal*, 21(3), 295-316.

**Anderson, E., et Weitz, B. (1989).** « Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads ». *Marketing science*, 8(4), 310-323.

**Anderson, E., Weitz, B. (1992).** « The Use of Pledges to Build and Sustain Commitments in Distribution Channels ». *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.

**Anderson, J.C., et Narus, J.A. (1990).** « A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships ». *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.

**Ang, J. (1992).** « On the theory of finance for privately held firms ». *Journal of Small Business Finance*, 1(3), 185-203.

**Angué, K., et Mayrhofer, U. (2010).** « International R&D cooperation: the effects of distance on the choice of the country of partners ». *M@n@gement*, 13(1), 1-37.

**Angué, K., et Mayrhofer, U. (2010).** « Le modèle d'Uppsala remis en question: une analyse des accords de coopération noués dans les marchés émergents ». *Management International*, 15(1), 33-46.

**Anthony, R.N. (1965).** *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. McGraw Hill.

**Anthony, R.N., et Govindarajan, V. (2000).** *Management Control System*. Irwin.

**Argote, L., et Epple, D. (1990).** « Learning curves in manufacturing ». *Science*, 247(4945), 920-924.

- Argote, L., et Ingram, P. (2000).** « Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Argote, L., et Miron-Spektor, E. (2011).** « Organizational learning: From experience to knowledge ». *Organization science*, 22(5), 1123-1137.
- Argyres, N. S., Bercovitz, J., et Mayer, K. J. (2007).** « Complementarity and evolution of contractual provisions: An empirical study of IT services contracts ». *Organization Science*, 18(1), 3-19.
- Argyris, C. (1952).** *The impact of budgets on People*. Controllership Foundation.
- Argyris, C. (1973).** *On organizations of the future*. Sage.
- Argyris, C. et Schön, D. (1978).** *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley, Reading, MA.
- Arnaud, N. (2008).** « Etudier, relever et analyser la communication organisationnelle en situation de gestion, ou comment accéder à la conversation et aux textes ». *Communication et Organisation*, 32(2), 168-191.
- Arnold, D. G., et Valentin, A. (2013).** « Corporate social responsibility at the base of the pyramid ». *Journal of Business Research*, 66(10), 1904-1914.
- Arora, S., et Romijn, H. (2012).** « The empty rhetoric of poverty reduction at the base of the pyramid ». *Organization*, 19(4), 481-505.
- Arrègle, J. L. (1996).** « Analyse Resource Based et identification des actifs stratégiques ». *Revue Française de Gestion*, (108), 25-36.
- Arrègle, J.L. (1995).** « Le savoir et l'approche resource-based: une ressource et une compétence ». *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 84-94.
- Asch, D. (1992).** « Strategic Control : A Problem of Looking for a Solution ». *Long Range Planning*, 25(2), 102-114.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., et Wells, R. B. (1997).** « A stakeholder approach to strategic performance measurement ». *MIT Sloan Management Review*, 38(3), 25-37.
- Audia, P. G., Locke, E. A., et Smith, K. G. (2000).** « The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change ». *Academy of Management Journal*, 43(5), 837-853.
- Aulakh, P. S., Kotabe, M., et Sahay, A. (1996).** « Trust and performance in cross-border marketing partnerships: A behavioral approach ». *Journal of International Business Studies*, 27(5), 1005-1032.
- Autry, C. W., et Griffis, S. E. (2008).** « Supply chain capital: the impact of structural and relational linkages on firm execution and innovation ». *Journal of Business Logistics*, 29(1), 157.

- Bahri, M., et St-Pierre, J. (2008).** « Le compte de résultat peut il être utilisé en tant que système de mesure et de gestion de la performance pour la PME ». *XVII<sup>ième</sup> Conférence internationale de l'AIMS*, Nice, 28-31 mai.
- Bansaal, P. (2005).** « Evolving Sustainability: A Longitudinal Study of Corporate Sustainability Development ». *Strategic Management Journal*, 26(23), 197-218.
- Barkema, H. G., Shenkar, O., Vermeulen, F., et Bell, J. H. (1997).** « Working Abroad, Working with Others: How Firms Learn to Operate International Joint Ventures ». *Academy of Management Journal*, 40(2), 426-442.
- Barnett, M.L. (2007).** « Stakeholder Influence Capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility ». *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816.
- Barney, J. (2001).** « Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research? Yes ». *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Barney, J. (1991).** « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ». *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. (1992).** « Integrating organizational behavior and strategy formulation research: A resource based analysis ». *Advances in Strategic Management*, 8(1), 39-61.
- Barney, J. (2002).** *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2<sup>ème</sup> Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barney, J. B. (1986).** « Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy ». *Management Science*, 32(10), 1231-1241.
- Barney, J., et Arikan, A.M. (2005).** « The resource-based View: Origins and Implications ». In : Hitt, M. A. (Ed.). *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. First ed. Malden, USA. Oxford, UK. Carlton, Australia: Black-Kwee Publishing.
- Barney, J., et Hansen, H.M. (1994).** « Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage ». *Strategic Management Journal*, 15(2), 175-190.
- Barney, J., et Zajac, E. J. (1994).** « Competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage ». *Strategic Management Journal*, 15(winter S1), 5-9.
- Barreto, I. (2010).** « Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future ». *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., et Courtright, S. H. (2015).** « Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Performance ». *Academy of Management Journal*, 58(1), 111-135.
- Barthelemy, J. (2002).** « Comment l'externalisation vient aux entreprises ». *L'expansion Management Review*, Mars, 44-53.

- Barthélemy, J., et Quélin, B. V. (2006).** « Complexity of Outsourcing Contracts and Ex Post Transaction Costs: An Empirical Investigation ». *Journal of Management Studies*, 43(8), 1775-1797.
- Baudry, B. (1995).** *L'économie des relations interentreprises*. Repères.
- Baum, J.A.C., et Dahlin, K.B. (2007).** « Aspiration Performance and Railroads' Patterns of Learning from Train Wrecks and Crashes ». *Organization Science*, 18(3), 368-385.
- Ben Brik, A., Rettab, B., et Mellahi, K. (2011).** « Market orientation, corporate social responsibility, and business performance ». *Journal of Business Ethics*, 99(3), 307-324.
- Bento, A., Bento, R., et White, L.F. (2013).** « Validating cause-and-effect relationships in the balanced scorecard ». *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 17(3), 45-55.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., et Jones, T. M. (1999).** « Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance ». *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Beyer, J.M. (1981).** « Ideologies, values, and decision making in organizations ». In : Nystrom, P.C., et Starbuck, W.H. (Eds.). *Handbook of organization design*. NY, Oxford University Press.
- Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Harveston, P. D., et Triandis, H. C. (2002).** « Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework ». *Academy of Management Review*, 27(2), 204-221.
- Bhagwat, R., et Sharma, M.K. (2007).** « Performance Measurement of Supply Chain Management: a Balanced Scorecard Approach ». *Computers and Industrial Engineering*, 53(1), 43-62.
- Bidault, F., et Jarillo, J. C. (1997).** « Trust and Economic Transaction ». In : Bidault, F., Gomez, P. Y., et Marion, G. (Eds.). *Trust: Firm and and Society*. London : MacMillan.
- Bierbusse, P., et Siesfeld, T. (1997).** « Measures that matter ». *Journal of Strategic Performance Measurement*, 1(2), 6-11.
- Bigley, G. A., et Pierce, J. L. (1998).** « Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust ». *Academy of Management Review*, 23(3), 405-421.
- Biong, H., et Selnes, F. (1995).** « Relational Selling Behavior in long-term Industrial Buyer-Seller Relationships ». *International Business Review*, 4(4), 483-498.
- Black, J. A., et Boal, K. B. (1994).** « Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage ». *Strategic Management Journal*, 15(summer), 131-148.
- Blanchet, A., et Gotman, A. (1992).** *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris: Éditions Nathan.
- Blanchot, F. (1995).** *Le partenariat inter entreprise: caractérisation, déterminants de son choix et de ses principaux supports juridiques*. Thèse nouveau régime en Sciences de Gestion, Université de Dijon.
- Blankenburg Holm, D., Eriksson, K., et Johanson, J. (1999).** « Creating value through mutual commitment to business network relationships ». *Strategic Management Journal*, 20(5), 467-486.

- Blau, P. M. (1964).** *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Blois, K.J. (1999).** « Trust in Business to Business Relationships: an Evaluation of its Status ». *Journal of Management Studies*, 36(2), 197-215.
- Boesso, G., et Michelon, G. (2010).** « The Effects of Stakeholder Prioritization on Corporate Financial Performance: An Empirical investigation ». *International Journal of Management*, 27(3), 470-496.
- Boiral, O. (2006).** « La certification ISO 14 001: une perspective néo-institutionnelle ». *Management International*, 10(3), 67-79.
- Bourguignon, A. (1995).** « Peut-on définir la performance? ». *Revue Française de Comptabilité*, (269), 61-66.
- Bouslama, G. (2008).** « Performance de la politique d'accord de crédit aux PME et fusions-acquisitions bancaires : une analyse à travers la théorie de l'architecture organisationnelle ». *Congrès du réseau des IAE*, 10-13 septembre.
- Bowen, F., et Sharma, S. (2005).** « Resourcing Corporate Environmental Strategy: Behavioural and Resource-Based Perspectives ». *Academy of Management Proceedings*, 2005(1), 1-6.
- Bradach, J. L., et Eccles, R. G. (1989).** « Markets versus hierarchies: from ideal types to plural forms ». *Annual review of sociology*, 15(1), 97-118.
- Brammer, S., et Millington, A. (2008).** « Does it Pay to be Different? An Analysis of the Relationship between Corporate Social and Financial Performance ». *Strategic Management Journal*, 29(12), 1325-1343.
- Brickley, J. A., Coles, J. L., et Jarrell, G. (1997).** « Leadership structure: Separating the CEO and chairman of the board ». *Journal of corporate Finance*, 3(3), 189-220.
- Bronder, C., et Pritzi, R. (1992).** « Developing strategic alliances: a conceptual framework for successful co-operation ». *European Management Journal*, 10(4), 412-421.
- Brousseau, E. (1996).** « Contrats et comportements coopératifs: le cas des relations interentreprises ». In : Ravix, J.L. *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*. CNRS Editions, Paris.
- Brousseau, E., Geoffron, C., et Weinstein, O. (1997).** « Confiance, connaissances et relations inter-firmes ». In : Guilhon, B., Huard, P., et Orillard, M. (Eds). *Economie de la connaissance et organisation, Entreprises, Territoires, Réseaux*. L'Harmattan, Paris.
- Brulhart F. & Fabbe-Costes N. (1999a)** "Réseau de partenaires : concepts et mise en actes" 2<sup>ème</sup> colloque Métamorphose des organisations, GREFIGE Université Nancy 2, 21-22-23 octobre 1999 [ACTN2]

**Brulhart F. & Fabbe-Costes N. (1999b)** "Y-a-t-il des conditions organisationnelles favorables aux changements et contribuant au succès d'un fonctionnement en réseau de partenaires ?" Congrès ASLOG, Toulouse, octobre 1999. [ACTN1]

**Brulhart F. & Favoreu C. (2003)** "Les modes de coordination et d'organisation des partenariats interfirmes : exploration du rôle et de l'impact respectifs du contrôle et de la confiance au travers du courant « intégratif ", XIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS et Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax, 4,5 et 6 juin 2003, Tunis [ACTI3]

**Brulhart F. & Favoreu C. (2005a)**, "Relationship between control, trust and performance within interfirm partnership", Academy of Management Conference, Business Policy and Strategy track (BPS), August 5-10, Honolulu, Hawaii, USA. [ACTI6]

**Brulhart F. & Favoreu C. (2005b)**, "Interorganizational coordination processes and performance of logistics partnerships" Fourth Global Conference on Business and Economics, Oxford University, England, June 26-28. [ACTI5]

**Brulhart F. & Meschi P.X. (2007c)** "L'Industrie de l'Huile d'Olive en France : quel avenir pour les producteurs provençaux face à LESIEUR, UNILEVER et CARAPELLI", Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G 1529, 22 pages (+22 pages de note pédagogique). [EC10]

**Brulhart F. & Meschi P.X. (2008)** "Pernod Ricard 1 & 2 : la quête du leadership dans le secteur des vins et spiritueux", Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G 1579, 38 pages (+50 pages de note pédagogique). [EC11]

**Brulhart F. & Meschi P-X. (2006)** "Concurrence et leadership dans le secteur de la distribution des produits cosmétiques", (document comprenant un cas et une note pédagogique détaillée), Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G1436, 24 pages (+32 pages de note pédagogique). [EC6]

**Brulhart F. & Meschi P-X. (2009)** "The cosmetics distribution sector", (document comprenant un cas et une note pédagogique détaillée), Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris. [EC13]

**Brulhart F. & White T. (2005a)** "Decathlon and the sporting goods retail sector", (document comprenant un cas et une note pédagogique détaillée), Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G 1274 GB, 20 pages (+25 pages de note pédagogique). [EC5]

**Brulhart F. & White T. (2005b)** "Nestlé, Danone and the bottled water sector", (document comprenant un cas et une note pédagogique détaillée), Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G 1329 GB, 18 pages (+33 pages de note pédagogique). [EC4]

**Brulhart F. & White T. (2008)** "Adidas, Nike, Quiksilver, Lafuma... : strategy of sport equipment manufacturers in the outdoor sector", Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G 1570 (GB), 28 pages (+46 pages de note pédagogique). [EC12]

- Brulhart F. (1996)** "Création de valeur-actionnaire et création de valeur-client : un fossé infranchissable ? " Cahier de recherche n°454, IAE d'Aix en Provence [ASCL1]
- Brulhart F. (2002)** "Guillemot Corporation et le secteur des accessoires de loisirs interactifs", (document comprenant un cas et une note pédagogique détaillée), Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G 1111, 35 pages (+19 pages de note pédagogique). [EC1]
- Brulhart F. (2002a)** "Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agroalimentaires et prestataires logistiques", *Finance, Contrôle et Stratégie*, Vol. 5, n°4, pp. 51-78. [ACL2]
- Brulhart F. (2002b)** "Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agroalimentaires et prestataires logistiques" 3<sup>ième</sup> colloque « Métamorphose des organisations », GREFIGE, Université Nancy 2, 23-24-25 octobre 2002 [ACTN5]
- Brulhart F. (2002b)** « *Les facteurs clefs de réussite des partenariats verticaux logistiques : le cas de la relation chargeur agroalimentaire – prestataire logistique* », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, sous la direction du Professeur Nathalie Fabbe-Coste, soutenue le 6 décembre 2002, 588 pages. [TH1]
- Brulhart F. (2003)** "Les facteurs clés de réussite des partenariats logistiques" Les Cahiers Stef-TFE – Pratique Logistique, N°4, juin 2003. [AP2]
- Brulhart F. (2003)**, « Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux », in T. Froehlicher et B. Walliser, *La métamorphose des organisations – Design organisationnel : créer, innover, relier*, L'Harmattan, 418 pages. [OS1]
- Brulhart F. (2004a)** "Nestlé, Danone et le secteur de l'eau en bouteille", (document comprenant un cas et une note pédagogique détaillée), Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G1329, 18 pages (+33 pages de note pédagogique). [EC3]
- Brulhart F. (2004b)** "Décathlon et le secteur de la distribution des articles de sport", (document comprenant un cas et une note pédagogique détaillée), Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G 1274, 20 pages (+25 pages de note pédagogique). [EC2]
- Brulhart F. (2005a)** "Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ?", *M@n@gement*, Vol. 8, n°2, pp. 167-191. [ACL4]
- Brulhart F. (2005b)** "Proximité et confiance dans les partenariats verticaux logistiques : quel impact sur le succès ?", *Management International*, Vol.9, N° 4. [ACL3]
- Brulhart F. (2005c)**, "Benefits of trust and similarity in Partnerships in the French food industry supply chain", International Conference on Operations and Supply Chain Management, December 15-17, Bali. [ACT17]

**Brulhart F. (2006)** "L'OPA d'AS Watson sur Marionnaud et l'émergence d'un nouveau leader de la distribution sélective", Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G 1480, 24 pages (+33 pages de note pédagogique). [EC 8]

**Brulhart F. (2006)**, "Performance des alliances logistiques : une proposition de typologie", XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, 13-16 juin, Université de Savoie, Annecy. [ACTI9]

**Brulhart F. (2006b)**, "Factors affecting performance of supply chain partnerships: does similarity matter ?", European Academy of Management (EURAM), Performance Management track, May 17-20, Oslo. [ACTI8]

**Brulhart F. (2007a)** "Les déterminants de la réussite des alliances logistiques : une vision intégrative", *Management International*, Vol.12, N°1. [ACL6]

**Brulhart F. (2007b)** "Experience: which impact on success in a logistic partnership?", *The Business Review - Cambridge*, Vol.7, N°2, summer 2007. [ACLN3]

**Brulhart F. (2007d)** "Adidas, Nike, Quiksilver, Lafuma... : l'analyse du secteur et des stratégies de l'outdoor", Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G 1494, 28 pages (+46 pages de note pédagogique). [EC9]

**Brulhart F. (2009)** « *Les 7 points clés du diagnostic stratégique avec la méthode des cas* », Eyrolles, Paris [OS3]

**Brulhart F. (2013)** "RSE et rentabilité : quel management pour optimiser la performance de l'entreprise ?", *Les Echos.fr*, 12 décembre 2013 [AP3]

**Brulhart F., Chereau P. & Meschi P-X. (2016)** " Small regional mills and agrifood multinationals in the French olive oil industry: David against Goliath?" Richard Ivey case Study (à paraître) [EC14]

**Brulhart F., Chitnis A. & Meschi P-X. (2006)** "Michelin au pays des maharajahs", (document comprenant un cas et une note pédagogique détaillée), Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G 1446, 21 pages (+54 pages de note pédagogique). [EC7]

**Brulhart F., Delanoe S., (2009)**, "Analyse des antécédents de l'intensité entrepreneuriale des entrepreneurs naissants français : le cas des porteurs de projets dans la région ouest", 6<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat (AE), 19-21 novembre, Sophia Antipolis [ACTI13]

**Brulhart F., et Guieu G., (2014)** « Formes et dynamiques de croissance », in F. Tannery, J.P. Denis, T. Hafsi, A.C. Martinet, *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, Paris

**Brulhart F., Favoreu C. (2004)** "Les modes de coordination et d'organisation des partenariats interfirmes : exploration de la dialectique contrôle - confiance au travers de la théorie transactionnelle", *Observer pour comprendre*, n°3, pp.43-57. [ACLN1]

**Brulhart F., Favoreu C. (2006)** "Les interrelations contrôle-confiance : quel impact sur la réussite des partenariats interfirmes ?", *Finance, Contrôle et Stratégie*, Vol. 9, n°1, pp. 59-96. [ACL5]

**Brulhart F., Favoreu C. (2015)**, "Compétence collective et performance organisationnelle : le rôle modérateur du leadership et du coaching", journée de recherche « Compétences, connaissances et performances : apports empiriques et théoriques », novembre 2015, Aix en Provence. [ACTN7]

**Brulhart F., Favoreu C. (2016, à paraître)** « *Introduction au management de l'entreprise* », Dunod, Paris [OS7]

**Brulhart F., Favoreu C., Gherra S. (2015)** « *Stratégie* », Dunod, Paris [OS6]

**Brulhart F., Gherra S. (2013)**, « Management des parties prenantes, pro-activité environnementale et rentabilité : le cas du secteur des produits de grande consommation en France », *Finance Contrôle et Stratégie*, Vol. 16, N°2. [ACL13]

**Brulhart F., Gherra S. (2015)**, « Stratégie environnementale proactive, compétences naturelles, et performance économique : une approche par la théorie des ressources et compétences", *Management International*, Vol. 20, N°1. [ACL14]

**Brulhart F., Gherra S., (2012a)** "Stakeholder Orientation, Environmental Proactivity, Profitability: Understanding Performance Links", Academy of Management Conference, 3-7 august 2012, Boston, USA [ACTI17]

**Brulhart F., Gherra S., (2012b)**, « Orientation parties prenantes, pro-activité environnementale et rentabilité : une approche spécifique du lien entre performance sociale et performance économique », XXIème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, 4-6 juin, Lille, France [ACTI16]

**Brulhart F., Gherra S., (2014)** « Stratégie environnementale proactive, compétences naturelles, et performance économique : une approche par la théorie des ressources et compétences », XXIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, 25-27 mai, Rennes, France [ACTI18]

**Brulhart F., Gherra S., Rousselot P. (2009)**, "Framework for small business performance measurement: an extended "DuPont model" proposition", 6<sup>th</sup> International Conference on Small and Medium Sized Enterprises, 10-13 August, Athènes, Grèce [ACTI11]

**Brulhart F., Gherra S., Rousselot P. (2009a)** " Un outil de mesure et de signalisation de la performance pour la PME : Présentation d'un « modèle DuPont enrichi »", *Revue internationale PME*, Vol.22, N°2, pp. 67-93. [ACL8]

**Brulhart F., Gherra S., Rousselot P. (2009b)**, " Un outil de mesure et de signalisation de la performance au service de l'analyse stratégique dans la PME : Présentation d'un « modèle DuPont enrichi »", colloque international "Stratégies entrepreneuriales, innovation et compétitivité des PME, 4-5 décembre, ENCG El Jadida [ACTI14]

**Brulhart F., Gherra S., Rousselot P. (2010)** "Proposition of a performance measurement tool for analysing and signalling SMEs' performance", *The Business review Cambridge*, Vol. 16, N°1, pp. 217-224 [ACLN4]

**Brulhart F., Guieu G., (2014)** « Formes et dynamiques de croissance », in F. Tannery, J.P. Denis, T. Hafsi, A.C. Martinet, *Encyclopédie de la stratégie*, Vuibert, Paris [OS5]

**Brulhart F., Guieu G., Meschi PX. (2011)** « *Les 7 points clés de la croissance de l'entreprise avec la méthode des cas* », Eyrolles, Paris [OS4]

**Brulhart F., Moncef B. (2010)**, " L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise : une étude empirique dans le contexte français ", *Finance, Contrôle et Stratégie*, Vol. 13, N°1, pp. 33-66. [ACL9]

**Brulhart F., Montcef B. (2009)**, "Supply Chain Management et performance : quel impact des pratiques de SCM sur la création de valeur ? ", XVIII<sup>ième</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, 13-16 juin, Université de Grenoble [ACTI10]

**Brulhart F., Montcef B., Okongwu U. (2010)**, "Empirical investigation of the impact of supply chain practices on a firm's performance", 17th International Annual EurOMA Conference, 6-9 June, Porto, Portugal [ACTI15]

**Brulhart F., Prévot F., Guieu G., Maltese L. (2010)**, « Ressources, compétences et capacités dynamiques: fondements et actualités », *Revue Française de Gestion*, N°204, pp. 83-86. [ACL10]

**Brulhart F., Puaux S. (2007)**, "Le réseau social, clé de l'agilité et de l'innovation des supply chains", 2<sup>ème</sup> journée de recherche Management et réseaux sociaux, Clermont Ferrand, 8 novembre, Université d'Auvergne et ESC Clermont. [ACTN6]

**Brulhart F., Puaux S. (2008)**, « Le réseau social, clé de l'agilité et de l'innovation des supply chains ? », in Lecoutre M. et Lièvre P., *Management et réseaux sociaux, ressource pour l'action ou outil de gestion ?*, Hermès Science, Lavoisier, Paris, p.235-245. [OS2]

**Brulhart F., Puaux S. (2009a)** "Réseau, capital social et performance pour l'organisation : le cas des responsables de sites de prestation logistique", *Management et Avenir*, N°24, juin, pp. 65-82. [ACL7]

**Brulhart F., Puaux S. (2009b)**, "An exploration of the impact of logistics service providers site managers' social capital on organizational performance", 16<sup>ième</sup> International Annual EurOMA Conference, Göteborg, Sweden, 14-17 June 2009. [ACTI12]

**Brulhart, F. & Prevot, F. (2002)** "Les modalités du transfert des compétences logistiques dans les coopérations : le cas de Renault au Brésil " 4<sup>ème</sup> Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique (RIRL), Lisbonne 13, 14 et 15 octobre 2002 [ACTI2]

- Brulhart, F. (2002c)** "Proximité et confiance dans les partenariats verticaux logistiques : quel impact sur le succès ? " Colloque « La confiance en Management », Groupe ESC Amiens-Picardie, 3 octobre 2002. [ACTN4]
- Brulhart, F. Prevot, F. & Sirjean S. (2001)** "Compétences des acteurs opérationnels et évolution des métiers du transport routier de marchandises : cartographie des compétences recherchées et typologie des attentes des entreprises de transport routier en Poitou-Charentes" 9th World Conference on Transport Research (WCTR), Seoul, Corée, 22-27 juillet 2001. [ACT11]
- Brulhart, F., Meschi, P.-X. & Prevot, F. (2003)** "Performance of European Joint Ventures in Latin America, Asia and Eastern Europe" Third Ibero -American Academy of Management, São Paulo, 4-9 December 2003. [ACTI4]
- Brulhart, F., Meschi, P.-X. & Ulhig T. (2000)** "Externalisation des compétences logistiques : évidences théoriques ou remises en question empiriques ?" XVIème Journées Nationales des IAE, IAE des Pays de l'Adour, Pau 6, 7 et 8 sept. 2000. [ACTN3]
- Brulhart, F., Meschi, P.-X., Prevot, F. & Sirjean, S. (2002).** "Étude sur les problèmes de recrutement des conducteurs routiers en PACA : analyse des besoins des entreprises et représentations des acteurs", Rapport pour le compte de la DRE PACA, 2 tomes, 80 pages et Annexes 60 pages. [AP1]
- Brulhart, F., Meschi, P.-X., Prevot, F. (2004)** "Performance of European Joint Ventures in Latin America, Asia and Eastern Europe", *Icfaian Journal of Management Research*, Vol.3, n°9, September 2004, ICFAI University Press, ICFAI University, India. [ACLN2]
- Bruno, A., Leidecker, J., et Harder, J. (1987).** « Why firms fail ». *Business Horizons*, 30(2), 50-58.
- Bryant, L., Jones, D. A., et Widener, S. K. (2004).** « Managing value creation within the firm: an examination of multiple performance measures ». *Journal of Management Accounting Research*, 16(1), 107-131.
- Bryman, A. (2006).** « Integrating Qualitative and Quantitative Research: How is it Done? ». *Qualitative Research*, 6(1), 97-113.
- Burt, R. (1992).** *Structural holes: the social structure of competition*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Burt, R. S., Hogarth, R. M., et Michaud, C. (2000).** « The social capital of French and American managers ». *Organization Science*, 11(2), 123-147
- Buysse, K., et Verbeke, A. (2003).** « Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective ». *Strategic Management Journal*, 24(5), 453-470.
- Cadiou, C. (2008).** *La performance en management. De la perception à réalisation/ Performance in*
- Camagni, R. (1993).** « Inter-firm industrial networks: the costs and benefits of cooperative behavior ». *Journal of Industry Studies*, 1(1), 1-15.

- Camman, C., et Livolsi, L. (2007).** « Enjeux et difficultés de la gestion des cadres intermédiaires chez les prestataires de services logistiques ». *Logistique & Management*, 15(2), 43-54.
- Carroll, A. B. (1979).** « A three-dimensional conceptual model of corporate social performance ». *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1999).** « Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct ». *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., et Marrone, J. A. (2007).** « Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance ». *Academy of management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Cauvin, E., et Bescos, P.L. (2005).** « Les déterminants du choix des indicateurs dans les tableaux de bord des entreprises françaises: une étude empirique ». *Finance-Contrôle-Stratégie*, 8(1), 5-25.
- Cepeda, G., et Vera, D. (2007).** « Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective ». *Journal of Business Research*, 60(5), 426-437.
- Chadwick, C., Super, J. F., et Kwon, K. (2015).** « Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm performance ». *Strategic Management Journal*, 36(3), 360-376.
- Chareonsuk, C., et Chansa-ngavej, C. (2010).** « Intangible asset management framework: an empirical evidence ». *Industrial Management and Data Systems*, 110(7), 1094-1112.
- Charreaux, G. (1998).** « Le point sur la mesure de performance des entreprises ». *Banque et Marchés*, 34, 46-51.
- Chedotel, F., et Pujol, L. (2012).** « L'influence de l'identité sur la compétence collective lors de prises de décisions stratégiques: le cas de SCOP ». *Finance Contrôle Stratégie*, 15(1/2).
- Chen, C-M., Delmas M.A., et Lieberman M.B. (2015).** « Production frontier methodologies and efficiency as a performance measure in strategic management research ». *Strategic Management Journal*, 36(1), 19-36
- Chen, I. J., Paulraj, A., et Lado, A. A. (2004).** « Strategic purchasing, supply management, and firm performance ». *Journal of Operations Management*, 22(5), 505-523.
- Chen, I.J., et Paulraj, A. (2004).** « Towards a Theory of Supply Chain Management: the Constructs and Measurements ». *Journal of Operation Management*, 22(2), 119-150.
- Choffel, D., et Meyssonier, F. (2005).** « Dix ans de débats autour du Balanced Scorecard ». *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 11(2), 61-81.
- Choi, J., et Wang, H. (2009).** « Stakolder Relations and the Persistence of Corporate Financial Performance ». *Strategic Management Journal*, 30(8), 895-907.
- Chow, W. S., Madu, C. N., Kuei, C. H., Lu, M. H., Lin, C., et Tseng, H. (2008).** « Supply chain management in the US and Taiwan: An empirical study ». *Omega*, 36(5), 665-679.

**Christopher, M. (2000).** « The agile supply chain: competing in volatile markets ». *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37-44.

**Chung, S.A., Singh, H., et Lee, K. (2000).** « Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation ». *Strategic Management Journal*, 21(1), 1-21.

**Clark, K. B., et Fujimoto, T. (1991).** *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in The World Auto Industry*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

**Clarkson, M.B.E. (1995).** « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance ». *Academy of Management Review*, 20(12), 92-117.

**Clarkson, P., Li Y., Richardson, G., et Vasivari, F. (2011).** « Does it Really Pay to Be Green? Determinants and Consequences of Proactive Environmental Strategies ». *Journal of Accounting and Public Policy*, 30(2), 122-144.

**Clarkson, P., Li, Y., Richardson, G.D., et Vasivari, F.P. (2008).** « Revisiting the relation between Environmental Performance and Environmental Disclosure: An Empirical Analysis ». *Accounting, Organizations and Society*, 33(4), 303-327.

**Claver, E., López, M. D., Molina, J. F., et Tarí, J. J. (2007).** « Environmental management and firm performance: A case study ». *Journal of Environmental Management*, 84(4), 606-619.

**Closs, D.J., et Goldsby, T.J. (1997).** « Information Technology Influence on World Class Logistics Capability ». *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 27(1), 4-14.

**Cohen, W. M., et Levinthal, D. A. (1990).** « Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation ». *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

**Coleman, J.S. (1988).** « Social capital in the creation of human capital ». *American Journal of Sociology, Special Issue 97*, 95-120.

**Coleman, J.S. (1990).** *Foundations of Social Theory*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

**Collis, D. J. (1991).** « A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry ». *Strategic Management Journal*, 12(S1), 49-68.

**Collis, D. J. (1994).** « Research note: How valuable are organizational capabilities ». *Strategic Management Journal*, 15(8), 143-152.

**Collis, D.J., et Montgomery, C.A. (1995).** « Competing on resources - strategy in the 1990s ». *Harvard Business Review*, 17(1), 118-128.

**Colovic, A., et Mayrhofer, U. (2008).** « Les stratégies de localisation des firmes multinationales ». *Revue Française de Gestion*, 2008/4(184), 151-165.

**Combs, J. G., et Ketchen, D. J. (1999).** « Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics ». *Strategic Management Journal*, 20(9), 867-888.

- Combs, J.G., Crook, T.R., et Shook, C.L. (2005).** « The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research ». In : Ketchen, D.J., et Bergh, D.C. (Eds.). *Research methodology in strategy and management*. Oxford, UK: Elsevier.
- Connell, C. M. (2009).** « Method, structure and argument in edith penrose's theory of growth ». *Review of Political Economy*, 21(4), 549-566.
- Connelly B.L., Miller T., et Devers C.E. (2012).** « Under a cloud of suspicion: **trust**, distrust, and their interactive effect in interorganizational contracting». *Strategic Management Journal*, 33(7), 820-833
- Conner, K. (1991).** « A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial economic: do we have a new theory of the firm? ». *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Conner, K., et Prahalad, C.K. (1996).** « A resource-based theory of the firm: knowledge versus opportunism ». *Organization Science*, 7(5), 477-501.
- Contractor, F. J., et Lorange, P. (1988).** *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Cooper, M.C., et Ellram, L.M. (1993).** « Characteristics of Supply Chain Management and the Implication ». *International Journal of Logistics Management*, 4(2), 13-24.
- Cooper, M.C., Lambert, D.M., et Pagh, J.D. (1997).** « Supply chain Management: More than a New Name for Logistics ». *International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1-14.
- Costa e Silva, S., Bradley, F., et Sousa, C. M. (2012).** « Empirical test of the trust–performance link in an international alliances context ». *International Business Review*, 21(2), 293-306.
- Creswell, J. W. (2009).** *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Creswell, J. W., et Plano Clark, V. L. (2006).** *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Sage Publications, Inc.
- Cuervo-Cazurra, A. (2011).** « Selecting the country in which to start internationalization : the non-sequential internationalization model ». *Journal of World Business*, 46(4), 426-437.
- Darnall, N., et Edwards J.R. (2006).** « Predicting the Cost of Environmental Management System Adoption: The Role of Capabilities, Resources and Ownership Structure ». *Strategic Management Journal*, 27(4), 301-330.
- Das, T. K., et Teng, B. S. (1997).** « Sustaining strategic alliances: Options and guidelines ». *Journal of General Management*, 22(4), 49-64.
- De Montmorillon, B. (1989).** « La croissance contractuelle », *Revue Française de Gestion*, (72), 97-106.
- Dean, T. J., et Brown, R. L. (1995).** « Pollution regulation as a barrier to new firm entry: Initial evidence and implications for future research ». *Academy of Management Journal*, 38(1), 288-303.

**Deeds, D.L., et Hill, C.W.L. (1998).** « An examination of opportunistic action within research alliances: evidence from the biotechnology industry ». *Journal of Business Venturing*, 14(2), 141-163.

**Delanoë S., Brulhart F. (2011),** « Analyse des antécédents de l'intention entrepreneuriale des porteurs de projets français », *Revue internationale PME*, Vol. 24, N°1, pp.43-70. [ACL12]

**Delisle, S., et St-Pierre, J. (2006).** « An expert diagnosis system for the benchmarking of SMEs' performance ». *Benchmarking: An International Journal*, 13(1), 106-119.

**Deshpandé, R., et Farley, J. U. (1998).** « Measuring market orientation: generalization and synthesis ». *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 213-232.

**Deshpandé, R., Farley, J.U., et Webster, F.E. (1993).** « Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: a Quadrad Analysis ». *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.

**Dess, G. G., et Robinson, R. B. (1984).** « Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit ». *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273.

**Detchessahar, M. (1998).** « L'homologie des trajectoires socioprofessionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité ». *Finance Contrôle, Stratégie*, 1(1), 49-70.

**Dierickx, I. et Cool, K. (1989).** « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage ». *Management Science*, 35(12), 1504-1511.

**DiMaggio, P., et Powell, W. (1983).** « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields ». *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

**Dixon, J.R., Nanni, Jr., Alfred, J., et Vollmann, T.E. (1990).** *The New Performance Challenge: Measuring Operations for World-Class Competition*. Dow Jones–Irwin, Homewood, IL.

**Dixon-Fowler, H. R., Slater, D. J., Johnson, J. L., Ellstrand, A. E., et Romi, A. M. (2013).** « Beyond “does it pay to be green?” A meta-analysis of moderators of the CEP–CFP relationship ». *Journal of Business Ethics*, 112(2), 353-366.

**Donaldson, T., et Preston, L.E. (1995).** « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications ». *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

**Dooley, R. S., et Fryxell, G. E. (1999).** « Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams ». *Academy of Management Journal*, 42(4), 389-402.

**Doz, Y. L. (1994).** *Managing core competency for corporate renewal: towards a managerial theory of core competencies*. INSEAD.

**Doz, Y. L. (1996).** « The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? ». *Strategic Management Journal*, 17(1), 55-83.

**Doz, Y. L., et Hamel, G. (1998).** *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Harvard Business Press.

**Doz, Y., et Hamel, G. (1995).** *The use of alliances in implementing technology strategies*. INSEAD.

**Dumez, H. (2010).** « La description: point aveugle de la recherche qualitative ». *Le Libellio d'Aegis*, 6(2), 28-43.

**Dunning, J.H. (1981).** *International Production and the Multinational Enterprise*. London: Allen & Unwin.

**Durand, R. (2000).** « Analyse par les ressources de la performance des entreprises françaises ». In : Quélin, B., et Arrègle, J.L. (Eds.). *Le management stratégique des compétences*. Ellipses, Paris.

**Durand, T. (2000).** « L'alchimie de la compétence ». *Revue Française de Gestion*, (127), 84-102.

**Dussauge, P., et Garrette, B. (1997).** « Anticipating the evolutions and outcomes of strategic alliances between rival firms ». *International Studies of Management & Organization*, 27(4), 104-126.

**Dwyer, F. R., Schurr, P. H., et Oh, S. (1987).** « Developing buyer-seller relationships ». *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.

**Dyer, J.H., et Chu, W. (2003).** « The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan and Korea ». *Organization Science*, 14(1), 57-68.

**Dyer, J. H., et Singh, H. (1998).** « The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage ». *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

**Dyer, J.H. (1997).** « Effective Interfirm Collaboration : How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value ». *Strategic Management Journal*, 18(7), 535-556.

**Dyer, J.H., et Hatch, N.W. (2006).** « Relation-specific capabilities and barriers to *knowledge* transfers: creating advantage through network relationships ». *Strategic Management Journal*, 27(8), 701-719.

**Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., et Peteraf, M. A. (2009).** « Dynamic capabilities: current debates and future directions ». *British Journal of Management*, 20(s1), S1-S8.

**Eccles, R.G. (1999).** *Les systèmes de mesure de la performance*. Éditions de l'Organisation.

**Eesley, C. E., Hsu, D. H., et Roberts, E. B. (2014).** « The contingent effects of top management teams on venture performance: Aligning founding team composition with innovation strategy and commercialization environment ». *Strategic Management Journal*, 35(12), 1798-1817.

**Eisenhardt, K. M. (1989).** « Building theories from case study research ». *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

**Eisenhardt, K. M., et Martin, J. A. (2000).** « Dynamic capabilities: what are they? ». *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

- Eisenhardt, K. M., et Schoonhoven, C. B. (1996).** « Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms ». *Organization Science*, 7(2), 136-150.
- Ellram, L.M. (1995).** « Partnering Pitfalls and Success Factors ». *International Journal of Purchasing and Material Management*, 31(2), 36-44.
- Ellram, L.M., et Cooper, M.C. (1990).** « Supply Chain Management, Partnerships, and the Shipper-third Party Relationship ». *The International Journal of Logistics Management*, 1(2), 1-10.
- Estrin, S., et Meyer, K. (2013).** « How different are emerging economy MNEs ? A comparative study of location choice ». *Working paper*, Janvier.
- Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E. (1993).** *Market études et recherches en marketing. Fondements méthodes.*
- Fabbe-Costes N., Brulhart F. (1999)** "Fonctionnement en réseau de partenaires : conditions de réussite", *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 18, n°1. [ACL1]
- Faems, D., Janssens, M., Madhok, A., et Van Looy, B. (2008).** « Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics, and contract application ». *Academy of Management Journal*, 51(6), 1053-1078.
- Feldman, M. S., et Pentland, B. T. (2003).** « Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change ». *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94-118.
- Felin, T., et Hesterly, W.S. (2007).** « The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge ». *Academy of Management Review*, 32(1), 195-218.
- Fernando, C. S., Sharfman, M. P., et Uysal, V. B. (2009).** « Do Investors Want Firms to be Green? Environmental Performance, Ownership and Stock Market Liquidity ». *Academy of Management Proceedings*, 2009(1), 1-6).
- Fey, C. F., et Beamish, P. W. (2001).** « Organizational climate similarity and performance: International joint ventures in Russia ». *Organization studies*, 22(5), 853-882.
- Filbeck, G., Gorman, R., Greenlee, T., et Speh, T. (2005).** « The Stock Market Price Reaction to Supply Chain Management Advertisements and Company Value ». *Journal of Supply Chain Management*, 26(1), 199-216.
- Fiol, C. M., et Lyles, M. A. (1985).** « Organizational Learning ». *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Ford, D. (1984).** « The Development of Buyer Seller Relationships in Industrial Markets ». *European Journal of Marketing*, 14(5), 339-353.
- Foss, N. J., et Knudsen, C. (1996).** *Towards the competence theory of the firm*. Londond Routledge.

**Frank, D. H., et Obloj, T. (2014).** « Firm-specific human capital, organizational incentives, and agency costs: Evidence from retail banking ». *Strategic Management Journal*, 35(9), 1279-1301.

**Frankel, R., Whipple, J.S., et Frayer, D.J. (1996).** « Formal Versus Informal Contracts : Achieving Alliance Success ». *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 26(3), 47-63.

**Freeman, R.E. (1984).** *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Marshfield, Pitman Publishing Luc.

**Freiling, J. (2010).** « Raison d'être et nature de la firme : les compétences comme socle explicatif ». *Revue Française de Gestion*, 36(204), 127-139.

**Freiling, J., Gersch, M., et Goeke, C. (2008).** « On the path towards a competence-based theory of the Firm », *Organization Studies*, 29(8-9), 1143-1164.

**Friedman, A. (1970).** *Foundations of modern analysis*. Courier Corporation.

**Froehlicher, T. (1998).** « Les liens sociaux entre dirigeants et le déclenchement de la coopération interentreprises ». *Finance Contrôle Stratégie*, 1(1), 99-124.

**Fulconis, F., et Paché, G. (2005).** « Piloter des entreprises virtuelles, quel rôle pour les prestataires de services logistiques ? ». *Revue Française de Gestion*, 2005/3(156), 167-186.

**Fulconis, F., et Paché, G. (2008).** « Le management stratégique des réseaux inter-organisationnels à l'épreuve des comportements opportunistes : élaboration d'un cadre d'analyse ». *Revue des Sciences de Gestion*, 230(2), 35-43.

**Ganesan, S. (1994).** « Determinants of Long Term Orientation in Buyer Seller Relationships ». *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.

**Garengo, P., Biazzo, S., et Bititci, U.S. (2005).** « Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda ». *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47.

**Gargiulo, M., et Benassi, M. (2000).** « Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital ». *Organization Science*, 11(2), 183-196.

**Garrette, B., et Dussauge, P. (1995).** *Les stratégies d'alliance*. Les Editions d'Organisation.

**Gaskill, L., Van Auken, H., et Manning, R. (1993).** « A factor analytic study of the perceived causes of small business failure ». *Journal of Small Business Management*, 31(4), 18-31.

**Gauzente, C. (2000).** « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs ». *Finance Contrôle et Stratégie*, 3(2), 145-165.

**Gauzente, C., et Dumoulin, R. (2009a).** « Franchise as an Efficient Mode of Entry in Emerging Markets: A Discussion from the Legitimacy Point of View ». *Handbook of Business Practices and Growth in Emerging Markets*.

**Gauzente, C., et Dumoulin, R. (2009b).** « Les facteurs d'institutionnalisation de la franchise et leurs conséquences sur la performance ». *Management & Avenir*, 22(2), 155-170

**Geringer, M., et Hebert, L. (1991).** « Measuring Performance in International Joint Ventures ». *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249-263.

**Germain, C. (2004).** « La contingence des systèmes de mesure de la performance: les résultats d'une recherche empirique dans le secteur des PME ». *Finance-Contrôle-Stratégie*, 7(1), 33-52.

**Germain, C. (2005).** « Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises ». *Finance-Contrôle-Stratégie*, 8(3), 125-143.

**Germain, C., et Trebucq, S. (2004).** « La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions ». *Semaine sociale Lamy*, 1186, 35-41.

**Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., et Kumar, N. (1999).** « A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships ». *Journal of marketing Research*, 36(2), 223-238.

**Geyskens, I., Steenkamp, J. B. E., Scheer, L. K., et Kumar, N. (1996).** « The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study ». *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303-317.

**Ghersi, G., et Rastoin, J.L. (2010).** *Le système alimentaire mondial: Concepts et méthodes, analyses et dynamiques*. Paris.

**Ghertman, M. (2006).** « Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction ». *Revue Française de Gestion*, 2006/1(160), 191-213.

**Ghoshal, S., et Moran, P. (1996).** « Bad for practice: A critique of the transaction cost theory ». *Academy of Management Review*, 21(1), 13-47.

**Gibson, B.J., Mentzer, J.T. et Cook, R.L. (2005).** « Supply Chain Management: the Pursuit of a Consensus Definition ». *Journal of Business Logistics*, 26(2), 17-25.

**Gilbert, P. (2003).** *Jalons pour une histoire de la gestion des compétences*. Gérer les compétences. Des instruments aux processus, Vuibert.

**Gilley, K.M., Worrell, D.L., Davidson, I.W., et El Jelly, A. (2000).** « Corporate Environmental Initiatives and Anticipated Firm Performance: The Differential Effects of Process-Driven versus Product-Driven Greening Initiatives ». *Journal of Management*, 26(6), 1199-1217.

**Glaister, C., et Buckley, G. (1999).** « Performance Relationships in UK International Alliances ». *Management International Review*, 39(2), 123-145.

**Godfrey, P.C., Merrill, C.B., et Hansen, J.M. (2009).** « The Relationship between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of Risk Management Hypothesis ». *Strategic Management Journal*, 30(4), 425-445.

- Gonzalez-Benito, J., et Gonzalez-Benito, O. (2005).** « Environmental Proactivity and Business Performance: An Empirical Analysis ». *Omega*, 33(1), 1-15.
- Goodman, L. E., et Dion, P. A. (2001).** « The determinants of commitment in the distributor–manufacturer relationship ». *Industrial Marketing Management*, 30(3), 287-300.
- Gooley, T.B. (1994).** « Partnership Can Make the Customer Service Difference ». *Traffic Management*, 33(5), 42-45.
- Granovetter, M. (1973).** « The Strength of Weak Ties ». *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. (1983).** « The strength of weak ties: a network theory revisited ». *Sociological Theory*, 1(1), 201-233.
- Granovetter, M. (1985).** « Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness ». *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, M. (1992).** « Problems of explanation in economic sociology ». In : Nohria, N., et Eccles, R.G. (Eds). *Networks and organizations: structure, form and actions*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Grant, R. (1996a).** « Toward a Knowledge Based View of the Firm ». *Strategic Management Journal*, 17(winter), 109-122.
- Grant, R. (1996b).** « Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration ». *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Grant, R.M. (1991).** « The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation ». *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grawitz, M. (1993).** *Méthodes des sciences sociales*. 9ème édition, Paris : Dalloz.
- Green, K.W., Whitten, D., et Inman, R.A. (2007).** « The impact of Timely Information on Organizational Performance in Supply Chain ». *Production Planning and Control*, 18(4), 274-282.
- Greenley, G.E., Hooley, G.J., Broderik, H.A., et Rudd, J. (2004).** « Strategic Planning Differences among Different Multiple Stakeholder Orientation Profiles ». *Journal of Strategic Marketing*, 12(3), 163-182.
- Gregory, B.T., Rutherford, M.W., Oswald, S., et Gardiner, L. (2005).** « An empirical investigation of the growth cycle of small firm financing ». *Journal of Small Business Management*, 43(4), 382-393.
- Griffin, J.J., et Mahon, J.F. (1997).** « The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate ». *Business and Society*, 36(1), 5-27.
- Griffith, D. A., et Harvey, M. G. (2001).** « A resource perspective of global dynamic capabilities ». *Journal of International Business Studies*, 32(3), 597-606
- Gulati, R. (1995).** « Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances ». *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.

- Gulati, R. (1998).** « Alliances and Networks ». *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, R., et Khanna, T. (1994).** « Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances ». *Sloan Management Review*, 35(3), 61-72
- Gulati, R., Lavie, D., et Singh, H. (2009).** « The nature of partnering experience and the gains from alliances ». *Strategic Management Journal*, 30(11), 1213-1233.
- Gulati, R., Sytch, M., et Mehrotra, P. (2008).** « Breaking up is never easy: Planning for exit in a strategic alliance ». *California Management Review*, 50(4), 147-163.
- Gunasekaran, A., Patel, C., et McGaughey, R.E. (2004).** « A Framework for Supply Chain Performance Measurement ». *International Journal of Production Economics*, 87(3), 333-347.
- Gundlach, G.T., Achrols, R.S. et Mentzer, J.T. (1995).** « The Structure of Commitment in Exchange ». *Journal of Marketing*, 59(1), 78-92.
- Gupta, V. K., Huang, R., et Yayla, A. A. (2011).** « Social capital, collective transformational leadership, and performance: A resource-based view of self-managed teams ». *Journal of Managerial Issues*, 23(1), 31-45.
- Hackman, J. R., et Wageman, R. (2005).** « A theory of team coaching ». *Academy of Management Review*, 30(2), 269-287.
- Hagedoorn, J., et Schakenraad, J. (1994).** « The effect of strategic technology alliances on company performance ». *Strategic Management Journal*, 15(4), 291-309.
- Hall, J. (2000).** « Environmental supply chain dynamics ». *Journal of Cleaner Production*, 8(6), 455-471.
- Hall, R. (1993).** « A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage ». *Strategic management journal*, 14(8), 607-618.
- Hall, R., et Andriani, P. (2002).** « Managing knowledge for innovation ». *Long Range Planning*, 35(1), 29-48.
- Hamel, G. (1991).** « Competition for Competence and Inter- Partner Learning within International Strategic Alliances ». *Strategic Management Journal*, 12(4), 83-102.
- Hamel, G. (1994).** « The concept of core competence ». *Competence-based competition*, 5(1), 11-33.
- Hamel, G., Doz, Y.L., et Prahalad, C.K. (1989).** « Collaborate with your Competitors and Win ». *Harvard Business Review*, 67(1), 133-139.
- Hamilton, J. T. (1995).** « Pollution as news: media and stock market reactions to the toxics release inventory data ». *Journal of Environmental Economics and Management*, 28(1), 98-113.
- Hansen, G. S., et Wernerfelt, B. (1989).** « Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors ». *Strategic Management Journal*, 10(5), 399-411.
- Harrigan, K. R. (1988).** « Strategic Alliances and Partner Asymmetries ». In : Contractor, F. J. et Lorange, P. (Eds.). *Cooperative Strategies in International Business*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Harrison, J.S., Bosse, D.A., et Philips, R.A. (2010).** « Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, and Competitive Advantage ». *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74.
- Hart, S.L. (1995).** « A Natural-Resource-Based View of the Firm ». *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Hart, S.L., et Ahuja, G. (1996).** « Does it Pay to Be Green? An Empirical Examination of the Relationship between Emission Reduction and Firm Performance ». *Business Strategy and the Environment*, 5(1), 30-37.
- Hedlund, G. (1994).** « A model of knowledge management and the N-form corporation ». *Strategic Management Journal*, 15(5), 73-90.
- Heene, A., et Sanchez, R. (1997).** *Competence-based strategic management*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Heide, J. B., et John, G. (1990).** « Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer- Seller Relationships ». *Journal of Marketing Research*, 27(1), 24-35.
- Heimeriks, K. H., Duysters, G., et Vanhaverbeke, W. (2005).** « Developing alliance capabilities: an empirical study ». *Academy of Management Conference, Honolulu*
- Helfat, C. (2003).** « Stylized facts regarding the evolution of organizational resources and capabilities ». In : Helfat, C. (Ed.). *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities*. Blackwell.
- Helfat, C. E., et Peteraf, M. A. (2003).** « The dynamic resource-based view: capability lifecycles ». *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Sing, H., Teece, D.J., et Winter, S.G. (2007).** *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA, Blackwell.
- Henderson, R., et Cockburn, I. (1994).** « Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research ». *Strategic Management Journal*, 15(winter), 63-84.
- Hennart, J. F. (2006).** « Alliance Research: Less is More\* ». *Journal of Management Studies*, 43(7), 1621-1628.
- Hennart, J. F., Kim, D. J., et Zeng, M. (1998).** « The impact of joint venture status on the longevity of Japanese stakes in US manufacturing affiliates ». *Organization Science*, 9(3), 382-395.
- Henriques, I. et Sadorsky, P. (1996).** « The determinants of an environmental responsive firm : an empirical approach ». *Journal of Environmental Economics and Management*, 30(3), 381-395.
- Henriques, I., et Sadorsky, P. (1999).** « The Relationship between Environmental Commitment and Managerial Importance of Stakeholder Importance ». *Academy of Management Journal*, 42(1), 87-99.
- Hillman, A.J., et Keim, G.D. (2001).** « Shareholder value, stakeholder management and social issues: what's the bottom line? ». *Strategic Management Journal*, 22(2), 125-139.

- Hitt, M. A., et Ireland, R. D. (1986).** « Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate structure and performance ». *Journal of Management Studies*, 23(4), 401-416.
- Hoang, H., et Rothaermel, F. T. (2005).** « The Effect of General and Partner Specific Alliance Experience on Joint R&D Project Performance ». *Academy of Management Journal*, 48(2), 332-345.
- Hockerts, K. (2001).** « Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability ». *Proceedings of Greening of Industry Network Conference*, January 21-24, Bangkok.
- Holcomb, T. R., Holmes Jr, R. M., et Connelly, B. L. (2009).** « Making the most of what you have: Managerial ability as a source of resource value creation ». *Strategic Management Journal*, 30(5), 457-485.
- Horvathova, E. (2010).** « Does Environmental performance Affect Financial Performance? A Meta Analysis<sup>2</sup> ». *Ecological Economics*, 70(1), 52-59.
- Howe, K. R. (1988).** « Against the quantitative-qualitative incompatibility thesis, or, Dogmas die hard ». *Educational Researcher*, 17(8), 10-16.
- Huang, X., et Gardner, S. (2007).** « A stakeholder view of strategic management in Chinese firms ». *International Journal of Business Studies*, 15(1), 1-13.
- Huber, G. P. (1991).** « Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures ». *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Hussein, M., Gunasekaran, A., et Laitinen, E.K. (1998).** « Management accounting system in Finish service firms ». *Technovation*, 18(1), 57-67.
- Igalens, J., et Roussel, P. (1998).** *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines*. Economica.
- Ingham, M. (1994).** « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations ». *Revue Française de Gestion*, (97), 105-121.
- Ingham, M., et Mothe, C. (2000).** « Les déterminants de l'apprentissage organisationnel ». *Revue Française de Gestion*, (127), 71-79.
- Inkpen, A. (1998).** « Learning, knowledge acquisition, and strategic alliances ». *European Management Journal*, 16(2), 223-229.
- Inkpen, A. C., et Beamish, P. W. (1997).** « Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures ». *Academy of Management Review*, 22(1), 177-202.
- Inkpen, A.C., et Currall, S.C. (1997).** « International Joint Venture Trust. An Empirical Examination ». In : Beamish, P. W., et Killing, J. P. (Eds.). *Cooperative Strategies: North American Perspectives*. The New Lexington Press.

- Itami, H. (1987).** *Mobilizing Invisible Assets*. Harvard University Press. Boston. MA.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., et Meyer, M. W. (2003).** « Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard ». *The Accounting Review*, 78(3), 725-758.
- Ittner, C.D., et Larcker, D.F. (1998).** « Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction ». *Journal of Accounting Research*, 36(Studies on Enhancing the Financial Reporting Model), 1-35.
- Jaffe, A.B., Peterson, S.R., Portney, P.R., et Stavins, R.N. (1995).** « Environmental Regulation and the Competitiveness of U.S Manufacturing: What does the Evidence tell us? ». *Journal of Economic Literature*, 33(1), 132-163.
- Jarillo, J. C. (1988).** « On strategic networks ». *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Jawahar, I. M., et McLaughlin, G. L. (2001).** « Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach ». *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.
- Jaworski, B. J., et Kohli, A. K. (1993).** « Market orientation: antecedents and consequences ». *The Journal of Marketing*, 57(3), 53-70
- Jayaram, J., Kannan, V.R., et Tan, K.C., (2004).** « Influence of Initiators on Supply Chain Value Creation ». *International Journal of Production Research*, 42(20), 4377-4399.
- Jeffries, F. L., et Reed, R. (2000).** « Trust and Adaptation in Relational Contracting ». *Academy of Management Review*, 25(4), 873-882.
- Jensen, M., et Meckling, W. (1976).** « Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure ». *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johanson, J., et Vahlne, J.E. (1977).** « The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments ». *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., Vahlne, J.E. (2009).** « The Uppsala internationalization process model revisited : From liability to foreignness to liability of outsidership ». *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Jolly, D. (1995).** « Le champ des alliances interentreprises ». *Gestion*, 20(4), 40-47.
- Joly, P.B., et Mangematin, V. (1995).** « Les acteurs sont-ils solubles dans les réseaux ». *Economies et sociétés, Série dynamique technologique et organisation*, 9(2), 17-50.
- Jones, C., Hesterly, W. S., et Borgatti, S. P. (1997).** « A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms ». *Academy of Management Review*, 22(4), 911-945.
- Jones, T.M., Felps, W., et Bigley, G. (2007).** « Ethical Theory and Stakeholder related Decisions: The Role of Stakeholder culture ». *Academy of Management Review*, 32(1), 137-155.

**Kale, P. V., Singh, H. et Perlmutter, H. (2000).** « Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital ». *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.

**Kale, P., Dyer, J.H., et Singh, H. (2002).** « Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success: The Role of the Alliance Function ». *Strategic Management Journal*, 23(8), 747-768.

**Kale, P., et Singh, H. (1999).** « Alliance Capability and Success: A Knowledge-Based Approach ». *Academy of management proceedings*, Chicago, IL, August 6-11, (1), 1-6.

**Kannan, V.R., et Tan, K.C. (2003).** « Attitudes of US and European Managers to Supplier Selection and Assessment and Implication for Business Performance ». *Benchmarking*, 10(2), 172-189.

**Kanter, R. M. (1994).** « Collaborative advantage ». *Harvard business review*, 72(4), 96-108.

**Kaplan, R. S. (1994).** « Management accounting (1984-1994): development of new practice and theory ». *Management Accounting Research*, 5(3), 247-260.

**Kaplan, R.S., et Johnson, T. (1987).** *Relevance Lost : The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press.

**Kaplan, R.S., et Norton, D.P. (1992).** « The balanced scorecard, measures that drive performance ». *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

**Kaplan, R.S., et Norton, D.P. (1993).** « Putting the balanced scorecard to work ». *Harvard Business Review*, 71(5), 134-140.

**Kaplan, R.S., et Norton, D.P. (1996).** « Linking the balanced scorecard to strategy ». *California Management Review*, 39(1), 53-79.

**Kaplan, R.S., et Norton, D.P. (2001).** « Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part 1 ». *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.

**Kaplan, R.S., et Norton, D.P. (2006).** *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

**Karahanna, E., et Preston, D. S. (2013).** « The effect of social capital of the relationship between the CIO and top management team on firm performance ». *Journal of Management Information Systems*, 30(1), 15-56.

**Karnani, A. (2007).** « The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: How private sector can help alleviate poverty ». *California Management Review*, 49(4), 90-111.

**Kassinis, G., et Vafeas, N. (2006).** « Stakeholder Pressures and Environmental Performance ». *Academy of Management Journal*, 49(1), 145-159.

**Khachlouf, N., Quélin, B., et Soparnot, R. (2014).** « Network ties and absorptive capacity for learning and decision-making ». *Journal of Decision Systems*, 23(1), 4-23.

**Khanna, T., Gulati, R., et Nohria, N. (1998).** « The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope ». *Strategic Management Journal*, 19(3), 193-210.

**Kim, C., et Bettis, R. A. (2014).** « Cash is surprisingly valuable as a strategic asset ». *Strategic Management Journal*, 35(13), 2053-2063.

**Kim, J. Y., Kim, J. Y., et Miner, A. S. (2009).** « Organizational learning from extreme performance experience: The impact of success and recovery experience ». *Organization Science*, 20(6), 958-978.

**Kim, W.C., et Mauborgne, R. A. (1993).** « Making Global Strategies Work ». *Sloan Management Review*, 34(3), 11-27.

**Kistner, L. J., Di Benedetto, C .A., et Bhoovaraghanvan, S. (1994).** « An Integrated Approach to the Development of Channel Strategy ». *Industrial Marketing Management*, 23(4), 315-322.

**Klassen, R. D., et Whybark, D. C. (1999).** « The impact of environmental technologies on manufacturing performance ». *Academy of Management journal*, 42(6), 599-615.

**Koch, M.J., et McGrath, R.G. (1996).** « Improving Labor Productivity: Human Resource Management Policies do Matter ». *Strategic Management Journal*, 17(5), 335-354.

**Koenig, G. (1999).** « Les ressources au principe de la stratégie ». In : Koenig, G. (Coord.). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise au XXIème siècle*. Economica, Paris.

**Kogut, B. (1988).** « Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives ». *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-332.

**Kogut, B. (1989).** « The Stability of Joint Ventures: Reciprocity and Competitive Rivalry ». *Journal of Industrial Economics*, 38(2), 183-198.

**Kogut, B. (1991).** « Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire ». *Management Science*, 37(1), 19-33.

**Kogut, B., et Zander, U. (1992).** « Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology ». *Organization science*, 3(3), 383-397.

**Koh, L.S.C., Demirbag, M., Bayraktar, E., Tatoglu, E., et Zaim, S. (2007).** « The Impact of Supply Chain Management Practices on Performance of SME's ». *Industrial Management & Data System*, 107(1), 103-124.

**Kohli A.K. et Jaworski B.J. (1990).** « Market Orientation: the Construct Research Propositions and Managerial Implications ». *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

**Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., et Michael, S. C. (2007).** « Resources, capabilities and entrepreneurial perceptions ». *Journal of Management Studies*, 44(7), 1187-1212.

**Kotabe, M., Martin, X., et Domoto, H. (2003).** « Gaining from Vertical Partnerships: Knowledge Transfer, Relationship Duration, and Supplier Performance Improvement in the U.S. and Japanese Automotive Industries ». *Strategic Management Journal*, 24(4), 293-316.

**Krause, D.R., et Ellram, L.M. (1997).** « Success Factors in Suppliers Development ». *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 27(1), 39-52.

**Krause, D.R., Handfield, R.B., et Tyler, B.B. (2007).** « The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement ». *Journal of Operations Management*, 25(2), 528-545.

**Krishnan, R., Martin, X., et Noorderhaven, N. G. (2006).** « When does trust matter to alliance performance? ». *Academy of Management Journal*, 49(5), 894-917.

**Krohmer, C. (2005).** *Vers le management des compétences collectives : propositions pour le repérage et la mise en œuvre. Le cas d'une entreprise du secteur de la chimie.* Thèse de doctorat, Université Grenoble 2.

**Lado, A. A., Boyd, N. G., et Wright, P. (1992).** « A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration ». *Journal of management*, 18(1), 77-91.

**Lahiri, N., et Narayanan, S. (2013).** « Vertical integration, innovation, and alliance portfolio size: Implications for firm performance ». *Strategic Management Journal*, 34(9), 1042-1064.

**Laitinen, E. (1996).** « Framework for small business performance measurement: towards integrated PMS ». Paper presented to Vasaa, *proceedings of the University of Vasaa*.

**Lambert, A. (2001).** « La désintégration verticale : une réponse aux exigences de flexibilité dans les industries alimentaires ». *Gestion 2000*, (1), 48-62.

**Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A., et Gardner, J.T. (1996).** « Developing and Implementing Supply Chain Partnerships ». *The International Journal of Logistics Management*, 7(2), 34-46.

**Lambert, D.M., Emmelhainz, M.A., et Gardner, J.T. (1999).** « Building Successful Logistics Partnerships ». *Journal of Business Logistics*, 20(1), 165-181.

**Lambert, D.M., et Pohlen, T.L. (2001).** « Supply Chain Metrics ». *International Journal of Logistics Management*, 12(1), 1-19.

**Lampel, J., et Shamsie, J. (2003).** « Capabilities in Motion: New Organizational Forms and the Reshaping of the Hollywood Movie Industry\* ». *Journal of Management Studies*, 40(8), 2189-2210.

**Lane, P. J., et Lubatkin, M. (1998).** « Relative absorptive capacity and interorganizational learning ». *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.

**Langfield-Smith, K., et Greenwood, M.R. (1998).** « Developing Cooperative Buyer-Supplier Relationships: a Case Study of Toyota ». *Journal of Management Studies*, 35(3), 331-353.

**Lant, T. K., et Montgomery, D. B. (1987).** « Learning from strategic success and failure ». *Journal of Business Research*, 15(6), 503-517.

**Larson, A. (1992).** « Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships ». *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76-104.

**Lassar, W., et Zinn, W. (1995).** « Informal Channel Relationships in Logistics ». *Journal of Business Logistics*, 16(1), 65-74.

- Lavie, D. (2006).** « The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource based view ». *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658.
- Lavie, D., Haunschild, P. R., et Khanna, P. (2012).** « Organizational differences, relational mechanisms, and alliance performance ». *Strategic Management Journal*, 33(13), 1453-1479.
- Lawson, B., Tyler, B. B., et Cousins, P. D. (2008).** « Antecedents and consequences of social capital on buyer performance improvement ». *Journal of Operations Management*, 26(3), 446-460.
- Leahy, S. E., Murphy, P. R., et Poist, R. F. (1995).** « Determinants of successful logistical relationships: a third-party provider perspective ». *Transportation Journal*, 35(2), 5-13.
- Lecocq, X., et Yami, S. (2004).** « L'analyse stratégique et la configuration de valeur ». *Revue Française de Gestion*, (152), 45-65.
- Lecuona, J. R., et Reitzig, M. (2014).** « Knowledge worth having in 'excess': The value of tacit and firm-specific human resource slack ». *Strategic Management Journal*, 35(7), 954-973.
- Lei, D., et Slocum, J. W. (1992).** « Global strategic alliances: Payoffs and pitfalls ». *Organizational Dynamics*, 19(3), 44-62.
- Leland, H.E., et Pyle, D.H. (1977).** « Information asymmetries, financial structure and financial intermediation ». *The Journal of Finance*, 32(2), 371-388.
- Lenz, R. T. (1980).** « Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry ». *Strategic Management Journal*, 1(3), 209-226.
- Leonard, D., et Sensiper, S. (1998).** « The role of tacit knowledge in group innovation ». *California Management Review*, 40(3), 112-132.
- Levine, J. B., et Byrne, J. A. (1986).** « Corporate odd couples ». *Business Week*, 21(July), 100-106.
- Levinthal, D.A., et Fichman, M. (1988).** « Dynamics in interorganizational attachments: auditor-client relationships ». *Administration Science Quarterly*, 33(3), 345-369.
- Levitt, B., et March, J. G. (1988).** « Organizational Learning ». *Annual Review of Sociology*, 14, 319-340.
- Levy, D.L. (1995).** « The Environmental Practices and Performance of Transnational Corporations ». *Transnational Corporations*, 4(1), 44-67.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S., et Rao, S. (2006).** « The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance ». *Omega*, 34(2), 107-124.
- Li, S., Rao, S.S., Ragu-Nathan, T.S., et Ragu-Nathan, B. (2005).** « Development and Validation of a Measurement Instrument for Studying Supply Chain Management Practices ». *Journal of Operations Management*, 23(6), 618-641.
- Li, Y., Ye, F., et Sheu, C. (2014).** « Social capital, information sharing and performance: Evidence from China ». *International Journal of Operations & Production Management*, 34(11), 1440-1462.

- Liebeskind, J. P. (1996).** « Knowledge, strategy, and the theory of the firm ». *Strategic Management Journal*, 17(winter), 93-107.
- Liesz, T. (2002).** « Really modified Du Pont analysis: Five ways to improve return on equity ». *Proceedings of the SBIDA Conference*.
- Lin, Z., Peng, M., Yang, H., et Sun, S. (2009).** « How do networks and learning drive M&As? An institutional comparison between China and the United States ». *Strategic Management Journal*, 30(10), 1113-1132.
- Liu H., Ke, W., Wei, K.K., Gu, J., Chen H., (2009).** « How do mediated and non-mediated power affect electronic supply chain management system adoption? The mediating effects of **trust** and institutional pressures». *Decision Support Systems*, 46(4), 839-851
- Livolsi, L. (2001).** *L'influence des éléments contextuels, organisationnels et culturels dans la structuration des fonctions de l'entreprise : une application à la fonction logistique*. Thèse de doctorat nouveau régime en sciences de gestion, Aix-en-Provence : Université de la Méditerranée.
- Lo, C. K., Yeung, A. C., et Cheng, T. C. E. (2012).** « The impact of environmental management systems on financial performance in fashion and textiles industries ». *International Journal of Production Economics*, 135(2), 561-567.
- London, T. (2007).** « A base-of-the-pyramid perspective on poverty alleviation ». *Working Paper*, Ann Arbor: The William Davidson Institute-University of Michigan, 1-46.
- Lordon, F. (2000).** « La «création de valeur» comme rhé- torique et comme pratique. Généalogie et sociologie de la «valeur actionnariale» ». *L'Année de la Régulation*, 4, 117-165.
- Lorenzoni, G., et Lipparini, A. (1999).** « The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study ». *Strategic Management Journal*, 20(4), 317-338.
- Louppe, A., et Rocaboy, C. (1994).** « Consumérisme vert et démarche marketing ». *Revue Française de Gestion*, (98), 36-47.
- Lumineau, F., et Quélin, B. V. (2012).** « An empirical investigation of interorganizational opportunism and contracting mechanisms ». *Strategic Organization*, 10(1), 55-84.
- Luo, Y. (2002).** « Contract, Cooperation and Performance in International Joint Ventures ». *Strategic Management Journal*, 23(10), 903-919.
- Lyons, B., et Mehta, J. (1997).** « Contracts, opportunism and trust: self-interest and social orientation». *Cambridge journal of economics*, 21(2), 239-257.
- Mackey, A., Mackey, T.B., et Barney, J.B. (2007).** « Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies ». *Academy of Management Review*, 32(3), 817-835.

- Macneil, I.R. (1981).** « Economic Analysis of Contractual Relations: Its Shortfalls and the Need for a 'Rich Classificatory Apparatus »». *Northwestern University Law Review*, 75(7), 1018-1063.
- Madhok, A. (1995).** « Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach »». *Journal of international Business studies*, 26(1), 117-137.
- Madhok, A. (2006).** « How much does ownership really matter? Equity and trust relations in joint venture relationships »». *Journal of International Business Studies*, 37(1), 4-11.
- Madhok, A., et Tallman, S.B. (1998).** « Resources, transactions, and rents: managing value through interfirm collaborative relationships »». *Organization Science*, 9(3), 326-339.
- Madsen, P. M., et Desai, V. (2010).** « Failing to learn? The effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry »». *Academy of Management Journal*, 53(3), 451-476.
- Mahoney, J. T., et Pandian, J. R. (1992).** « The resource-based view within the conversation of strategic management »». *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Maingot, M., et Zeghal, D. (2006).** « Financial reporting of small business entities in Canada »». *Journal of Small Business Management*, 44(4), 513-530.
- Makadok, R. (2001).** « Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent »». *Strategic Management Journal*, 22(5), 387-401.
- Makhija, M. V., et Ganesh, U. (1997).** « The relationship between control and partner learning in learning-related joint ventures »». *Organization Science*, 8(5), 508-527.
- Malhotra, D., et Murnighan, J. K. (2002).** « The effects of contracts on interpersonal trust »». *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 534-559.
- Malpica Romero, A. D., Ramírez Solís, E.R., et Baños Monroy, V. I. (2014).** « Strategic Orientations and Their Relationship with Performance : A case of Mexican Family Firm »». *Academy of Strategic Management Journal*, 13(2), 1-20.
- management. From perception to achievement.* Presses Universitaires de Rennes: Pur.
- Marasco, A. (2008).** « Third-party logistics: a literature review »». *International Journal of Production Economics*, 113(1), 127-147.
- March, J. G. (1991).** « Exploration and exploitation in organizational learning »». *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Marchesnay, M. (1993).** « PME : Stratégie et recherche »». *Revue Française de Gestion*, (95), 70-76.
- Marchesnay, M. (2002).** *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources compétences. Essai de praxéologie*, Les Éditions de l'ADREG.
- Margolis, J.D., et Walsh, J.P. (2003).** « Misery loves companies: rethinking social initiatives by business »». *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.

- Martin, G., Gözübüyük, R., et Becerra, M. (2015).** « Interlocks and firm performance: The role of uncertainty in the directorate interlock-performance relationship ». *Strategic Management Journal*, 36(2), 235-253.
- Martinet, A. C., et Payaud, M. A. (2007).** « Formes de RSE et entreprises sociales. Une hybridation des stratégies ». *Revue Française de Gestion*, 11(180), 199-214.
- Martinet, A.C., et Payaud, M.A. (2009).** « Un Cadre Théorique Intégrateur pour le Management Stratégique « BOP » ». *Revue de l'Organisation Responsable*, 4(1), 19-30.
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., et Gilson, L. (2008).** « Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future ». *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- Mayrhofer, U. (2001).** *Les rapprochements d'entreprises, une nouvelle logique stratégique ? Une analyse des entreprises françaises et allemandes.* Publications Universitaires Européennes, Peter Lang.
- Mayrhofer, U. (Ed.) (2011).** *Le management des firmes multinationales.* Paris, Vuibert.
- McDonald, M. L., Khanna, P., et Westphal, J. D. (2008).** « Getting them to think outside the circle: Corporate governance, CEOs' external advice networks, and firm performance ». *Academy of Management Journal*, 51(3), 453-475.
- McEvily, B., et Marcus, A. (2005).** « Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities ». *Strategic Management Journal*, 26(11), 1033-1055.
- McGrath, J. E. (1964).** *Social psychology: A brief introduction.* New York: Holt, Rinehart & Winston.
- McGuire, J. B. (1988).** « Agency theory and organizational analysis ». *Managerial Finance*, 14(4), 6-9.
- McWilliams, A., et Siegel, D.S. (2000).** « Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Correlation or Misspecification? ». *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-610.
- Menguc, B., Auh, S., et Ozanne, L. (2010).** « The interactive effect of internal and external factors on a proactive environmental strategy and its influence on a firm's performance ». *Journal of Business Ethics*, 94(2), 279-298.
- Menguc, B., et Ozanne, L.K. (2005).** « Challenges of the "Green Imperative": A Natural Resource-Based Approach to the Environment Orientation-Financial Performance relationship ». *Journal of Business Research*, 58(4), 430-438.
- Mentzer, J. T., Stank, T. P., et Esper, T. L. (2008).** « Supply chain management and its relationship to logistics, marketing, production, and operations management ». *Journal of Business Logistics*, 29(1), 31-46.
- Mentzer, J.T., DeWitt, W., Kkeebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D., et Zacharia, Z.G. (2001).** « Defining Supply Chain Management ». *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
- Merchant, H., et Schendel, D. (2000).** « How do international joint ventures create shareholder value? ». *Strategic Management Journal*, 21(7), 723-737.

- Meschi, P. X. (2004).** « Valuation Effect of International Joint Ventures: Does Experience Matter? ». *International Business Review*, 13(5), 595-612.
- Meschi, P.X., (1997).** « Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites ». 6<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Montréal.
- Mesquita, L.F., Anand, J., et Brush, T.H. (2008).** « Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances ». *Strategic Management Journal*, 29(9), 913-941.
- Métais, E. (1997).** *Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel: enjeux d'une conception de la stratégie centrée sur les ressources de l'entreprise*. Thèse nouveau régime en Sciences de Gestion, Université d'Aix Marseille.
- Métais, E. (2004).** *Stratégie et Ressources de l'Entreprise. Théorie et Pratique*, Economica, Paris.
- Meyer, J.W. et B. Rowan (1983).** « The Structure of Educational Organization ». In : Meyer, J.W., et Scott, W.R. (Eds.). *Organizational environments: Ritual and Rationality*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Meyer, K., et Thaijongrak, O. (2013).** « The dynamics of emerging economy MNEs : How the internationalization process model can guide future research ». *Asia Pacific Journal of Management*, 30(4), 1125-1153.
- Miles, M. B., et Huberman, A. M. (1991).** *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck Université.
- Miles, M. B., et Huberman, A. M. (1991).** *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck Université.
- Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003).** *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miles, M.B., et Huberman, A.M. (1994).** *Qualitative data analysis*. 2nd edition, Sage Publications, London
- Miles, M.B., et Huberman, A.M. (1994).** *Qualitative data analysis*. 2nd edition, Sage Publications, London.
- Miles, M.P., et Covin, J.G. (2000).** « Environmental Marketing: A Source of Reputational, Competitive, and Financial Advantage ». *Journal of Business Ethics*, 23(3), 299-312.
- Miles, R.E. et Snow, C.C. (1986).** « Organizations: new concepts for new forms ». *California Management Review*, 28(3), 62-73.
- Milgrom, P., et Roberts, J. (1990).** « Rationalizability, Learning, and Equilibrium in Games with Strategic Complementarities ». *Econometrica*, 58(6), 1255-1277.
- Milgrom, P., et Roberts, J. (1995).** « Complementarities and Fit Strategy, Structure, and Organizational Change in Manufacturing ». *Journal of Accounting and Economics*, 19(1), 179-208.
- Miller, C. C., Washburn, N. T., et Glick, W. H. (2013).** « Perspective - The myth of firm performance ». *Organization Science*, 24(3), 948-964.

- Miller, D., et Shamsie, J. (1996).** « The resource-based view of the firm in two environments: the hollywood film studios from 1936 to 1965 ». *Academy of Management Journal*, 39(3), 519-536.
- Min, S., et Mentzer, J.T. (2004).** « Developing and Measuring Supply Chain Management Concepts ». *Journal of Business Logistics*, 25(1), 63-99.
- Mintzberg, H. (1979).** *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, USA.
- Mintzberg, H. (1989).** *Le management, voyage au centre des organisations*. Editions Organisation.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., et Wood, D.J. (1997).** « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts ». *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Mohr, A. T., et Puck, J. (2013).** « Revisiting the trust-performance link in strategic alliances ». *Management International Review*, 53(2), 269-289.
- Mohr, J., et Spekman, R. (1994).** « Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques ». *Strategic Management Journal*, 15(2), 135-152.
- Mohr, J.J., Fischer, R.J., et Nevin, J.R. (1996).** « Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control ». *Journal of Marketing*, 60(3), 103-115.
- Moingeon, B., et Métails, E. (2000).** « Le management des compétences et capacités organisationnelles : illustration par le cas de l'entreprise Salomon ». In : Quélin, B., et Arrègle, J. L. (Eds.). *Le management stratégique des compétences*, Paris: Ellipses.
- Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., López-Gamero, M. D., et Tarí, J. J. (2009).** « Green management and financial performance: a literature review ». *Management Decision*, 47(7), 1080-1100.
- Molina-Morales, F. X., Belso-Martínez, J. A., Más-Verdú, F., et Martínez-Cháfer, L. (2015).** « Formation and dissolution of inter-firm linkages in lengthy and stable networks in clusters ». *Journal of Business Research*, 68(7), 1557-1562.
- Molina-Morales, F. X., et Martínez-Fernández, M. T. (2009).** « Too much love in the neighborhood can hurt: how an excess of intensity and trust in relationships may produce negative effects on firms ». *Strategic Management Journal*, 30(9), 1013-1023.
- Montabon, F., Sroufe, R., et Narasimhan, R. (2007).** « An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance ». *Journal of Operations Management*, 25(5), 998-1014.
- Montgomery, C. A. (1995).** « Of diamonds and rust: a new look at resources ». In : Montgomery, C. A. (Ed.). *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*. Springer US.

- Montis, N., et Ponsard, J.P. (2000).** « Création de valeur et politiques de rémunération : enjeux et pratiques ». *Gérer et Comprendre*, juin, 78-90.
- Moore, K. R. (1998).** « Trust and relationship commitment in logistics alliances: a buyer perspective ». *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(4), 24-37.
- Moorman, C., Deshpande, R. et Zaltman, G. (1993).** « Factors Affecting Trust in Market Research Relationships ». *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Moorman, C., Zaltman, G., et Deshpande, R. (1992).** « Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust ». *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314-328.
- Moran, P. (2005).** « Structural vs. relational embeddedness: social capital and managerial performance ». *Strategic Management Journal*, 26(12), 1129-1151.
- Morgan, R. M., et Hunt, S. D. (1994).** « The commitment-trust theory of relationship marketing ». *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mucchielli, A. (1991).** *Les méthodes qualitatives*. Presses universitaires de France.
- Nahapiet, J., et Ghoshal, S. (1998).** « Social capital, intellectual capital and the organizational advantage ». *Academy of Management Review*, 38(2), 242-266.
- Nakao, Y., Amano, A., Matsumura, K., Genba, K., et Nakano, M. (2007).** « Relationship between environmental performance and financial performance: an empirical analysis of Japanese corporations ». *Business Strategy and the Environment*, 16(2), 106-118.
- Nanda, A. (1996).** « Resources, capabilities and competencies ». In : Moingeon, N., et Edmonson, A. (Eds.). *Organizational learning and competitive advantage*. London: Sage.
- Narasimhan, R., et Kim, S. W. (2002).** « Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: evidence from Japanese and Korean firms ». *Journal of Operations Management*, 20(3), 303-323.
- Narula, R. (2012).** « Do we need different frameworks to explain infant mnes from developing countries? ». *Global Strategy Journal*, 2(1), 188-204.
- Narver, J. C., et Slater, S. F. (1990).** « The effect of a market orientation on business profitability ». *The Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Nelson, R., et Winter, S. (1982).** *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Neuville, J-P. (1998).** « La tentation opportuniste- Figures et dynamique de la coopération interindividuelle dans le partenariat industriel ». *Revue Française de Sociologie*, 39(1), 71-103.
- Newbert, S. L. (2007).** « Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research ». *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146.
- Nonaka, I. (1991).** « The knowledge-creating company ». *Harvard Business Review*, 69(6), 96-104.

**Nonaka, I. (1994).** « A dynamic theory of organizational knowledge creation ». *Organization Science*, 5(1), 14-37.

**Nonaka, I., et Takeuchi, H. (1995).** *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press

**Nonaka, I., et Von Krogh, G. (2009).** « Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory ». *Organization Science*, 20(3), 635-652.

**Nonaka, I., Toyama, R., et Nagata, A. (2000).** « A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm ». *Industrial and Corporate Change*, 9(1), 1-20.

**Noordewier, T.G., John, G., et Nevin, J.R. (1990).** « Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships ». *Journal of Marketing*, 54(4), 80-93.

**Nooteboom, B. (1996).** « Trust, Opportunism and Governance: a Process and Control Model ». *Organization Studies*, 17(6), 985-1010.

**Nordhaug, O. (1998).** « Competence specificities in organizations: a classificatory framework ». *International Studies of Management & Organization*, 28(1), 8-29.

**Norreklit, H. (2000).** « The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions ». *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88.

**North, D. (1990).** *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge : Cambridge University Press.

**Norton, D., et Kaplan, R. (1993).** « Putting the balanced scorecard to work ». *Harvard Business Review*, 71(5), 134-140.

**Okongwu U., Brulhart F., Moncef B. (2015),** “Causal linkages between supply chain management practices and performance: a balanced scorecard strategy map perspective”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 26, N°5. [ACL15]

**Oliver, C. (1991).** « Strategic Responses to Institutional Processes ». *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.

**Oriot, F., et Misiaszek, E. (2004).** « Technical and organisational barriers hindering the implementation of a balanced scorecard: the case of a European space company ». *Studies in Managerial and Financial Accounting*, 14, 265-302.

**Orlitzky, M., Schmidt, F.L., et Rynes, S.L. (2003).** « Corporate Social and Financial Performance: A Meta Analysis ». *Organization Studies*, 24(3), 403-441.

**Otley, D. (1998).** « Performance Management and Strategy Implementation : The Role of Management Accounting in the Modern Organization ». *Fourth International Management Control Systems Research Conference*, Université de Reading, Royaume-Uni, 6-8 juillet.

- Oviatt, B., et McDougall, P. (1994).** « Toward a theory of international new ventures ». *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Ozer, M., et Zhang, W. (2015).** « The effects of geographic and network ties on exploitative and exploratory product innovation ». *Strategic Management Journal*, 36(7), 1105-1114.
- Paché, G., et Paraponaris, C. (2006).** *L'entreprise en réseau : approches intra et inter-organisationnelles*. Éditions de l'ADREG.
- Pandian, J. R., et McKiernan, P. (2005).** « Competence-based management and strategic alliances » In : Sanchez, R., et Heene, A. (Eds.). *Competence Perspectives on Managing Interfirm Interactions (Advances in Applied Business Strategy, Volume 8)*. Emerald Group Publishing Limited.
- Pangarkar, N. (2003).** « Determinants of Alliance Duration in Uncertain Environments: The Case of the Biotechnology Sector ». *Long Range Planning*, 36(3), 269-285.
- Parkhe, A. (1991).** « Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances ». *Journal of International Business Studies*, 22(4), 579-600.
- Parkhe, A. (1993).** « Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation ». *Academy of Management Journal*, 36(4), 794-830.
- Paulraj, A. (2008).** « Supplier management and dyadic performance: the moderating role of information technology and supplier dispersion ». *International Journal of Integrated Supply Management*, 4(3-4), 406-425.
- Paulraj, A., Lado, A.A., et Chen, I.J. (2008).** « Inter-organizational Communication as a Relational Competency: Antecedents and Performance Outcomes in Collaborative Buyer-Supplier Relationships ». *Journal of Operations Management*, 26(1), 45-64.
- Pava, M. L., et Krausz, J. (1996).** « The association between corporate social-responsibility and financial performance: The paradox of social cost ». *Journal of Business Ethics*, 15(3), 321-357.
- Pearce, R. J. (1997).** « Toward understanding joint venture performance and survival: A bargaining and influence approach to transaction cost theory ». *Academy of Management Review*, 22(1), 203-225.
- Penrose, E. T. (1959).** *The Theory of the Growth of the Firm*. Great Britain: Basil Blackwell and Mott Ltd.
- Perera, S., et Baker, P. (2007).** « Performance measurement practices in small and medium size manufacturing enterprises in Australia ». *Small Enterprise Research*, 15(2), 10-30.
- Persais, E. (1998).** « La relation entre l'organisation et son environnement: le cas de l'écologie ». *Association Internationale en Management Stratégique*, Louvain-la-Neuve.
- Persais, E. (2004).** « L'excellence durable : vers une intégration des parties prenantes ». *Revue des Sciences de Gestion*, (205), 5-22.
- Peteraf, M.A. (1993).** « The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View ». *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.

**Petersen, M., et Rajan, R. (1994).** « The benefits of lending relationship: evidence from small business data ». *Journal of Finance*, 49(1), 3-37.

**Pinel, J.M. (2001).** « Corporate governance et démocratie économique ». *L'Expansion Management Review*, 101, 70-75.

**Pinet, B. (2004).** « Développement durable et marketing de l'emballage ». *Revue Française du Marketing*, 200(5), 27-38.

**Plank, R. E., Reid, D. A., et Pullins, E. B. (1999).** « Perceived trust in business-to-business sales: A new measure ». *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(3), 61-71.

**Podolny, J.M. (2001).** « Networks as the pipes and prisms of the market ». *American Journal of Sociology*, 107(1), 33-60.

**Podolny, J.M., et Baron, J.N. (1997).** « Resources and relationships: social networks and mobility in the workplace ». *American Sociological Review*, 65(2), 673-693.

**Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J-Y., et Podsakoff, N.P. (2003).** « Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies ». *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

**Polanyi, M. (1964).** *Science, Faith and Society*. University of Chicago Press, Chicago.

**Poppo, L., et Zenger, T. (2002).** « Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements ». *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.

**Porter, M. E. (1981).** « The contributions of industrial organization to strategic management ». *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620.

**Porter, M. E. (1985).** *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Free Press.

**Porter, M. E. (1991).** « Towards a dynamic theory of strategy ». *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.

**Porter, M. E., et Kramer, M. R. (2006).** « Strategy and Society, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility ». *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.

**Porter, M.E., et Van Der Linde, C. (1995).** « Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship ». *Journal of Economic Perspectives*, 9(4), 97-118.

**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(1), 116-145

**Powell, W.W. (1987).** « Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development ? ». *California Management Review*, 30(1), 67-87.

- Prahalad, C. K. (2004).** *4 milliards de nouveaux consommateurs : vaincre la pauvreté grâce au profit.* Village mondial, Paris.
- Prahalad, C.K., et Hamel, G. (1990).** « The Core Competencies of the Corporation ». *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Prahalad, C.K., et Hamel, G. (1994).** « Strategy as field of study : why search for a new paradigm? ». *Strategic Management Journal*, 15(summer), 5-16.
- Pressuti, W. (2003).** « Supply Chain Management and E-procurement: Creating Value Added in the Supply Chain ». *Industrial Marketing Management*, 32(3), 219-226.
- Prévot F., Brulhart F., Guieu G., Maltese L. (2010),** « Perspectives fondées sur les ressources : proposition de synthèse », Revue Française de Gestion [CNRS 4 ; HCERES B], N°204, pp. 87-103. [ACL11]
- Prévot, F. (2008).** « The management of competences in the context of inter-organizational relations ». In : Martens, R., Heene, A., et Sanchez, R. (Eds.). *Competence-building and Leveraging in Interorganizational relations—advances in applied business Strategy.* Emerald Group Publishing.
- Prévot, F., Branchet, B., Boissin, J.P., Castagnos, J. C., et Guieu, G. (2010).** « The intellectual structure of the Competence-Based Management field. A bibliometric analysis ». In : Sanchez, R., et Heene, A. (Eds.). *Research in Competence-Based Management (volume 5) : Identifying, Building and Linking Competences.* Bingley, UK, Emerald.
- Quélin, B. (1997).** « L'outsourcing: une approche par la théorie des coûts de transaction ». *Réseaux*, 15(84), 67-92.
- Quélin, B., et Arrègle, J.-L. (2000).** *Le management stratégique des compétences.* Ellipses, Paris.
- Ramamurti, R. (2012).** « What is really different about emerging market multinationals? ». *Global Strategy Journal*, 2(1), 41-47.
- Reed, R., et DeFillippi, R. J. (1990).** « Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage ». *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.
- Retour, D. (2005).** « Le DRH de demain face au dossier Compétence ». *Management et Avenir*, 4(2), 187-200.
- Retour, D., et Krohmer, C. (2006).** «La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences». In : Défélix, C., Klarsfeld, A., et Oiry, E. (Coord.). *Nouveaux regards sur la gestion des compétences.* Paris : Vuibert.
- Reuer, J. J., et Arino, A. (2007).** « Strategic alliance contracts: Dimensions and determinants of contractual complexity ». *Strategic Management Journal*, 28(3), 313-330.
- Richardson, H.L (1994).** « Build Trust but Audit Too ». *Transportation and Distribution*, (March), 53-56.
- Ring, P.S., et Van de Ven, A.H. (1992).** « Structuring Cooperative Relationships Between Organizations ». *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-498.

**Ring, P.S., et Van de Ven, A.H. (1994).** « Developmental Process of Cooperative Inter Organizational Relationship ». *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.

**Riportella, C., et Cazorla-Papis, L. (2001).** « New approaches to the analysis of the capital structure of SMEs: empirical evidence from spanish firms ». WP 01-10, Universidad Carlos III de Madrid, 1-21.

**Robson, M. J., Skarmeas, D., et Spyropoulou, S. (2006).** « Behavioral attributes and performance in international strategic alliances: Review and future directions ». *International Marketing Review*, 23(6), 585-609.

**Rondinelli, D.A., et Vastag, G. (2000).** « Panacea, Common Sense, or just Label? The Value of ISO 14001 Environmental Management Systems ». *European Management Journal*, 18(5), 499-510.

**Roques, T., et Michrafy, M. (2003).** « La prestation de services logistiques en France en 2002 : perception des acteurs et évolution des pratiques ». *Logistique & Management*, 11(2), 7-26.

**Ross, S.A., (1977).** « The determination of financial structure: the incentive signalling approach ». *Bell Journal of Economics*, 8(1), 23-40.

**Rouette, F. (1999).** « Le contrat de partenariat : là où les parallèles se rencontrent ». Colloque de l'Institut de Formation en Gestion du Transport et de la Logistique, Montréal, 18 novembre.

**Rowley, T., et Berman, S. (2000).** « A Brand New Brand of Corporate Social Performance ». *Business and Society*, 39(4), 397-419.

**Rueda-Manzanares, A., Aragón-Correa, J. A., et Sharma, S. (2008).** « The Influence of Stakeholders on the Environmental Strategy of Service Firms: The Moderating Effects of Complexity, Uncertainty and Munificence ». *British Journal of Management*, 19(2), 185-203.

**Rumelt, R. P. (1987).** « Theory, strategy, and entrepreneurship ». In : Teece, D. (Ed.). *The Competitive Challenge*. Ballinger, Cambridge, MA.

**Russo, M.V., et Fouts, P.A. (1997).** « A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability ». *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559.

**Sagawa, S., et Segal, E. (2000).** « Common Interest, Common Good: Creating Value through Business and Social Sector Partnerships ». *California Management Review*, 42(2), 105-123.

**Saives, A. L., et Schieb-Bienfait, N. (2001).** « S'adapter aux exigences de flexibilité dans les entreprises agro-alimentaires par la construction de ressources territoriales ». *Gestion 2000*(1), 26-43.

**Sako, M. (1998).** « Does trust improve firm performance? ». In Lane, C., et Bachmann, R. (Eds.). *Trust within and between organizations*. Oxford: Oxford University Press.

**Sako, M., et Helper, S. (1998).** « Determinants of trustin supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States ». *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34(3), 287-417.

- Salk, J. (2005).** « Often called for but rarely chosen: alliance research that directly studies process ». *European Management Review*, 2(2), 117–122.
- Salvato, C., et Rerup, C. (2011).** « Beyond collective entities: Multilevel research on organizational routines and capabilities ». *Journal of Management*, 37(2), 468-490.
- Sanchez, R. (2008).** « A scientific critique of the resource-base view (RBV) in strategy theory, with competence-based remedies for the RBV's conceptual deficiencies and logic problems ». In : Sanchez, R., et Heene, A. *Research in competence-based management (volume4)*. Emerald Group Publishing.
- Sanchez, R. (Ed.) (2001).** *Knowledge Management and Organizational Competence*. Oxford : Oxford University Press.
- Sanchez, R., et Heene, A., (Eds.) (1997).** *Strategic learning and knowledge management*. John Wiley & Son.
- Sanchez, R., Heene, A. (2010).** « Grande théorie et théorie intermédiaire en stratégie : une perspective épistémologique ». *Revue Française de Gestion*, 36(204), 105-125.
- Sanchez, R., Heene, A., et Thomas, H. (Eds.) (1996).** *Dynamics of competence-based competition: Theory and practice in the new strategic management*. John Wiley & Sons.
- Schilke, O. (2014).** « On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism ». *Strategic Management Journal*, 35(2), 179-203.
- Schneiderman, A. (1999).** « Why balanced scorecards fail ». *Journal of Strategic Performance Measurement*, Special edition, 2(6), 6-11.
- Schumpeter, J. (1934).** *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press. Cambridge, MA
- Scott, R.W. (1995).** *Institutions and Organizations*. Sage, London.
- Şengün, A. E., et Wasti, S. N. (2011).** « Trust types, distrust, and performance outcomes in small business relationships: The pharmacy–drug warehouse case ». *The Service Industries Journal*, 31(2), 287-309.
- Seppänen, R., Blomqvist, K., et Sundqvist, S. (2007).** « Measuring inter-organizational trust—a critical review of the empirical research in 1990–2003 ». *Industrial Marketing Management*, 36(2), 249-265.
- Shamdasani, P. N., et Sheth, J. N. (1995).** « An experimental approach to investigating satisfaction and continuity in marketing alliances ». *European Journal of Marketing*, 29(4), 6-23.
- Sharma, S., et Vredenburg, H. (1998).** « Proactive Corporate Environmental Strategy and the Development of Competitively Valuable Organizational Capabilities ». *Strategic Management Journal*, 19(8), 728-753.

- Sharma, S., et Henriques, I. (2005).** « Stakeholder Influences on Sustainability Practices in the Canadian Forest Product Industry ». *Strategic Management Journal*, 26(2), 159-180.
- Shin, H., Collier, D.A., et Wilson, D.D. (2000).** « Supply Management Orientation and Supplier/Buyer Performance ». *Journal of Operation Management*, 18(3), 317-333.
- Shiple, D., et Egan, C. (1992).** « Power, Conflict and Cooperation in Brewer-Tenant Distribution Channels ». *International Journal of Service Industry Management*, 3(4), 44-62.
- Shrivastava, P. (1995a).** *Greening Business: Profiting the Corporation and the Environment*. Cincinnati, OH, Thompson Executive Press.
- Shrivastava, P. (1995b).** « The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability ». *Academy of Management Review*, 20(4), 936-960.
- Shrivastava, P., et Hart, S.L. (1994).** « Greening Organizations 2000 ». *International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 607-635.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., et Baker, T. L. (1998).** « Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective ». *The Journal of Marketing*, 62(3), 99-111.
- Simonin, B. L. (1997).** « The Importance of Collaborative Know-How: An Empirical Test of the Learning Organization ». *Academy of Management Journal*, 40(5), 1150-1174.
- Simons, R. (1995).** *Levers of Control – How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000).** *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategies*. Prentice Hall.
- Sirmon, D.G., Hitt, M.A., et Ireland, R.D. (2007).** « Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box ». *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
- Sitkin, S.B. (1995).** « On the Positive effect of Legislation on Trust ». In : Bies, R., Sheppard, B., et Lewicki, R. (Eds). *Research on Negotiation in Organizations*. JAI Press.
- Slater, S. et Narver, J.C. (1994).** « Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance ». *Business Horizons*, 37(2), 22-29.
- Smith, A., et Pezeshkan, A. (2013).** « Which businesses actually help the global poor? ». *South Asian Journal of Global Business Research*, 2(1), 43-58.
- Spekman, R. E. (1988).** « Strategic supplier selection: understanding long-term buyer relationships ». *Business horizons*, 31(4), 75-81.
- Spekman, R. E., Forbes, T. M., Isabella, L. A, et MacAvoy, T .C. (1998).** « Alliance Management: A Look from the Past and a View to the Future ». *Journal of Management Studies*, 35(6), 747- 773.

**Spender, J. C. (1996).** « Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm ». *Strategic Management Journal*, 17(winter), 45-62.

**Spender, J. C., et Grant, R. M. (1996).** « Knowledge and the firm: overview ». *Strategic Management Journal*, 17(winter), 5-9.

**Sriram, V., Krapfel, R., et Spekman, R. (1992).** « Antecedents to buyer-seller collaboration: An analysis from the buyer's perspective ». *Journal of Business Research*, 25(4), 303-320.

**Stalk, G., Evans, P., et Shulman, L. (1992),** « Competing on Capabilities: the New Rules of Corporate Strategy ». *Harvard Business Review*, 70(2), 57-69.

**Stank, T.P., Daugherty, P.J et Ellinger, A.E. (1996).** « Information Exchange, Responsiveness and Logistics Provider Performance ». *The International Journal of Logistics Management*, 7(2), 43-57.

**Starik, M., et Rands, G.P. (1995).** « Weaving an Integrated Web: Multilevel and Multisystem Perspectives of Ecologically Sustainable Organizations ». *Academy of Management Review*, 20(4), 908-935.

**Stevens, M. J., et Campion, M. A. (1994).** « The knowledge, skill, and ability requirements for teamwork: Implications for human resource management ». *Journal of Management*, 20(2), 503-530.

**Stiles, J. (1994).** « Strategic alliances: making them work ». *Long Range Planning*, 27(4), 133-137.

**St-Pierre J., Lavigne, B., et Bergeron, H. (2005).** « Les indicateurs de performance financière et non financière, complémentarité ou substitution ? Étude exploratoire sur des PME manufacturières ». *XVI congrès de l'Association Française de Comptabilité*, Lille.

**St-Pierre, J. (1999).** *La gestion financière des PME*. PUQ.

**St-Pierre, J. (2004).** *La gestion du risque, comment améliorer le financement des PME et faciliter leur développement*. PUQ.

**Stuart, F. I. (1993).** « Supplier partnerships: influencing factors and strategic benefits ». *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 29(3), 21-29.

**Suchman, M. (1995).** « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches ». *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

**Surroca, J., Tribo, J.A., et Waddock, S.A. (2010).** « Corporate responsibility and financial performance: The role of intangible resources ». *Strategic Management Journal*, 31(5), 463-490.

**Swink, M., Narasimhan, R., et Kim, S.W. (2005).** « Manufacturing Practices and Strategy Integration: Effects on Cost Efficiency, Flexibility and Market Based Performance ». *Decision Science*, 36(3), 427-457.

**Tan, K. C., Kannan, V. R., Handfield, R. B., et Ghosh, S. (1999).** « Supply chain management: an empirical study of its impact on performance ». *International Journal of Operations & Production Management*, 19(10), 1034-1052.

**Tan, K.C., Lyman, S.B., et Wisner, J.D. (2002).** « Supply Chain Management: a Strategic Perspective ». *International Journal of Operations and Production Management*, 22(6), 614-631.

**Tan, K.C., Kannan, V.R., et Handfield, R.B. (1998).** « Supply Chain Management, Supplier Performance and Firm Performance ». *International Journal of Purchasing and Material Management*, 34(3), 2-9.

**Teece, D. J. (1986).** « Firm boundaries, technological innovation, and strategic management ». In : Thomas, L. G. (Ed.). *The Economics of Strategic Planning*. Lexington, Lexington, MA.

**Teece, D. J. (2007).** « Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance ». *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

**Teece, D. J. (2014).** « The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms ». *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.

**Teece, D. J., Pisano, G., et Shuen, A. (1997).** « Dynamic capabilities and strategic management ». *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

**Teece, D., et Pisano, G. (1994).** « The dynamic capabilities of firms: an introduction ». *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.

**Thornhill, S., et Amit, R. (2003).** « Learning about failure: Bankruptcy, firm age, and the resource-based view ». *Organization Science*, 14(5), 497-509.

**Tiwana, A. (2008).** « Does technological modularity substitute for control? A study of alliance performance in software outsourcing ». *Strategic Management Journal*, 29(7), 769-780.

**Tracey, M., Lim, J. S., et Vonderembse, M. A. (2005).** « The impact of supply-chain management capabilities on business performance ». *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(3), 179-191.

**Tsoukas, H. (1996).** « The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach ». *Strategic Management Journal*, 17(winter), 11-25.

**Uzzi, B. (1996).** « The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect ». *American Sociological Review*, 61(4), 674-698.

**Uzzi, B. (1997).** « Social Structure and Competition in Interfirm Networks ». *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35-67.

**Venkatraman, N., et Ramanujam, V. (1986).** « Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches ». *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.

**Verbeke, A., Bowen, F., et Sellers, M. (2006).** « Corporate Environmental Strategy: Extending the Natural Resource-Based View of the Firm ». *Academy of Management Proceedings*, 2006(1), 1-6.

**Verdin, P., et Williamson, P. (1994).** « Successful strategy: stargazing or self-examination? ». *European Management Journal*, 12(1), 10-19.

**Vickery, S.K., Jarayam, J., Droge, C., et Calantone, R. (2003).** « The Effect of an Integrative Supply Chain Strategy on Customer Service and Financial Performance: an Analysis of Direct versus Indirect Relationships ». *Journal of Operations Management*, 21(5), 523-539.

**Vlaar, P. W., Van den Bosch, F. A., et Volberda, H. W. (2005).** « On the relation between information technology and interorganizational competitive advantage: a competence perspective ». *Business*, 8(4), 45-68.

**Vos, E., Jia-Yuh Yeh, A., Carter, S., et Tagg, S. (2007).** « The happy story of small business financing ». *Journal of Banking and Finance*, 31(9), 2648-2672.

**Wacheux, F. (1996).** *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.

**Waddock, S. (2004).** « Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship ». *Business and Society Review*, 109(1), 5-42.

**Waddock, S., et Graves, S.B. (1997).** « The Corporate Social Performance-Financial Performance Link ». *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.

**Wagner, M., Van Phu, N., Azomahou, T., et Wehrmeyer, W. (2002).** « The Relationship between Environmental and Economic Performance of Firms: An Empirical Analysis of the European Paper Industry ». *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9(3), 133-146.

**Walley, N., et Whitehead, B. (1994).** « It's Not Easy Being Green ». *Harvard Business Review*, 73(3), 46-52.

**Walsh, J. P., et Ungson, G. R. (1991).** « Organizational memory ». *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.

**Wang, C. L., et Ahmed, P. K. (2007).** « Dynamic capabilities: A review and research agenda ». *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.

**Warnier, V., Weppe, X., et Lecocq, X. (2013).** « Extending Resource-Based Theory: Considering strategic, ordinary and junk resources ». *Management Decision*, 51(7), 1359-1379.

**Wartick, S.L., et Cochran, P.L. (1985).** « The Evolution of the Corporate Social Performance Model ». *Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.

**Welford, R. (1993).** « Breaking the Link between Quality and the Environment: Auditing for Sustainability and Life Cycle Analysis ». *Business Strategy and the Environment*, 2(4), 25-33.

**Weppe, X., Warnier, V., et Lecocq, X. (2013).** « Ressources ordinaires et ressources négatives : Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources ». *Revue Française de Gestion*, (234), 43-63.

**Weppe, X., Warnier, V., Lecocq, X., et Frery, F. (2012).** « Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques : la « théorie des ressources » selon J.B. Barney ». *Revue Française de Gestion*, 38(228-229), 253-268.

- Wernerfelt, B. (1984).** « A resource-based view of the firm ». *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wernerfelt, B. (1989).** « From critical resources to corporate strategy ». *Journal of General Management*, 14(3), 4-12.
- Whetten, D. A. (1981).** « Interorganizational relations: A review of the field ». *The Journal of Higher Education*, 52(1), 1-28.
- Whipple, J. M., Wiedmer, R., et K Boyer, K. (2015).** « A Dyadic Investigation of Collaborative Competence, Social Capital, and Performance in Buyer–Supplier Relationships ». *Journal of Supply Chain Management*, 51(2), 3-21.
- Williamson, O. (1975).** *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press.
- Williamson, O. (1979).** « Transaction-cost economics: the governance of contractual relations ». *Journal of law and economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. (1985).** *The Economic Institution of Capitalism*. Free Press.
- Williamson, O. (1991).** « Comparative Economic Organization : the Analysis of Discrete Structural Alternatives ». *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
- Winter, S. G. (2003).** « Understanding dynamic capabilities ». *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Winter, S.G. (1987).** « Knowledge and competence as strategic assets ». In : Teece, D. (Ed.). *The Competitive Challenge—Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Ballinger, Cambridge, MA.
- Wisner, J.D. (2003).** « A Structural Equation Model of Supply Chain Management Strategies and Firm Performance ». *Journal of Business Logistics*, 24(1), 1-26.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., et Snell, S. A. (2001).** « Human resources and the resource based view of the firm ». *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Wu, L. Y. (2010).** « Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility ». *Journal of Business Research*, 63(1), 27-31.
- Xia, F., et Walker, G. (2015).** « How much does owner type matter for firm performance? Manufacturing firms in China 1998–2007 ». *Strategic Management Journal*, 36(4), 576-585.
- Yang, Y., Narayanan, V. K., et De Carolis, D. M. (2014).** « The relationship between portfolio diversification and firm value: The evidence from corporate venture capital activity ». *Strategic Management Journal*, 35(13), 1993-2011.
- Zaheer, A., McEvily, B., et Perrone, V. (1998).** « Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance ». *Organization Science*, 9(2), 141-159.
- Zahra, S. A., et George, G. A. (2002).** « Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension ». *Academy of Management Review*, 27(2), 185- 203.

- Zander, U., et Kogut, B. (1995).** « Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test ». *Organization Science*, 6(1), 76-92.
- Zeira, Y., Newburry, W., et Yeheskel, O. (1997).** « Factors affecting the effectiveness of equity international joint ventures (EIJVs) in Hungary ». *MIR: Management International Review*, 37(3), 259-279.
- Zhou, H., et Benton, W.C. (2007).** « Supply Chain Practice and Information Sharing ». *Journal of Operations Management*, 25(6), 1348-1365.
- Zhu, Z., et Nakata, C. (2007).** « Re-examining the Link between Customer Orientation and Business Performance: the Role of Information Systems ». *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(3), 187-203.
- Zollo, M., et Winter, S.G. (2002).** «Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities ». *Organization Science*, 13(3), 339-351.
- Zollo, M., Reuer, J. J. et Singh, H. (2002).** « Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances ». *Organization Science*, 13(6), 701-714.
- Zou, S., Taylor, C.R. et Osland, G.E. (1998).** « The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure ». *Journal of International Marketing*, 6(3), 37-58.
- Zucker, L.G. (1986).** « Production of trust: institutional sources of economic structure ». *In* : Staw, B.M., et Cummings, L.L. (Eds.). *Research in organizational behaviour*. Greenwich, CT: JAI Press.

## Annexe A – Liste des publications

### Articles de revues à comité de lecture référencées<sup>46</sup> (ACL)

- [ACL15] BRULHART F., OKONGWU U., MONCEF B. (2015), "Causal linkages between supply chain management practices and performance: a balanced scorecard strategy map perspective", **Journal of Manufacturing Technology Management [CNRS 4; HCERES C]**, Vol. 26, N°5
- [ACL14] BRULHART F., GHERRA S. (2015), « Stratégie environnementale proactive, compétences naturelles, et performance économique : une approche par la théorie des ressources et compétences", **Management International [CNRS 3 ; HCERES A]**, Vol. 20, N°1
- [ACL13] BRULHART F., GHERRA S. (2013), « Management des parties prenantes, pro-activité environnementale et rentabilité : le cas du secteur des produits de grande consommation en France », **Finance Contrôle et Stratégie [CNRS 3 ; HCERES B]**, Vol. 16, N°2
- [ACL12] DELANOË S., BRULHART F. (2011), « Analyse des antécédents de l'intention entrepreneuriale des porteurs de projets français », **Revue internationale PME [CNRS 4 ; HCERES B]**, Vol. 24, N°1, pp.43-70
- [ACL11] PREVOT F., BRULHART F., GUIEU G., MALTESE L. (2010), « Perspectives fondées sur les ressources : proposition de synthèse ", **Revue Française de Gestion [CNRS 4 ; HCERES B]**, N°204, pp. 87-103
- [ACL10] BRULHART F., PREVOT F., GUIEU G., MALTESE L. (2010), « Ressources, compétences et capacités dynamiques: fondements et actualités », **Revue Française de Gestion [CNRS 4 ; HCERES B]**, N°204, pp. 83-86
- [ACL9] BRULHART F., MONCEF B. (2010), " L'impact des pratiques de SCM sur la performance de l'entreprise : une étude empirique dans le contexte français ", **Finance, Contrôle et Stratégie [CNRS 3 ; HCERES B]**, Vol. 13, N°1, pp. 33-66
- [ACL8] BRULHART F., GHERRA S., ROUSSELOT P. (2009) " Un outil de mesure et de signalisation de la performance pour la PME : Présentation d'un « modèle DuPont enrichi »", **Revue internationale PME [CNRS 4 ; HCERES B]**, Vol.22, N°2, pp. 67-93.
- [ACL7] BRULHART F., PUAUX S. (2009) "Réseau, capital social et performance pour l'organisation : le cas des responsables de sites de prestation logistique", **Management et Avenir [CNRS 4 ; HCERES C]**, N°24, juin, pp. 65-82.

---

<sup>46</sup> ACL : revues référencées dans l'un des classements suivants : HCERES, CNRS (Les rangs de classement HCERES et CNRS sont précisés pour chaque publication)

- [ACL6] BRULHART F. (2007) "Les déterminants de la réussite des alliances logistiques : une vision intégrative", **Management International [CNRS 3 ; HCERES A]**, Vol.12, N°1.
- [ACL5] BRULHART F. & FAVOREU C. (2006) "Les interrelations contrôle-confiance : quel impact sur la réussite des partenariats interfirmes ?", **Finance, Contrôle et Stratégie [CNRS 3 ; HCERES B]**, Vol. 9, n°1, pp. 59-96.
- [ACL4] BRULHART F. (2005) "Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ?", **M@n@gement [CNRS 2 ; HCERES A]**, Vol. 8, n°2, pp. 167-191.
- [ACL3] BRULHART F. (2005) "Proximité et confiance dans les partenariats verticaux logistiques : quel impact sur le succès ?", **Management International [CNRS 3 ; HCERES A]**, Vol.9, N° 4.
- [ACL2] BRULHART F. (2002) "Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agroalimentaires et prestataires logistiques", **Finance, Contrôle et Stratégie [CNRS 3 ; HCERES B]**, Vol. 5, n°4, pp. 51-78.
- [ACL1] BRULHART F. & FABBE-COSTES N. (1999) "Fonctionnement en réseau de partenaires : conditions de réussite", **Revue Française de Gestion Industrielle [CNRS 4 ; HCERES C]**, Vol. 18, n°1.

#### **Articles de revues à comité de lecture non référencées (ACLN)**

- [ACLN4] BRULHART F., GHERRA S., ROUSSELOT P. (2010) "Proposition of a performance measurement tool for analysing and signalling SMEs' performance", **The Business review Cambridge**, Vol. 16, N°1, pp. 217-224
- [ACLN3] BRULHART F. (2007) "Experience: which impact on success in a logistic partnership?", **The Business Review - Cambridge**, Vol.7, N°2, summer 2007.
- [ACLN2] BRULHART, F., MESCHI, P.-X. & PREVOT, F. (2004) "Performance of European Joint Ventures in Latin America, Asia and Eastern Europe", **Icfaian Journal of Management Research**, Vol.3, n°9, September 2004, ICFAI University Press, ICFAI University, India.
- [ACLN1] BRULHART F. & FAVOREU C. (2004) "Les modes de coordination et d'organisation des partenariats interfirmes : exploration de la dialectique contrôle - confiance au travers de la théorie transactionnelle", **Observer pour comprendre**, n°3, pp.43-57.

#### **Ouvrages ou contributions à des ouvrages collectifs (OS)**

##### **Ouvrages**

- [OS7] BRULHART F., FAVOREU C. (2016, à paraître) « **Introduction au management de l'entreprise** », Dunod, Paris
- [OS6] BRULHART F., FAVOREU C., GHERRA S. (2015) « **Stratégie** », Dunod, Paris

[OS4] BRULHART F., GUIEU G., MESCHI PX. (2011) « **Les 7 points clés de la croissance de l'entreprise avec la méthode des cas** », Eyrolles, Paris

[OS3] BRULHART F. (2009) « **Les 7 points clés du diagnostic stratégique avec la méthode des cas** », Eyrolles, Paris

#### ***Contributions à des ouvrages collectifs.***

[OS5] BRULHART F., GUIEU G., (2014) « Formes et dynamiques de croissance », in F. Tannery, J.P. Denis, T. Hafsi, A.C. Martinet, **Encyclopédie de la stratégie**, Vuibert, Paris

[OS2] BRULHART F., PUAUX S. (2008), « Le réseau social, clé de l'agilité et de l'innovation des supply chains ? », in Lecoutre M. et Lièvre P., **Management et réseaux sociaux, ressource pour l'action ou outil de gestion ?**, Hermès Science, Lavoisier, Paris, p.235-245.

[OS1] BRULHART F. (2003), « Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux », in T. Froehlicher et B. Walliser, **La métamorphose des organisations – Design organisationnel : créer, innover, relier**, L'Harmattan, 418 pages.

#### **Communications à des congrès scientifiques internationaux (ACTI)**

[ACTI18] BRULHART F., GHERRA S., (2014) « Stratégie environnementale proactive, compétences naturelles, et performance économique : une approche par la théorie des ressources et compétences », **XXIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique**, AIMS, 25-27 mai, Rennes, France

[ACTI17] BRULHART F., GHERRA S., (2012) "Stakeholder Orientation, Environmental Proactivity, Profitability: Understanding Performance Links", **Academy of Management Conference**, 3-7 august 2012, Boston, USA

[ACTI16] BRULHART F., GHERRA S., (2012), « Orientation parties prenantes, pro-activité environnementale et rentabilité : une approche spécifique du lien entre performance sociale et performance économique », **XXIème Conférence Internationale de Management Stratégique**, AIMS, 4-6 juin, Lille, France

[ACTI15] BRULHART F., MONTCEF B., OKONGWU U. (2010), "Empirical investigation of the impact of supply chain practices on a firm's performance", **17th International Annual EurOMA Conference**, 6-9 june, Porto, Portugal

[ACTI14] BRULHART F., GHERRA S., ROUSSELOT P. (2009), " Un outil de mesure et de signalisation de la performance au service de l'analyse stratégique dans la PME : Présentation d'un « modèle DuPont enrichi »", **colloque international "Stratégies entrepreneuriales, innovation et compétitivité des PME**, 4-5 décembre, ENCG El Jadida

- [ACTI13] BRULHART F., DELANOE S., (2009), "Analyse des antécédents de l'intensité entrepreneuriale des entrepreneurs naissants français : le cas des porteurs de projets dans la région ouest", **6<sup>ième</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat (AE)**, 19-21 novembre, Sophia Antipolis
- [ACTI12] BRULHART F. & PUAUX S. (2009), "An exploration of the impact of logistics service providers site managers' social capital on organizational performance", **16<sup>ième</sup> International Annual EurOMA Conference**, Göteborg, Sweden, 14-17 June 2009.
- [ACTI11] BRULHART F., GHERRA S., ROUSSELOT P. (2009), "Framework for small business performance measurement: an extended "DuPont model" proposition", **6<sup>th</sup> International Conference on Small and Medium Sized Enterprises**, 10-13 August, Athènes, Grèce
- [ACTI10] BRULHART F., MONTCEF B. (2009), "Supply Chain Management et performance : quel impact des pratiques de SCM sur la création de valeur ? ", **XVIII<sup>ième</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique**, AIMS, 13-16 juin, Université de Grenoble
- [ACTI9] BRULHART F. (2006), "Performance des alliances logistiques : une proposition de typologie", **XVI<sup>ième</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique**, AIMS, 13-16 juin, Université de Savoie, Annecy.
- [ACTI8] BRULHART F. (2006), "Factors affecting performance of supply chain partnerships: does similarity matter ?", **European Academy of Management (EURAM)**, Performance Management track, May 17-20, Oslo.
- [ACTI7] BRULHART F. (2005), "Benefits of trust and similarity in Partnerships in the French food industry supply chain", **International Conference on Operations and Supply Chain Management**, December 15-17, Bali.
- [ACTI6] BRULHART F. & FAVOREU C. (2005), "Relationship between control, trust and performance within interfirm partnership", **Academy of Management Conference**, Business Policy and Strategy track (BPS), August 5-10, Honolulu, Hawaii, USA.
- [ACTI5] BRULHART F. & FAVOREU C. (2005), "Interorganizational coordination processes and performance of logistics partnerships" **Fourth Global Conference on Business and Economics**, Oxford University, England, June 26-28.
- [ACTI4] BRULHART, F., MESCHI, P.-X. & PREVOT, F. (2003) "Performance of European Joint Ventures in Latin America, Asia and Eastern Europe" **Third Ibero -American Academy of Management**, São Paulo, 4-9 December 2003.
- [ACTI3] BRULHART F. & FAVOREU C. (2003) "Les modes de coordination et d'organisation des partenariats interfirmes : exploration du rôle et de l'impact respectifs du contrôle et de la confiance au travers du courant « intégratif »", **XIII<sup>ième</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique**, AIMS et Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax, 4,5 et 6 juin 2003, Tunis

[ACTI2] BRULHART, F. & PREVOT, F. (2002) "Les modalités du transfert des compétences logistiques dans les coopérations : le cas de Renault au Brésil " **4<sup>ième</sup> Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique** (RIRL), Lisbonne 13, 14 et 15 octobre 2002

[ACTI1] BRULHART, F. PREVOT, F. & SIRJEAN S. (2001) "Compétences des acteurs opérationnels et évolution des métiers du transport routier de marchandises : cartographie des compétences recherchées et typologie des attentes des entreprises de transport routier en Poitou-Charentes" **9th World Conference on Transport Research** (WCTR), Seoul, Corée, 22-27 juillet 2001.

### **Communications à des congrès scientifiques nationaux (ACTN)**

[ACTN7] BRULHART F., FAVOREU C. (2015), "Compétence collective et performance organisationnelle : le rôle modérateur du leadership et du coaching", **journee de recherche** « Compétences, connaissances et performances : apports empiriques et théoriques », novembre 2015, Aix en Provence.

[ACTN6] BRULHART F., PUAUX S. (2007), "Le réseau social, clé de l'agilité et de l'innovation des supply chains", **2<sup>ième</sup> journée de recherche Management et réseaux sociaux**, Clermont Ferrand, 8 novembre, Université d'Auvergne et ESC Clermont.

[ACTN5] BRULHART F. (2002) "Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre industriels agroalimentaires et prestataires logistiques" **3<sup>ième</sup> colloque « Métamorphose des organisations** », GREFIGE, Université Nancy 2, 23-24-25 octobre 2002

[ACTN4] BRULHART, F. (2002) "Proximité et confiance dans les partenariats verticaux logistiques : quel impact sur le succès ? " **Colloque « La confiance en Management** », Groupe ESC Amiens-Picardie, 3 octobre 2002.

[ACTN3] BRULHART, F., MESCHI, P.-X. & ULHIG T. (2000) "Externalisation des compétences logistiques : évidences théoriques ou remises en question empiriques ?" **XVI<sup>ième</sup> Journées Nationales des IAE**, IAE des Pays de l'Adour, Pau 6, 7 et 8 sept. 2000.

[ACTN2] BRULHART F. & FABBE-COSTES N. (1999) "Réseau de partenaires : concepts et mise en actes" **2<sup>ième</sup> colloque Métamorphose des organisations**, GREFIGE Université Nancy 2, 21-22-23 octobre 1999

[ACTN1] BRULHART F. & FABBE-COSTES N. (1999) "Y-a-t-il des conditions organisationnelles favorables aux changements et contribuant au succès d'un fonctionnement en réseau de partenaires ?" **Congrès ASLOG**, Toulouse, octobre 1999.

### **Etudes de cas publiées (EC)**

[EC14] BRULHART F., Chereau P. & MESCHI P.-X. (2016) " Small regional mills and agrifood multinationals in the French olive oil industry: David against Goliath?" Richard Ivey case Study (à paraître)

- [EC13] BRULHART F. & MESCHI P-X. (2009) "The cosmetics distribution sector", (document comprenant un cas et une note pédagogique détaillée), Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris.
- [EC12] BRULHART F. & WHITE T. (2008) "Adidas, Nike, Quiksilver, Lafuma... : strategy of sport equipment manufacturers in the outdoor sector", Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G 1570 (GB), 28 pages (+46 pages de note pédagogique).
- [EC11] BRULHART F. & MESCHI P.X. (2008) "Pernod Ricard 1 & 2 : la quête du leadership dans le secteur des vins et spiritueux", Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G 1579, 38 pages (+50 pages de note pédagogique).
- [EC10] BRULHART F. & MESCHI P.X. (2007) "L'Industrie de l'Huile d'Olive en France : quel avenir pour les producteurs provençaux face à LESIEUR, UNILEVER et CARAPELLI", Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G 1529, 22 pages (+22 pages de note pédagogique).
- [EC9] BRULHART F. (2007) "Adidas, Nike, Quiksilver, Lafuma... : l'analyse du secteur et des stratégies de l'outdoor", Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G 1494, 28 pages (+46 pages de note pédagogique). **Prix "Top Cas CCMP 2008"**
- [EC 8] BRULHART F. (2006) "L'OPA d'AS Watson sur Marionnaud et l'émergence d'un nouveau leader de la distribution sélective", Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G 1480, 24 pages (+33 pages de note pédagogique).
- [EC7] BRULHART F., CHITNIS A. & MESCHI P-X. (2006) "Michelin au pays des maharajahs", (document comprenant un cas et une note pédagogique détaillée), Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G 1446, 21 pages (+54 pages de note pédagogique).
- [EC6] BRULHART F. & MESCHI P-X. (2006) "Concurrence et leadership dans le secteur de la distribution des produits cosmétiques", (document comprenant un cas et une note pédagogique détaillée), Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G1436, 24 pages (+32 pages de note pédagogique).
- [EC5] BRULHART F. & WHITE T. (2005) "Decathlon and the sporting goods retail sector", (document comprenant un cas et une note pédagogique détaillée), Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G 1274 GB, 20 pages (+25 pages de note pédagogique).
- [EC4] BRULHART F. & WHITE T. (2005) "Nestlé, Danone and the bottled water sector", (document comprenant un cas et une note pédagogique détaillée), Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G 1329 GB, 18 pages (+33 pages de note pédagogique).
- [EC3] BRULHART F. (2004) "Nestlé, Danone et le secteur de l'eau en bouteille", (document comprenant un cas et une note pédagogique détaillée), Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G1329, 18 pages (+33 pages de note pédagogique).

[EC2] BRULHART F. (2004) "Décathlon et le secteur de la distribution des articles de sport", (document comprenant un cas et une note pédagogique détaillée), Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G 1274, 20 pages (+25 pages de note pédagogique). **Prix "Top Cas CCMP 2004"**

[EC1] BRULHART F. (2002) "Guillemot Corporation et le secteur des accessoires de loisirs interactifs", (document comprenant un cas et une note pédagogique détaillée), Centrale des Cas et des Médias Pédagogiques, CCIP, Paris, G 1111, 35 pages (+19 pages de note pédagogique).

#### **Autres articles – Cahier de recherche (ASCL)**

[ASCL1] BRULHART F. (1996) "Création de valeur-actionnaire et création de valeur-client : un fossé infranchissable ? " Cahier de recherche n°454, IAE d'Aix en Provence

#### **Rapports de recherche et publications professionnelles (AP)**

[AP3] BRULHART F. (2013) "RSE et rentabilité : quel management pour optimiser la performance de l'entreprise ?", Les Echos.fr, 12 décembre 2013

[AP2] BRULHART F. (2003) "Les facteurs clés de réussite des partenariats logistiques" Les Cahiers Steff-TE – Pratique Logistique, N°4, juin 2003.

[AP1] BRULHART, F., MESCHI, P.-X., PREVOT, F. & SIRJEAN, S. (2002). "Etude sur les problèmes de recrutement des conducteurs routiers en PACA : analyse des besoins des entreprises et représentations des acteurs", Rapport pour le compte de la DRE PACA, 2 tomes, 80 pages et Annexes 60 pages.

#### **Thèse de doctorat (TH)**

[TH1] BRULHART F. (2002) « *Les facteurs clefs de réussite des partenariats verticaux logistiques : le cas de la relation chargeur agroalimentaire – prestataire logistique* », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, sous la direction du Professeur Nathalie Fabbe-Coste, soutenue le 6 décembre 2002, 588 pages.

## Résumé

---

En Sciences de gestion, la question de l'origine de la performance de l'organisation est centrale et justifie l'intérêt porté aux objets d'études susceptibles de constituer les antécédents de cette performance. De ce fait, la recherche reste active et le débat riche dans le domaine de l'exploration des manœuvres, des caractéristiques, des pratiques, des compétences, ou des modes de management, de nature à maintenir ou développer le niveau de performance d'une organisation, quelle que soit la manière dont celui-ci est appréhendé.

Pourtant, que l'on considère la question des antécédents de la performance des partenariats, ou de la performance de l'entreprise, ces domaines restent largement sous-explorés. En effet, malgré la multiplication des études, il reste des questions non tranchées à la fois du fait de résultats divergents et du fait d'aspects flous, tant sur le plan de la définition et de l'opérationnalisation des variables que des liens entre les variables. C'est ce qui nous conduit à travailler sur l'analyse des antécédents de la performance inter-organisationnelle (*ie.* la performance du partenariat) et de la performance intra-organisationnelle (*ie.* la performance de l'entreprise). Dans le cas de la performance du partenariat (axe 1), nous concentrons notre travail sur l'analyse du lien entre les caractéristiques structurelles des partenaires, les mécanismes relationnels, et la performance. Dans le cas de la performance de l'entreprise (axe 2) nous focalisons notre attention sur l'analyse du lien entre les stratégies, les pratiques, les compétences, et la performance. Pour cela, nous cherchons à la fois à mettre en évidence l'existence de ces liens, et à mieux comprendre les mécanismes sous-jacents à l'origine de ces liens. En effet, au-delà de la question de l'identification des antécédents de la performance de l'organisation, l'enjeu réside également, selon nous, dans la compréhension des mécanismes à l'origine des liens entre les antécédents considérés et la performance, afin d'ouvrir la « boîte noire » de l'origine de la performance. Dans ce but, nous privilégions la mise en évidence des mécanismes modérateurs et/ou médiateurs et l'identification des facteurs de contingence des relations considérées. C'est dans cette optique que nous inscrivons notre travail de recherche.

Celui-ci se déploie ainsi sur deux axes :

*Axe 1 : L'analyse de l'influence des caractéristiques structurelles et des mécanismes relationnels sur la performance des partenariats verticaux.*

Ces travaux portent sur l'identification des antécédents de la performance des partenariats verticaux, à la fois en termes de caractéristiques des partenaires et de modes de management mobilisés. Pour cela, nous mobilisons deux courants théoriques, relatifs à la théorie des coûts de transaction et à la théorie de l'échange social, enrichie de la théorie des ressources et compétences. Nos recherches nous

conduisent à croiser les deux perspectives induites par ces cadres théoriques. Ce rapprochement est très peu présent dans la littérature et constitue l'apport de ces travaux.

*Axe 2 : L'analyse de l'influence des stratégies, des pratiques et des compétences sur la performance de la firme.*

Notre second axe de recherche se concentre sur l'analyse de la performance de l'entreprise et vise à mettre en évidence certains de ses antécédents, en mobilisant la théorie des ressources et compétences, enrichie par des apports issus de la théorie de l'échange social et de la théorie des parties prenantes. De ce point de vue, nos travaux visent à proposer une expérimentation globale de la théorie des ressources et compétences dans une approche multi-niveaux, appliquée sur les niveaux proposés par Salvato et Rerup (2011) : stratégie, capacités dynamiques (ou compétences de niveau supérieur), capacités (ou compétences), routines et compétences individuelles, qu'ils relient à la performance.