



HAL
open science

La fonction Achats et innovation : capital social et perspective réseau Proposition d'un modèle théorique

Oussama Houssaini, Thierry Sauvage, Abdellah Houssaini

► To cite this version:

Oussama Houssaini, Thierry Sauvage, Abdellah Houssaini. La fonction Achats et innovation : capital social et perspective réseau Proposition d'un modèle théorique. Logistiqua, FST tanger, Apr 2018, Tanger, Maroc. hal-04413206

HAL Id: hal-04413206

<https://imt-atlantique.hal.science/hal-04413206v1>

Submitted on 23 Jan 2024

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.

La fonction Achats et innovation : capital social et perspective réseau

Proposition d'un modèle théorique

**Auteurs : HOUSSAINI Abdellah (CRMC, Université d'Ibn Tofail),
HOUSSAINI Oussama El Khalil (IMT Atlantique, Université de Bretagne Occidentale)
SAUVAGE Thierry (LEGO, Université de Bretagne Sud)**

Abstract :

With the proliferation of inter-organizational innovation and collaboration programs, companies are leaning towards network structures to gain a competitive advantage. The capture of innovation, Small and medium enterprises (SMEs) including startups, by the Purchasing function is a new problem whose description is at the center of the research papers. The article proposes a review of the current literature on the subject, focusing on two approaches : the network approach and the social capital approach. The result consist on the proposition of a theoretical model. The aim of this paper is to propose a better understanding about management tools related to innovation developments outside organizational boundaries.

Key words: Purchasing function, Inter organizational relationships, Social capital, Networks structures

Résumé :

La multiplication des programmes d'innovation et de collaboration à l'échelle inter organisationnelle fait que les entreprises penchent vers les structures en réseau pour acquérir un avantage concurrentiel. La capture de l'innovation, des Petites et moyennes entreprises (PME) notamment des startups, par la fonction Achats constitue une problématique nouvelle dont la description est au centre du papier. L'article propose une revue de la littérature actuelle sur le sujet et ce en mettant l'accent sur une double approche : l'approche réseau et celle du capital social. Le résultat consiste en la proposition d'un modèle théorique. L'enjeu est de mieux appréhender, en vue d'améliorer, les outils de gestions liées aux développements de l'innovation en dehors des frontières organisationnelles.

Mots Clés : Fonction Achats, Relation inter organisationnelle, Capital social, structures en réseaux

INTRODUCTION

La mondialisation, la captation des stratégies innovantes ainsi que le besoin croissant d'innover font que les différentes entreprises se penchent vers des partenariats en réseaux pour faire face à une concurrence de plus en plus exigeante. Les achats d'innovation sont devenus la préoccupation primordiale des grands groupes. Il s'agit de mettre en évidence de nouvelles méthodes organisationnelles

induisant de nouvelles pratiques dans le management des relations inter-organisationnelles de la firme.

L'innovation par la fonction Achats est devenue une préoccupation de prédilection aussi bien au niveau des politiques publics à travers la création des pôles d'innovation, qu'au niveau des grandes firmes qui sont devenues un levier principal de cet essor des achats d'innovation.

La fonction Achats a longtemps été considérée comme une fonction support (Porter, 2003) qui intervient pour le compte d'autres fonctions de l'organisation. Elle avait pour mission de s'occuper des tâches administratives qui se résumaient au suivi des approvisionnements et à la baisse des coûts d'achats à court terme (Cost-Killer). De nos jours, on assiste à une dynamique remarquable vis-à-vis de l'évolution de cette dernière. La fonction Achats d'aujourd'hui a gagné en importance en maturité (Potage, 2011 ; Doriol et Sauvage, 2010). Elle acquiert ainsi un rôle stratégique avec une vision à moyen et long terme. Cette importance apparaît plus au niveau de la contribution à l'innovation qui est un tremplin incontournable pour la création d'avantage compétitif.

Si le concept d'innovation a fait l'objet d'une large littérature, celui de l'innovation via les achats nous fait basculer vers le concept de co-innovation qui nécessite un nouveau mode d'approche. Celui-ci mobilise de plus en plus les sphères académiques et professionnelles. Dans ce cadre, même si les travaux de recherche sont encore embryonnaires, plusieurs théories ont été mobilisées. Nous allons, dans cette contribution, mettre l'accent sur deux approches qui nous paraissent pertinentes pour appréhender le rôle de l'achat en tant que maillon d'interconnexion.

Il s'agit en l'occurrence de l'approche réseau. Souvent mise de côté dans la littérature managérielle. La vision réticulaire, propulsée par la recherche en Supply Chain Management, recèle un potentiel heuristique nous permettant d'avoir un regard plus pertinent.

Il s'agit aussi de l'approche qui s'appuie sur la théorie du capital social. Outre son importance, cette théorie a été relativement ignorée dans les littératures liées aux achats et au Supply Chain Management. De ce fait, son intégration s'avère utile. Elle nous permet de percevoir les relations entre la firme et son environnement à travers la fonction d'Achats sous un autre angle.

1. Les Achats come un vecteur réticulaire :

Compte tenu de la prolifération rapide des alliances et d'autres formes de relations interentreprises, négliger le concept de réseau dans lequel les entreprises sont intégrées peut conduire à une incomplète compréhension du comportement et de la performance des firmes (Gulati et al., 2000). Les réseaux sont des structures impliquant plusieurs individus ou organisations avec des liens multiples (McGuire 2006). Les structures en réseau sont généralement inter-organisationnelles et multidimensionnelles (McGuire 2006). Chaque unité du réseau ne peut être subordonnée par rapport à l'environnement (O'Toole 1997). Gomez-Arias (1995), définissent les réseaux comme étant des liens entre une organisation et son environnement externe opérant dans un cadre collaboratif. Cependant, différentes caractéristiques des membres du réseau affectent la performance de ce dernier. Les caractéristiques comprennent la motivation des membres du réseau à participer. En effet, les acteurs d'un réseau ont tendance à collaborer lorsque les ressources (financières, expertise) sont accessibles sur le plan collectif.

Influencée à la fois par les chercheurs inter-organisationnels et par les nouveaux chercheurs institutionnalistes, l'approche du réseau, au fil du temps, s'est clairement distancée des nouveaux institutionnalistes et des autres théories néoclassiques (Johanson & Mattsson 1987). L'approche réseau, centrée sur les interactions inter-organisationnelles, soutient que les acteurs développent des relations sociales comme un moyen de contrôler les incertitudes qui peuvent survenir au niveau des échanges entre acteurs. Dans le même sens, une perspective de réseau peut permettre d'analyser les implications de différents types de relations, en tenant compte de leur force relative.

En s'inscrivant dans une logique réseau, Gulati et al. (2000) mettent l'accent sur trois caractéristiques relationnelles : la structure du réseau, le réseau d'appartenance et les modalités d'attache. La structure du réseau fait référence à trois éléments. D'abord, la structure générale des relations inter-organisationnelles entre les membres du réseau. Ensuite, le réseau d'appartenance qui élucide la composition du réseau, en mettant en évidence les ressources, les identités et les caractéristiques liées à l'accès aux informations. Enfin, les

modalités d'attaches mettent l'accent sur le principe d'égalité et des normes institutionnelles qui régissent ce réseau.

Nombreux sont les objectifs que les membres de réseau cherchent à atteindre en adhérant une telle structure. Ces objectifs peuvent être scindés en deux catégories, les objectifs matériels et les objectifs liés à notoriété organisationnelle. Pour la première catégorie il s'agit principalement de la réduction des transactions et l'accessibilité aux ressources pour le développement des programmes collaboratifs. La deuxième catégorie cible le renforcement de la réputation ainsi que la légitimité organisationnelle. Dans ce sens, Graddy et Chen (2009) affirment que lorsque les organisations se concentrent sur des objectifs différents, des résultats non attendus se produisent. De ce fait, les acteurs du réseau doivent avoir un objectif commun préalablement fixé.

La littérature sur l'approche réticulaire met ainsi en évidence quatre concepts essentiels dont certains sont aussi systématisés par le paradigme relationnel. Il s'agit en l'occurrence des concepts de collaboration, de confiance, d'engagement, de partage et de force de lien.

1.1. La collaboration :

La collaboration ou l'étude de la gestion collaborative est définie comme « un concept qui décrit le processus de facilitation et de fonctionnement dans des arrangements multi-organisationnels pour résoudre des problèmes qui ne peuvent être résolus ou résolus facilement par des organisations uniques. Collaborer signifie, atteindre des objectifs communs, travailler souvent à travers les frontières et dans des relations multisectorielles et multi-acteurs. La collaboration est fondée sur la réciprocité de la valeur (Agranoff et McGuire, 2003).

La gestion collaborative met l'accent sur les processus participatifs qui permettent aux acteurs de mieux influencer les actions des réseaux de gouvernance. la collaboration est ainsi un processus dynamique et émergent plutôt qu'un état statique (Bingham et O'Leary 2008, Selden et al., 2006). Agranoff et McGuire (2003) suggèrent que la collaboration consiste à sélectionner des acteurs et des ressources dans la perspective de développer des moyens pour faire face à la complexité stratégique et opérationnelle.

1.2. La confiance :

Les valeurs du réseau sont essentielles pour atteindre l'objectif phare issu de ce groupement d'acteurs. Trois valeurs clés interdépendantes sont apparues dans la littérature sur les réseaux et les collaborations. La plus importante est la confiance qui représente la clé d'une relation réussie. Elle

permet d'instaurer la coordination entre les rôles des membres dans toutes les formes de réseaux ou de collaborations. La confiance peut être une valeur instrumentale ou intrinsèque. Selon Huxham et Vangen (2005), la confiance reflète une prise de risque mutuelle qui peut être construite en prenant des enjeux définis. Dans ce même sens, la confiance peut également être un moteur incitant le partage des informations et des connaissances, en révélant la compétence, le savoir-faire ainsi que les bonnes intentions des membres (Bryson et al., 2006).

Certains travaux affirment que si la préhistoire entre les parties prenantes est fortement antagoniste, les donneurs d'ordre devraient prévoir du temps pour l'établissement d'une confiance correctrice efficace. Sinon, ils ne devraient pas s'engager dans une stratégie de collaboration (Ansell et Gash 2007, Bryson et al 2006, Huxham et Vangen 2005). Les collaborations ont également plus de chances de réussir lorsque les efforts de renforcement de la confiance sont continus (Bryson et al., 2006) plutôt que ponctuels.

1.3. L'engagement :

L'engagement demeure un élément essentiel dans tout rapport entre les acteurs d'un réseau donné. En effet, l'engagement organisationnel est un concept issu de la psychologie sociale et de la sociologie. Ce concept a évolué depuis plus de cinq décennies dans le domaine du comportement organisationnel. Selon Meyer et Allen (1997), l'engagement est la raison qui justifie la décision par exemple d'un employé de rester fidèle à l'organisation dans laquelle il / elle travaille. Ces auteurs distinguent trois facteurs qui expliquent ce comportement d'appartenance vis-à-vis l'organisation, qui donnent lieu aux trois formes d'engagement que comporte le modèle tridimensionnel : l'engagement affectif (souhaité), l'engagement continu (besoin) et l'engagement normatif (obligation).

Par rapport à la dimension affective, le facteur qui explique la motivation d'une firme de rester dans le réseau est son attachement ainsi que sa reconnaissance relative aux objectifs et aux valeurs du réseau. Cependant, les firmes qui s'inscrivent dans une logique normative se tiennent à ce dernier, car elles estiment qu'ils devraient le faire pour atteindre leurs objectifs individuels. C'est dans ce cadre que plusieurs auteurs ont mis l'accent l'engagement affectif (Meyer et al., 200 ; Hislop 2003).

Takeuchi (2001) considère que l'engagement personnel des employés et leur identification à l'entreprise et à ses objectifs sont cruciaux pour les processus de création de connaissances. Selon Alvesson (2000), les entreprises qui réussissent dans la création de nouvelles connaissances sont celles qui sont capables de générer un haut niveau d'engagement des employés

dans l'organisation. Dans ce même sens, Van der Bij et al, (2003) soutiennent que l'engagement se traduit par une plus grande participation aux objectifs de l'organisation et ce via un flux continu de communication favorisant des niveaux plus élevés d'interaction sociale, ayant un effet positif sur la tendance individuelle de partage de connaissances.

Hypothèse 1: Il existe une relation positive entre l'engagement mutuel et la création de nouvelles connaissances

1.4. Le partage de connaissances :

La troisième valeur dans un réseau est la connaissance partagée. Similaire à la confiance et à l'engagement, la connaissance partagée est une valeur qui doit être créée. Cette valeur aide à anticiper la mauvaise communication et la mauvaise orientation des efforts (Ansell et Gash 2007). La connaissance partagée en tant que valeur est particulièrement primordiale. Elle représente la base de la création de valeur au sein d'un réseau. Sans connaissances partagées, on ne peut parler d'une co-crédation de valeurs partagées au sein d'un réseau d'acteurs.

La littérature définit le partage des connaissances comme étant la mise à disposition des connaissances possédées par individu au profit des autres au sein de l'organisation, de telle sorte qu'elles puissent être absorbées et utilisées par eux. Davenport et Prusak (1998) ont souligné que le partage des connaissances est un acte volontaire émanant de la propre motivation de l'organisation.

En effet, l'utilisation du terme «partage» implique une action consciente de la part de l'individu qui possède la connaissance. Ce dernier ne renonce pas à la propriété du savoir mais plutôt à la copropriété résultante entre l'expéditeur et le destinataire (Ipe 2003). Van den Hooff et Van Weenen (2004) ont déclaré que le partage implique à la fois le fait de transmettre et de recevoir des connaissances ; par conséquent, il couvre à la fois la transmission et l'absorption, permettant à l'individu de construire de nouvelles connaissances sur la base de celles possédées par les autres (Ipe 2003). Ainsi, le partage des connaissances permet de combiner des idées, des faits et des informations auparavant non connectées et qui constituent la base de la création de nouvelles connaissances (Brachos et al. 2007).

Ainsi, Davenport et Prusak (1998) ont souligné que le partage des connaissances est un acte volontaire, ce qui le distingue des rapports. Selon ces auteurs, le partage implique l'échange d'informations sur la base d'une série de routines ou de formats structurés, alors que le partage des connaissances est

un acte conscient et volontaire par lequel un individu participe à l'échange de connaissances même s'il n'y a pas de contrainte.

Le réseau de relations constitue un canal qui canalise et collabore les flux d'informations et du savoir-faire entre les entreprises du réseau (Ahuja 2000, Owen-Smith et Powell 2004), chaque entreprise membre agit à la fois comme destinataire et émetteur d'information (Ahuja 2000) pour une fin collaborative d'amélioration de la performance. D'aucuns montrent également que même dans le cas où une entreprise est indirectement liée à d'autres entreprises dans un réseau d'alliances, cette appartenance renforce sa capacité d'innovation (Ahuja 2000, Owen-Smith et Powell 2004).

Hakansson et Eriksson (1993) établissent le lien entre achats et innovations en utilisant l'idée de réseaux. Selon cette perspective, les idées sont développées en étroite collaboration avec une série de partenaires du réseau, ce qui fait que le pouvoir d'innovation des membres du réseau devient déterminé par les activités de leurs homologues. L'idée principale stipule que les entreprises n'innovent presque jamais isolément. Dans le processus de l'innovation, ils interagissent avec d'autres organisations pour acquérir, développer et échanger différents types de connaissances, d'informations et d'autres ressources susceptibles de créer de la valeur.

Powell et al, (1996) mettent l'accent sur l'importance des réseaux dans les processus de création de connaissances. Ils signalent, que l'incapacité d'une entreprise à exploiter son réseau pour innover se traduit par un désavantage concurrentiel important par rapport aux concurrents. Da ce même sens, Nambisan & Sawhney (2007) font référence au même concept à travers l'observation d'un changement clair des processus d'innovation centrée sur l'entreprise vers des processus d'innovation centrée sur le réseau.

L'éventail de sources à partir duquel les entreprises accèdent aux connaissances externes, notamment dans les structures en réseau, peut leur permettre d'exploiter une variété de compétences. Si elles sont bien contrôlées, leur combinaison pourrait accroître la capacité d'innovation de l'entreprise. De même, l'interaction fournisseurs externes innovants peut également les rendre plus créatives (Laursen et Salter, 2006).

1.5. La force des liens :

En tant que tel, il est essentiel que le concept d'intégration structurelle soit compris dans la recherche liée aux achats (Choi et Kim 2008). Originaires de la théorie de la sociologie classique, les travaux des théoriciens de l'organisation et des sociologues structurels suggèrent que l'un des aspects les plus importants de l'environnement d'une organisation est son réseau

social de contacts externes (Gulati 1998). La littérature existant sur la force des liens s'intéresse principalement à la nature des relations entre deux ou plusieurs acteurs sociaux en mettant l'accent sur l'effet que ces liens ont sur leurs activités de partage d'information (Rindfleisch et Moorman 2001). La conceptualisation initiale de la «force des liens» par Granovetter (1973) s'est développée au cours des trois dernières décennies dans une perspective plus large appelé «intégration» (Rindfleisch et Moorman 2001).

Ce point de vue est essentiel dans le domaine des achats et de la Supply chain, car les entreprises acheteuses peuvent être considérées comme «intégrées» dans leurs réseaux d'approvisionnement. La force des liens de réseau peut avoir des implications importantes pour la diffusion de l'information, l'utilisation et le comportement d'innovation (Rindfleisch et Moorman 2001). Le fait d'adopter des perspectives de «force des liens» et d'intégration pour les relations acheteur-fournisseur peut permettre de mieux comprendre les implications de la diffusion de l'information, de la création de connaissances et de l'appropriation pour le rendement des acheteurs. Cette approche offre une opportunité passionnante pour la recherche. L'effet des liens sur le partage d'informations au niveau de la supply chain peut varier en fonction de la structure des réseaux et des caractéristiques des liens. En particulier la force des liens, c'est-à-dire la proximité d'un acteur avec un autre, peut favoriser positivement ou négativement la diffusion des connaissances. D'une part, on peut s'attendre à ce que les liens forts facilitent la diffusion des connaissances, car cette caractéristique du réseau peut favoriser des valeurs partagées ainsi que le partage des connaissances mutuelles (Ahuja, 2000). En effet, la force des liens affectant positivement ou négativement la diffusion des connaissances peuvent dépendre de la situation (Phelps et al., 2012).

En effet, les liens faibles impliquent des relations lointaines entre des parties faiblement liées, tandis que des liens forts présentent des niveaux élevés de proximité, de réciprocité et d'endettement (Capaldo, 2007). Comparés à des liens faibles, les liens forts sont plus efficaces pour favoriser le flux de savoir-faire complexe et spécifique (Hansen, 1999; Perry-Smith et Shalley, 2003). Conformément à cette ligne de recherche (Capaldo, 2007; Granovetter, 1973; Hansen, 1999), nous traitons les liens relationnels comme une variable continue et examinons comment les différents niveaux de force de liaison affectent le processus de co-innovation entre les différents acteurs du réseau.

Hypothèse 2 : Il existe une relation significative entre le niveau de la force des liens au sein d'un réseau et les nouvelles connaissances créées.

2. Approche du capital social :

Il y a près d'un siècle, Louis Hanifan (1916) identifiait le capital social comme la bonne volonté, la sympathie mutuelle des relations sociales entre un groupe d'individus et de familles qui forment une unité sociale. Depuis lors, de multiples disciplines ont adopté le concept qui identifie comment l'implication et la participation dans les groupes peuvent avoir des conséquences positives pour la communauté individuelle (Portes, 1998). Bourdieu (1985) définit le capital social comme l'un des quatre types de capital, économique, culturel et symbolique, qui déterminent collectivement les trajectoires de vie sociale. Le capital social, selon l'auteur, est l'ensemble des ressources réelles ou potentielles qui sont liées à un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées de connaissance ou de reconnaissance mutuelle (Bourdieu, 1985).

Coleman (2000) et Lin (1999b) ont utilisé la définition de Bourdieu de l'impact du capital social sur les résultats individuels. En effet, Coleman (2000) s'est focalisé sur la manière dont le capital social et les structures sociales pourraient être transformés en ressources concrètes à l'usage des individus. En plus des réseaux sociaux, le capital social est intégré en tant que ressource dans les réseaux sociaux. Des ressources qui peuvent être consultées et mobilisées à l'aide des relations inter organisationnelles liées aux structures en réseaux (Lin, 2001). Putnam (2000) a popularisé ce concept dans un article du *Journal of Democracy* intitulé «Bowling Alone ». Il définissait le capital social de manière générale comme les caractéristiques des organisations sociales, telles que les réseaux, les normes et la confiance facilitant l'action et la coopération pour un bénéfice mutuel.

Dans le cadre de cette proposition de recherche, la théorie du capital social est appréhendée pour offrir un cadre théorique représentant le rôle stratégique de la fonction Achats dans la capture et le développement des innovations fournisseurs dans une perspective inter-organisationnelle. Nous nous concentrons ici sur le capital social dérivé de liens externes qui permettent aux individus d'accéder et de mobiliser des ressources au-delà des frontières de l'entreprise (Adler et Kwon 2002).

En accord avec Tsai et Ghoshal (1998), nous examinons le capital social comme les propriétés structurelles et les ressources mobilisées par les relations du réseau. Cette perspective facilite les analyses indépendantes de la position d'un acteur dans le réseau et des ressources associées. En outre, nous nous focalisons sur les relations externes que les grands comptes mettent en place pour interagir avec le panel fournisseurs dans le but de co-crée de la valeur.

Des recherches antérieures ont montré que les entreprises japonaises ont, au minimum, été en mesure de tirer un avantage concurrentiel temporaire des investissements dans les ressources des fournisseurs (Liker et Choi, 2004). Dans les différents domaines associés à la recherche organisationnelle, on reconnaît de plus en plus l'importance des relations inter organisationnelles comme source d'avantage concurrentiel et de création de valeur (Potage, 2011 ; Merminod et Poissonnier, 2016). Utilisant une optique de capital social, cette proposition est lancée pour mieux comprendre la valeur créée par les entreprises désireuses de s'engager dans des relations à long terme et de développer un capital social avec des fournisseurs clés grâce au développement du panel fournisseurs.

L'impact du capital social sur la performance organisationnelle a été étudié à plusieurs niveaux en utilisant différents indicateurs de création de valeur. Certains travaux ont mis l'accent sur les liens relationnels (capital structurel) (Burt, 1992, 2000, Walker et al., 1997), d'autres ont examiné la force de ses liens (capital relationnel) (Granovetter, 1985; Hansen, 1999) alors que d'autres ont considéré les deux. Par exemple, Moran (2005) a examiné l'impact du capital structurel et relationnel des gestionnaires sur leur performance. Il a constaté que le capital structurel joue un rôle plus important dans l'explication des tâches managériales axées sur l'exécution tandis que le capital relationnel joue un rôle plus important dans l'explication des tâches orientées vers l'innovation et encourage les recherches futures à examiner les effets des deux.

Certaines contributions mettent l'accent sur le fait que les routines de partage des connaissances interentreprises aboutissent à la création de valeur (Tyler, 2001). Ces routines sont fondamentales pour tout effort d'amélioration des fournisseurs initié par une entreprise acheteuse. Le partage des connaissances qui en découle regroupe à la fois le transfert de connaissances factuelles, comme le partage des calendriers de production (Kogut et Zander, 1992), et tacites et «collantes», comme les feuilles de route technologiques et les valeurs partagées (Szulanski, 1996).

La littérature organisationnelle note que le capital social est un avantage pertinent qui ouvre l'accès aux ressources mises à disposition par le biais des relations sociales (Granovetter, 1992). Nahapiet et Ghoshal (1998) ont proposé trois dimensions du capital social : structurel, cognitif et relationnel. Ils ont fait valoir que la dimension structurelle soit liée au capital social résultant de la configuration structurelle, de la diversité, de la centralisation d'informations et des rôles de délimitation des frontières des participants au réseau. La deuxième dimension cognitive du capital social fait référence aux ressources qui fournissent aux parties des représentations, des interprétations et des systèmes de sens partagés. Ils ont également évoqué que

les significations partagées, telles que les valeurs et objectifs partagés, se développent à travers un processus continu en maintenant la participation aux processus de création du sens que les parties construisent pour une compréhension partagée (Weick, 1995). Enfin, Nahapiet et Ghoshal (1998) ont suggéré que la dimension relationnelle se réfère à des relations personnelles qui se développent à travers une histoire d'interactions par le biais de laquelle la confiance et la réciprocité s'instaurent entre les parties.

2.1. Capital cognitif :

La théorie du capital social suggère que le capital cognitif consiste en des ressources fournissant aux parties des représentations, des interprétations et des systèmes de sens partagés (Nahapiet et Ghoshal, 1998). Dans ce cadre, Tsai et Ghoshal (1998) ont soutenu que la vision commune des objectifs collectifs et des aspirations des parties, est présente lorsque les partenaires ont des perceptions similaires communes. Inkpen et Tsang (2005) ont suggéré que les objectifs communs et la culture sont les principales dimensions du capital cognitif. Ils ont soutenu l'idée que les objectifs sont partagés lorsque les membres d'un réseau partagent une compréhension et une approche commune de l'accomplissement des tâches et des résultats du réseau. Lorsque les objectifs et les valeurs sont partagées par la fonction Achats de l'entreprise Pivot et leurs fournisseurs clés, les interactions continues devraient aboutir à un processus soutenu qui autorenforce la construction du sens à mesure que les parties interagissent et construisent une compréhension partagée (Weick, 1995). Le concept « valeurs partagées » a souvent été utilisé pour désigner les principes directeurs et les valeurs normatives qui sont partagés entre les membres d'un réseau d'acteurs. Les valeurs partagées dans le contexte de notre recherche se focalisent sur les objectifs mutuels des membres.

Dans le contexte du développement du panel fournisseurs, on peut s'attendre à ce que ce processus d'auto-renforcement cognitif coopératif crée de la valeur pour les achats. En effet, si les objectifs sont partagés, on peut s'attendre à ce que les acheteurs et les fournisseurs aient une compréhension commune qui débouchera sur une co-innovation. Cela devrait entraîner une amélioration des coûts, de la qualité, de la livraison et de la flexibilité.

Si les objectifs et les valeurs sont imprécis, on peut s'attendre à ce que les interactions entre les deux parties conduisent à une mauvaise interprétation des événements et des conflits (Inkpen et Tsang, 2005). Au fur et à mesure que les interprétations erronées et les conflits s'intensifient, le risque que les deux parties soient insatisfaites est présent. En effet, elles peuvent limiter le partage de l'information, ce qui entraîne des effets

négatifs sur la productivité. Ceci entrainera sans doute une destruction de la valeur. Zaheer et al. (1998) ont également approuvé une relation négative entre le niveau de conflit acheteur-fournisseur et le rendement du fournisseur dans l'industrie de la fabrication de matériel électrique. Dans ce même ordre, ces arguments suggèrent que lorsque les acheteurs et leurs principaux fournisseurs ont des objectifs et des valeurs similaires pour leurs relations, le capital cognitif affectera positivement la création de nouvelles connaissances.

Hypothèse 3 : Les valeurs partagées affectent positivement la création de nouvelles connaissances entre la firme pivots et son réseau d'acteurs.

2.2. Capital Structurel :

Il est admis que les pratiques peuvent aller du partage général de l'information au partage de connaissances tacites. Les travaux sur la Supply chain management ont reconnu le rôle central du partage de l'information dans l'acquisition de capacités par des liens interentreprises (Ahuja, 2000, Dyer et Nobeoka, 2000). Le partage d'information dans cette littérature a généralement été défini comme « la mesure dans laquelle chaque partie divulgue des informations susceptibles de faciliter les activités de l'autre partie » (Heide et Miner, 1992).

Dans les relations de collaboration acheteur-fournisseur, les attitudes vis-à-vis de l'apprentissage ne sont pas compétitives, ce qui peut conduire à un apprentissage plus symétrique que dans d'autres formes d'alliances (Inkpen et Tsang, 2005). De plus, dans le contexte d'innovation avec les fournisseurs, nous pouvons nous attendre à ce que les échanges d'information entre les principaux fournisseurs et acheteurs soient plus détaillés, complexes et exclusifs (Uzzi, 1996). Les activités de développement des fournisseurs, en particulier celles dites «d'implication directe», sont beaucoup plus complexes de sorte que les contrats devraient être améliorés en adaptant les diverses exigences de communication aux différentes méthodes de partage de l'information (Krause et al., 2000 Brass et al., 2004). Hansen (1999) note que des liens forts constituent un meilleur moyen de transférer et d'échanger des questions et des idées complexes.

Ainsi, les entreprises acheteuses engagées dans des activités de développement des fournisseurs fournissent des interactions plus personnelles avec leurs fournisseurs. Elles devraient donc mieux réussir à transférer des connaissances tacites et à améliorer leurs performances car l'ambiguïté des connaissances tacites exige un échange d'informations plus important (, 2005). Ces objectifs d'amélioration peuvent exiger plus d'interactions personnelles, de discussions et d'expériences communes, ce qui

permet de clarifier les problèmes et d'établir une compréhension commune des informations ambiguës (Hansen, 1999)

En résumé, on peut s'attendre à ce que les investissements et les accumulations de capital structurel améliorent la valeur créée par les achats et le réseau d'entreprises. La théorie ici présentée suggère que le partage de l'information de base et l'évaluation des fournisseurs devrait être plus positivement liés aux améliorations des coûts de l'acheteur. En outre, les initiatives de développement des fournisseurs axées sur des formes de communications plus personnelles impliquant le transfert de connaissances implicites seront plus directement liées à l'amélioration de la qualité, de la rapidité et de la fiabilité des livraisons et à la flexibilité.

Hypothèse 4 : il existe une relation positive entre le partage de connaissance et la création de nouvelles connaissances.

2.3. Capital relationnel :

La littérature existante sur le capital relationnel a fait valoir qu'au fur et à mesure que le niveau d'interaction augmente, les routines organisationnelles sont établies (Nelson et Winter, 1982). On pense que la co-spécialisation est le résultat d'investissements dans des compétences et des routines adaptées à l'échange et au développement de relations sociales entre partenaires (Levinthal et Fichman, 1988). On affirme aussi que l'expérience avec un partenaire augmente les attentes en matière de collaboration. Elle stimule également, les cycles d'apprentissage et de réajustement à mesure que la relation évolue (Doz, 1996). Par exemple, Reuer et al. (2002) ont fait valoir que l'expérience des partenaires facilite les ajustements dans les mécanismes de suivi des alliances. Chose qui stipule que les liens antérieurs facilitent l'ajustement. Et par conséquent, cet ajustement nous conduit vers le développement des routines inter-organisationnelles. Des recherches antérieures ont montré que les liens récurrents entre partenaires ont un effet plus fort sur l'assimilation des connaissances (Reuer et al., 2002).

En outre, l'acte de coopération entre les entreprises réduit significativement leurs attentes d'opportunisme (Parkhe, 1993) ainsi que leur perception des risques d'échange (Deeds et Hill, 1998). Selon Ring et Van de Ven (1994) les transactions antérieures peuvent influencer les transactions futures, car les antécédents d'interaction diminuent le coût prévu des relations avec les fournisseurs. Ces arguments ont été étendus pour suggérer que les normes relationnelles établies par des échanges antérieurs se substituent à des contrats explicites complexes ou à une intégration verticale (Dyer et Singh, 1998). Grâce à des interactions récurrentes, les acteurs du réseau semblent développer la confiance mutuelle, de sorte qu'elles n'ont plus

besoin de s'appuyer sur des contacts formels pour créer de la valeur (Zaheer et Venkatraman, 1995).

Hoetker (2005) a étudié comment les interactions améliorent la communication entre acheteurs et fournisseurs. Il a soutenu l'idée que les routines de communication et de coordination spécifiques à chaque relation se développent avec le temps (Mitchell et Singh, 1996). En effet, les partenaires ayant une connaissance directe des capacités de l'autre sont plus efficaces pour assigner des tâches au fournisseur compétent. De plus, la multiplicité des interactions permet aux fournisseurs ainsi qu'aux acheteurs de développer un langage commun pour discuter des problèmes techniques et de conception (Buckley et Casson, 1976).

Hypothèse 5 : Il existe une relation significative entre la durée de la relation entre les membres et le niveau de création de nouvelles connaissances.

3. Proposition d'un modèle théorique :

Dans cette section nous allons mettre en relation les variables mobilisées dans la mesure de répondre à notre question de recherche. Le modèle théorique ou conceptuel sert principalement à éclaircir par le biais des relations mathématiques, ce qui est décrit de manière diffuse dans les sciences empiriques. Dans le modèle conceptuel, l'objectif est d'attribuer une cause extérieure et indépendante aux phénomènes observés. Cette perspective est résumée à travers le choix d'un certain nombre de variables explicatives (de 1 jusqu'à n variables) et d'autres variables dépendantes.

Dans notre cas, il s'agit de mettre en examen cinq variables explicatives face à une seule variable dépendante. Cette démarche reflète le background des principes de la pensée positiviste. À partir de ce modèle et en se basant sur un cadre théorique, un ensemble d'hypothèses est émis en mettant en relation les variables explicatives et la variable à expliquer.

3.1. La variable dépendante :

La création de nouvelles connaissances demeure une finalité primordiale pour les grands groupes. Elle permet à ces derniers de garder un pas d'avance par rapport à la concurrence. L'acquisition d'avantage compétitif (Porter, 2003) réside un objectif primordial pour toute entreprise. Le rôle que joue la fonction Achats dans l'émergence de cet avantage reste peu exploité dans la sphère académique. L'idée de ce papier est de montrer le potentiel de la fonction Achats dans la création de nouvelles connaissances.

3.2. Les variables indépendantes :

Plusieurs déterminants potentiels de la création de nouvelles connaissances ont été identifiés dans la littérature. Diverses approches théoriques ont mis en évidence ce concept avec une série de variables diverses. Dans le contexte de notre recherche, nous allons mettre en relation notre variable à expliquer avec cinq variables explicatives à savoir : l'engagement mutuel, les valeurs partagées, la durée de la relation, le partage des connaissances et finalement la force des liens.

➤ *L'engagement mutuel :*

Il est soutenu que les acheteurs engagés sont susceptibles d'acheter plus de produits et de développer la relation avec le fournisseur dont l'objectif d'améliorer son fonctionnement (Gassenheimer et al., 1995). Dans cette perspective, le fournisseur et l'acheteur vont au-delà de l'approche transactionnelle qui s'achève une fois la transaction est établie. On soutient qu'une fonction Achats plus engagée, ayant une vision à plus long terme de la relation, dispose de toute légitimité de créer des processus efficaces de commande, de livraison et d'entretien. Cela permettrait de minimiser les coûts et d'éviter des perturbations en sécurisant les approvisionnements.

➤ *Les valeurs partagées :*

La variable des valeurs partagées traduit principalement les objectifs communs fixés au préalable par l'entreprise pivot et ses partenaires. L'affiliation à un groupe stipule généralement l'adhésion à des valeurs. Lorsque les membres ont la même perception par rapport aux interactions communes, cela limite l'incohérence et booste leur capacité à partager librement leurs ressources et leurs idées (Marinos, 2018).

➤ *La durée de la relation :*

Une autre perspective de la littérature suggère qu'en augmentant le temps passé avec les membres du réseau, l'échange est susceptible d'être plus significatif (Weiss et Anderson, 1992). Les partenaires dans les relations à long terme peuvent développer des moyens efficaces de communiquer les uns avec les autres. Par conséquent, un acheteur a une influence significative sur la relation avec le fournisseur.

➤ *Le partage des connaissances :*

Le concept de traitement des connaissances organisationnelles en tant qu'atout stratégique a été répandu par les principaux théoriciens de la gestion et de l'organisation (Nonaka 1994). Les recherches antérieures ont prouvé le rôle primordial du partage d'informations dans la création de nouvelles connaissances que ça soit du point de vue de l'acheteur (Kotabe et al., 2003) ou du fournisseur (Levin et Cross, 2004). De plus, une relation de

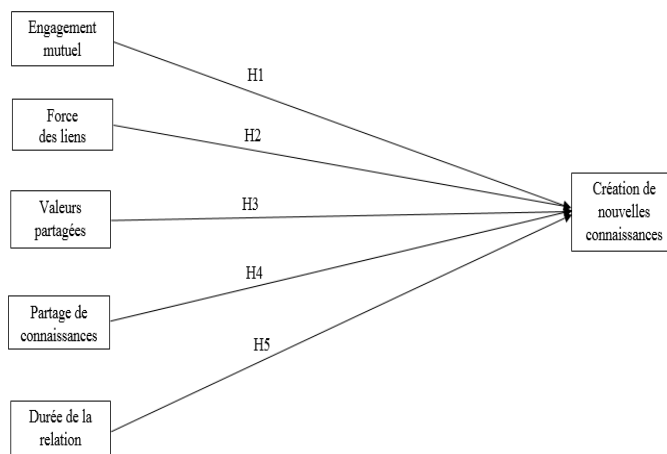
collaboration aussi forte entre les achats et son environnement externe exige un échange de connaissances continu, ce qui aide mutuellement les parties engagées à améliorer leur compétitivité en créant de nouvelles connaissances (Kotabe et al., 2003).

➤ *La force des liens :*

Selon Håkansson et Waluszewski (2002), l'interaction au sein des réseaux n'est pas seulement technique ou physique, mais inclut également des ressources d'origine sociale, telles que les compétences et les connaissances des individus ou des groupes. Larson (1992) affirme que les liens forts favorisent et renforcent progressivement la confiance, le gain mutuel, la réciprocité et une perspective à long terme.

En effet, les liens forts sont régis par la confiance relationnelle et les normes de gain mutuel et de réciprocité qui se développent à travers une histoire d'interactions (Powell 1990, Larson 1992). Powell et al, (1996) soulignent que les réseaux représentent une forme organisationnelle distincte. Uzzi (1996) se réfère à ce système de gouvernance alternative basé sur la confiance comme la logique de l'encastrement et du soutien qui représente le produit des liens forts.

Figure : Proposition de modèle traitant le rôle de la fonction achats dans la création de nouvelles connaissances



Source : élaboration personnelle

Contexte de validation :

La dernière décennie est marquée, au niveau des relations inter-firmes, par la multiplication des programmes d'innovation collaboratifs, pour assurer une mobilisation commune des ressources et compétences difficilement accessibles sur le plan individuel (Nieto et Santamaria, 2007). Dans ce cadre, plus de 700 projets collaboratifs ont été soutenus, en France, par le FUI (Fonds Unique Interministériel) depuis 2008. Le FUI a

impliqué plus de 5 000 partenaires. La répartition des financements étant de 30 % pour les PME, 10 % pour les ETI, 15 % pour les grandes entreprises et 45 % pour les organismes publics¹.

Cette tendance, ne concerne pas uniquement les partenariats entre grandes firmes, mais se focalise principalement sur les startups qui constituent un vivier et un foyer inépuisable d'innovation à condition que cet élan soit parrainé par les actions des politiques et par le soutien des grandes structures (Nanda et Rhodes-Kropf, 2013). Pourquoi les grandes structures penchent vers les PME et startups ? Les processus d'innovation au sein des grandes structures sont caractérisés par leurs lourdeurs, d'où le recours aux innovations des startups. Ceci représente, également, un moyen d'externaliser les risques inhérents à l'innovation (Chesbrough, 2006).

Dans cette perspective, des initiatives publiques ont été mises en place pour initier cette nouvelle tendance. Il s'agit entre autres de l'action du Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS) à travers le lancement de son édition «Startup connexion» : une initiative qui a pour objectif de mettre en relation les startups issues du monde académique avec des investisseurs et des industriels.

Nous projetons de tester ce modèle au niveau du contexte prédéfini à savoir, la relation entre les grandes firmes et les startups. La capture des innovations via la fonction Achats est un sujet qui attire beaucoup d'attention surtout au niveau de la sphère professionnelle. Alors qu'au niveau académique les travaux sur cette thématique ne sont pas encore matures. Surtout lorsqu'il s'agit des relations entre grandes firmes et PME.

Etant donné que les travaux sur le nouveau rôle de la fonction achats et sa relation avec l'innovation sont encore à leurs débuts et étant donné que les concepts mobilisés comme cadrage théorique n'ont pas été suffisamment testés au niveau de cette relation. Il est désormais utile de procéder à une enquête qualitative exploratoire qui nous permettra de faire une évaluation préalable de notre modèle initial.

Après l'enquête exploratoire et la révision du modèle, une étude quantitative, relativement large, va être menée au niveau d'un échantillon qui implique deux catégories d'acteurs : les grands groupes et les PME. Parmi les grandes institutions avec qui le contact est déjà établi il y a : EDF France, le Ministère de la Défense, Engie.

Références bibliographiques :

- Adler, P. S., et Kwon, S. W. (2002). "Social capital: Prospects for a new concept". *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Agranoff, R., et McGuire, M. (2003). "Inside the matrix: Integrating the paradigms of intergovernmental and network management". *International Journal of Public Administration*, 26(12), 1401-1422.
- Alvesson, M. (2000). "Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies". *Journal of management studies*, 37(8), 1101-1124.
- Ansell, C., et Gash, A. (2008). "Collaborative governance in theory and practice". *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Ansell, C., et Gash, A. (2008). "Collaborative governance in theory and practice". *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Bingham, L. B., Sandfort, J., & O'Leary, R. (2008). "Learning to do and doing to learn: Teaching managers to collaborate in networks". *Big ideas in collaborative public management*, 270-286.
- Bourdieu, P. (1985). "The forms of capital. In J. G. Richardson" (in), *Handbook of theory and research for the sociology of education*, 241-258, Edition Greenwood, New York.
- Brachos, D., Kostopoulos, K., Eric Soderquist, K., & Prastacos, G. (2007). "Knowledge effectiveness, social context and innovation". *Journal of knowledge management*, 11(5), 31-44.
- Brass, D.J., Galaskiewicz, J., Greve, H.R., Tsai, W., (2004). "Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective". *Academy of Management Journal*, 47 (6), 795-817.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). "The design and implementation of Cross-Sector collaborations: Propositions from the literature". *Public administration review*, 66(1), 44-55.
- Buckley, P., Casson, M., (1976). "The Future of Multinational Enterprise". Macmillan, London.
- Burt, R.S., (1992). "Structural Holes: The Social Structure of Competition". Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Capaldo, A. (2007). "Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability". *Strategic management journal*, 28(6), 585-608.
- Chesbrough, Henry William, (2006). "Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology". Harvard Business Press.
- Choi, T. Y., & Kim, Y. (2008). "Structural embeddedness and supplier management: a network perspective". *Journal of Supply Chain Management*, 44(4), 5-13.

¹ <http://industriedufutur.fim.net/wp-content/uploads/2016/05/Innovation-collaborative.pdf>

- Coleman, J. S. (2000). "Social capital in the creation of human capital". *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- Deeds, D.L., Hill, C.W.L., (1998). "An examination of opportunistic action within research alliances: evidence from the biotechnology industry". *Journal of Business Venturing*, 14(1), 141-163.
- Doriol, D., & Sauvage, T. (2010), *Management des achats et de la supply chain*. Edition Vuibert, Paris.
- Doz, Y., (1996). "The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes". *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- Dyer, J.H., Nobeoka, K., (2000). "Creating and managing a highperformance knowledge-sharing network: the Toyota case". *Strategic Management Journal*, 21, 345-367.
- Dyer, J.H., Singh, H., (1998). "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage". *Academy of Management Review*, 23 (4), 660-679.
- Gassenheimer, J. B., Calantone, R. J., & Scully, J. I. (1995). "Supplier involvement and dealer satisfaction: implications for enhancing channel relationships". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(2), 7-19.
- Graddy, E. A., & Chen, B. (2009). "Partner selection and the effectiveness of interorganizational collaborations". *The collaborative public manager: New ideas for the twenty-first century*, 53-70.
- Gulati, R. (1998). "Alliances and networks". *Strategic management journal*, 19(4), 293-317.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A., (2000), "Strategic networks". *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Håkansson, H., & Eriksson, A. K. (1993), "Getting innovations out of the supplier networks". *Journal of business-to-business marketing*, 1(3), 3-34.
- Håkansson, H., & Waluszewski, A. (2002). "Path dependence: restricting or facilitating technical development?". *Journal of Business Research*, 55(7), 561-570.
- Hanifan, L. J. (1916). "The rural school community center". *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 67, 130-138
- Hansen, B. E. (1999). "Threshold effects in non-dynamic panels: Estimation, testing, and inference". *Journal of econometrics*, 93(2), 345-368.
- Heide, J., Miner, A.S., (1992). "The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation". *Academy of Management Journal*, 35 (2), 265-291.
- Hislop, D. (2003). "Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda". *Employee relations*, 25(2), 182-202.
- Hoetker, G., 2005. How much you know versus how well I know you: selecting a supplier for a technically innovative component. *Strategic Management Journal* 26, 75-96.
- Huxham, C., & Vangen, S. E. (2005). *Managing to collaborate*. Abingdon: Taylor & Francis.
- Inkpen, A.C., Tsang, E.W.K., (2005). "Social capital, networks, and knowledge transfer". *Academy of Management Review*, 30 (1), 146-165.
- Ipe, M. (2003). "Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework". *Human resource development review*, 2(4), 337-359.
- Johanson, J., & Mattsson, L. G. (1987). "Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction-cost approach". *International Studies of Management & Organization*, 17(1), 34-48.
- Kogut, B., Zander, U., (1992). "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology". *Organization Science*, 3, 383-397.
- Kotabe, M., Martin, X., & Domoto, H. (2003). "Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the US and Japanese automotive industries". *Strategic management journal*, 24(4), 293-316.
- Larson, A. (1992). "Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships". *Administrative science quarterly*, 76-104.
- Laursen, K., Salter, A. (2006), "Open innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms". *Strategic Management Journal*, 27(2), 131-150.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). "Open innovation in SMEs—An intermediated network model". *Research policy*, 39(2), 290-300.
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). "The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer". *Management science*, 50(11), 1477-1490.
- Levinthal, D.A., Fichman, M., 1988. "Dynamics in interorganizational attachments: auditor-client relationships". *Administration Science Quarterly*, 33, 345-369.
- Liker, J. K., & Choi, T. Y. (2004). "Building deep supplier relationships". *Harvard business review*, 82(12), 104-113.
- Lin, N. (1999b). "Building a network theory of social capital". *Connections*, 22(1), 28-51
- Marinos, C. (2018). "Espaces collaboratifs de travail et clubs d'entreprises : des réseaux au cœur des dynamiques collaboratives d'innovation". *Innovations*, (1), 119-141.
- McGuire, M. (2006). "Collaborative public management: Assessing what we know and how we know it". *Public administration review*, 66(s1), 33-43.
- Merminod, N., & Poissonnier, H. (2016), "Développer des relations collaboratives avec ses fournisseurs : quelles implications pour la

- fonction achats? ”, *Revue de Management et de Stratégie*, Vol 1, N°2, pp. 1-29.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Allen, N. J. (1997). “*Commitment in the workplace*”. Sage Publications, Californie, États-Unis.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). “Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences”. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Mitchell, W., Singh, K., (1996). “Precarious collaboration: business survival after partners shut down or form new partnerships”. *Strategic Management Journal*, 17 (3), 95–115.
- Moran, P., (2005). “Structural vs. relational embeddedness: social capital and managerial performance. *Strategic Management Journal*, 26, 1129–1151.
- Nahapiet, J., Ghoshal, S., (1998). “Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage”. *Academy of Management Review*, 23, 242–266.
- Nambisan, S. and Sawhney, M. (2007), “*The global brain: Your roadmap for innovating faster and smarter in a networked world*”. Upper Saddle River, NJ : Wharton School Publishing/ Pearson Press, London, Uk.
- Nanda, R., & Rhodes-Kropf, M. (2013). “Investment cycles and startup innovation”. *Journal of Financial Economics*, 110(2), 403-418.
- Nelson, R.R., Winter, S.G., (1982). “An Evolutionary Theory of Economic Change”. Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Nieto, M. J., & Santamaría, L. (2007). “The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation”. *Technovation*, 27(6), 367-377.
- Nonaka, I., (1994). “A dynamic theory of organizational knowledge creation”. *Organization Science*, 5, 14–37.
- O’Toole Jr, L. J. (1997). “Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration”. *Public administration review*, 45-52.
- Owen-Smith, J., & Powell, W. W. (2004). “Knowledge networks as channels and conduits: The effects of spillovers in the Boston biotechnology community”. *Organization science*, 15(1), 5-21.
- Parkhe, A., (1993). “Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation”. *Academy of Management Journal*, 36, 794–829.
- Perry-Smith, J. E., & Shalley, C. E. (2003). “The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective”. *Academy of management review*, 28(1), 89-106.
- Phelps, C., Heidl, R., & Wadhwa, A. (2012). “Knowledge, networks, and knowledge networks: A review and research agenda”. *Journal of management*, 38(4), 1115-1166.
- Porter, M. E., & de Lavergne, P. (2003). *L’avantage concurrentiel*. Dunod, Paris.
- Portes, A. (1998). “Social capital: Its origins and applications in modern sociology”. *Annual Review of Sociology*, 24, 1-24.
- Potage, J. (2011), “Création de valeur par la collaboration entre client et fournisseur”.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L. (1996). “Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology”. *Administrative science quarterly*, 116-145.
- Putnam, R. (2000). “Bowling alone: The collapse and revival of American community”. Ed: Simon & Schuster, New York.
- Reuer, J.J., Zollo, M., Singh, H., (2002). “Post-formation dynamics in strategic alliances”. *Strategic Management Journal*, 23, 135–151.
- Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2001). “The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective”. *Journal of marketing*, 65(2), 1-18.
- Ring, P.S., Van de Ven, A.H., (1994). “Developmental processes of cooperative interorganizational relationships”. *Academy of Management Review*, 19, 90–118.
- Selden, S. C., Sowa, J. E., & Sandfort, J. (2006). “The impact of nonprofit collaboration in early child care and education on management and program outcomes”. *Public Administration Review*, 66(3), 412-425.
- Szulanski, G., (1996). “Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm”. *Strategic Management Journal*, 17, 27–43.
- Takeuchi, H. (2001), "Towards a Universal Management of the Concept of Knowledge," in *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, eds. I. Nonaka and D. Teece, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 315–329.
- Tomás Gómez Arias, J. (1995). “Do networks really foster innovation?”. *Management Decision*, 33(9), 52-56.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). “Social capital and value creation: The role of intrafirm networks”. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.
- Tyler, B., (2001). “The complementarity of cooperative and technological competencies: a resource-based perspective”. *Journal of Engineering and Technology Management*, 18, 1–27.
- Uzzi, B. (1996). “The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect”. *American sociological review*, 674-698.
- Uzzi, B., (1997). “Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness”. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35–67.
- Van den Hooff, B., & de Leeuw van Weenen, F. (2004). “Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing”. *Knowledge and process management*, 11(1), 13-24.
- Van der Bij, H., Michael Song, X., & Weggeman, M. (2003). “An empirical investigation into the antecedents of knowledge

dissemination at the strategic business unit level". *Journal of Product Innovation Management*, 20(2), 163-179.

Walker, G., Kogut, B., Shan, W., (1997). "Social capital, structural holes and the formation of an industry network". *Organization Science*, 8(2), 109-125.

Weiss, A. M., & Anderson, E. (1992). "Converting from independent to employee salesforces: the role of perceived switching costs". *Journal of marketing research*, 101-115.

Wernerfelt, B., (1995). "The resource-based view of the firm: ten years". *Strategic Management Journal*, 16(3), 171-174.

Zaheer, A., McEvily, B., Perrone, V., (1998). "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance". *Organization Science*, 9 (2), 141-159.

Zaheer, A., Venkatraman, N., (1995). "Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange". *Strategic Management Journal*, 19 (5), 373-392.