

Thème de la communication : La médiation inter-entreprises comme un facteur clé d'innovation des PME dans les zones industrielles.

Pr. BOUCHARBEN Nasser⁽¹⁾, Pr. KHEZZAZ Radia Ismahene⁽²⁾

Résumé :

L'objectif de ce travail est de focaliser sur les différentes notions la médiation inter-entreprises, innovation et la médiation inter-entreprises, surtout que les coopérations d'innovation se sont multipliées depuis une trentaine d'année, et avec elles les travaux de recherche s'y rapportant.

Les coopérations d'innovation se sont multipliées depuis une trentaine d'année, et avec elles les travaux de recherche s'y rapportant.

Dans notre communication, nous intéressons aux coopérations sous l'angle de la relation entre les entreprises, et nous allons poser la problématique suivante.

Les mots clés :

La médiation, Médiation inter entreprise, Conflit, Innovation des PME, Zones industrielles.

¹**Téléphone :** 0792.35.77.81

Adresse électronique : nacir007@yahoo.fr

Ecole doctorale management et développement durable, Université de Sétif 01.

²**Téléphone :** 0790.59.04.03

Adresse électronique : radiaismahene@hotmail.fr

Ecole doctorale management et développement durable, Université de Sétif 01.

La problématique :

La problématique que nous allons essayer à résoudre à travers cette communication est la suivante : *comment les relations interentreprises, au cours d'une médiation, impactent la performance d'une coopération d'innovation ?*

Et comment les PME peuvent maximiser la performance de leur relation dans les zones industrielles ?

La méthodologie:

Notre recherche a suivi un processus descriptif analytique, Nous avons constamment navigué entre concepts théoriques et examen des données collectées, cherchant à approfondir notre compréhension des théories et des données tout au long du processus.

Les Hypothèses:

L'innovation dans les coopérations inter-entreprises est abordée à travers trois courants à cheval, sur la recherche en stratégie et en marketing relationnel, soit : l'étude des alliances de R&D et des partenariats technologiques, celle de l'innovation et l'implication des fournisseurs dans le développement de nouveaux produits. Les premiers abordent la relation inter-entreprises à travers la mise en commun de ressources technologiques et les formes que prennent les organisations pour réaliser cette mise en commun, en se focalisant sur ces activités de recherche et développement.

Les résultats:

- Le développement des relations inter-entreprises est l'un des facteurs de l'innovation dans les sociétés et surtout dans les PME industrielles et de services, à travers la mise en commun de ressources technologiques et les formes que prennent les organisations pour réaliser cette mise en commun, en se focalisant sur ces activités de recherche et développement.
- La médiation inter-entreprises au service de programme d'innovation permettra la réduction des coûts globaux de R&D pour chaque PME, comme les coûts liés à création d'un département de R&D au sein de chaque PME ou même les coûts de négociation au de planning dans les zones industrielles.

Introduction :

Depuis une trentaine d'années les coopérations d'innovation entre les PME sont devenues une voie privilégiée pour réaliser leurs stratégies de développement et de croissance, et se sont multipliés. Dans un contexte d'augmentation continue de la complexité des innovations et de concentration des PME sur leur cœur de métier, les coopérations entre PMES indépendantes dans les zones industrielles permettent en effet de renforcer leur compétitivité. Ces coopérations sont majoritairement réalisées à travers la mise en place d'un projet ou d'un programme d'innovation mené conjointement. Et, du fait de la multiplication de l'externalisation de l'innovation, il est fortement probable que la relation entre deux PME impliquées dans un tel projet aille au-delà de celui-ci. Et cette probabilité se trouvera d'autant plus élevée que leurs capacités d'innovation se révèlent rares dans leur domaine de coopération.

Or, le succès d'un projet d'innovation, soit l'obtention du résultat visé par la coopération sur ce projet, ne présume pas de la réussite même de la relation de coopération. Et, inversement un programme d'innovation qui a échoué, source d'apprentissages partagés entre deux entreprises, peut ne pas empêcher la poursuite et la réussite de leur coopération, En effet, le succès d'une relation de coopération d'innovation ne se borne pas à la réussite de chaque projet ou programme d'innovation réalisé en collaboration. Il s'étend également au développement de la capacité d'innovation.

Le succès de la relation inter-entreprises tournée vers l'innovation provient en effet du développement par chaque entreprise de nouveaux savoirs dans les domaines d'innovation ciblés que dans leurs capacités à travailler ensemble, et ses savoirs se construisent à travers les échanges d'informations entre les organisations, et dans la confiance mutuelle qui permettra de contrôler toutes sortes de conflits probables. Ce succès repose également sur le développement d'un avantage compétitif spécifique tiré de la coopération-même, la rente relationnelle qui correspond, pour une relation inter-entreprises spécifique.

La capacité mutuelle de chaque entreprise à comprendre et anticiper les besoins de l'autre et à y répondre, au-delà des engagements initiaux. Aussi la performance de la relation dépend à la fois de la qualité des interactions et de la capacité des organisations à s'adapter l'une à l'autre. Or, dans une relation qui se développe, les interactions et les enjeux se multipliant, cette relation devient de plus en plus complexe et, si des routines peuvent s'installer au cours du temps entre les organisations, il devient de plus en plus difficile de réaliser les ajustements qui permettent la meilleure performance de la relation. Le développement des relations inter-entreprises est l'un des facteurs de l'innovation dans les sociétés et surtout dans les PME industrielles et de services, à travers la mise en commun de ressources technologiques et les formes que prennent les organisations pour réaliser cette mise en commun, en se focalisant sur ces activités de recherche et développement⁽¹⁾.

A travers cette communication, nous allons essayer de pencher vers l'une des mécanismes et des facteurs qui peuvent contribuer au succès ou à l'échec d'une coopération d'innovation inter-entreprises, tout au long du développement de leur relation. Pour cela, nous avons fait appel à la littérature portant sur les relations inter-entreprises, à la fois dans le champ des alliances stratégiques et des relations client-fournisseur et l'importance de la médiation dans un tel contexte.

Pour répondre à nos questions, nous commencerons par préciser le cadre d'analyse théorique des relations inter-entreprises et de l'innovation. Nous présenterons ensuite nos propositions.

Nous nous intéressons ici à la médiation qui est un autre *Mode Alternatif de Règlement des Conflits* qui participe à l'effort de prévention des difficultés des entreprises mais qui ne passe pas par les tribunaux de commerce. Il permet toutefois de désengorger les tribunaux. L'initiative du recours à la médiation pour la prévention des difficultés des entreprises se présente sous la forme de missions triennales dont certaines ont été renouvelées plusieurs fois. Toutefois, cet article s'interroge sur l'importance de ce phénomène et les changements de culture dans le monde des affaires, il en est déduit leur apport en termes de changements dans les relations entre les partenaires économiques et des réponses sont proposées sur la durabilité de cette prise en charge publique.

I. Définition de la Médiation Inter-entreprises et innovation:

1- La médiation : Le mot « médiation » vient du latin *medium*, le milieu. Le rôle du médiateur est d'abord d'assurer le lien entre clients et fournisseurs afin de permettre une coopération optimale et humaine. Il s'agit avant tout de rapprocher les points de vue afin que les parties parviennent elles-mêmes à un accord commun. En aucun cas le médiateur ne doit prendre partie, ni même se positionner en tant que juge, avocat ou arbitre⁽²⁾.

La médiation (...) s'entend de tout processus structuré, quelle qu'en soit la dénomination, par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord en vue de la résolution amiable de leurs différends, avec l'aide d'un tiers, le médiateur, choisi par elles ou désigné, avec leur accord, par le juge saisi du litige⁽³⁾.

2-LaMédiation Inter-entreprises: est un dispositif gouvernemental d'aide aux entreprises qui rencontrent des difficultés contractuelles ou relationnelles avec un client ou un fournisseur, elle intervient dès lors que des difficultés apparaissent dans la relation client/fournisseur⁽⁴⁾, l'application d'une clause contractuelle, le déroulement, l'interruption ou la résiliation d'un contrat.

LaMédiation Inter-entreprises est accessible à toute entreprise rencontrant des difficultés contractuelles et/ou relationnelles avec un client ou un fournisseur, elle intervient à la demande de **toute entreprise ou groupement professionnel**, quel que soient sa taille ou son secteur **d'activité**, lorsqu'il y a un litige ou un conflit dans l'application d'une clause contractuelle ou le déroulement d'un contrat.Elle permet de débloquent des situations plus rapidement là où la justice mettrait plus de temps et pour parvenir à une solution qui ne soit pas nécessairement dans l'intérêt des deux parties. L'intervention d'un tiers neutre permet de faciliter l'échange d'informations entre les parties impliquées. Le médiateur aide les parties à parvenir à un règlement de leur litige qui leur soit mutuellement satisfaisant et dans lequel peut s'intégrer une rationalité économique. A la différence du juge, le médiateur ne rend pas de décision mais aide les parties à parvenir au règlement du litige. En outre, l'absence de pouvoir du médiateur est aussi ce qui le pousse à trouver des solutions autres que celles du juge. Pour garantir le succès de sa médiation, le médiateur se doit d'être neutre, indépendant et impartial. Enfin, la médiation est un procédé qui ne rencontre pas d'échec dans la mesure où elle amène les parties à échanger sur les problèmes en question qui ne peuvent les amener qu'à plus d'éclaircissements. Au pire elle prépare à une procédure judiciaire à venir⁽⁵⁾.

3-L'innovation : se définit comme la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures, Le type d'innovation s'applique aux projets ou programmes d'innovation menés en collaboration au sein de la relation de coopération. Il peut s'aborder à travers la combinaison de l'ampleur du changement et de la nouveauté liée au projet et de l'état de développement du projet d'innovation qui correspond à la proximité de sa mise en œuvre au sein de l'organisation⁽⁶⁾.

L'action de la médiation s'inscrit en dehors de toute procédure contentieuse ou juridique, Il s'agit d'une stricte fonction de médiation, visant à examiner précisément la situation des entreprises concernées et à proposer des solutions adaptées⁽⁷⁾.

Les parties seront présentes ou dûment représentées aux réunions plénières convoquées par le **médiateur**, qui n'est ni juge, ni arbitre, ni expert, agit comme intervenant neutre, impartial et indépendant, afin d'aider les parties à trouver une solution mutuellement acceptable à leur différend.

L'intervention du médiateur peut revêtir deux formes ⁽⁸⁾:

-Le médiateur met en œuvre une médiation individuelle dès lors que l'entreprise qui le saisit en exprime la demande, pour rechercher dans la concertation une solution rapide.

-Le médiateur assure une médiation collective dès lors que plusieurs demandes convergentes lui sont adressées.

Et pour cela le Médiateur délégué des relations inter-entreprises a comme missions⁽⁹⁾:

- Il s'emploie à créer des conditions qui facilitent et permettent l'information et la compréhension mutuelle des parties sur leur situation respective,
- la communication entre elles au sujet de leurs difficultés et leurs attentes réciproques ;
- la recherche de solutions communes et pérennes permettant de répondre aux attentes et difficultés manifestées ;
- la négociation franche et efficace ;
- la conclusion par les Parties, sur la base d'un libre consentement, d'une transaction donnant effet, le cas échéant, aux solutions identifiées.

Dans la loyauté et le souci du respect des intérêts de chacune des parties, il est maître des modalités d'exécution de sa mission.

Le Médiateur peut, quand il le juge utile, avoir des entretiens séparés avec l'une ou l'autre des parties, lesquelles peuvent aussi, à tout moment, demander à s'entretenir en particulier et confidentiellement avec lui ou avec l'autre partie.

Les entreprises ont le choix entre trois types de médiation⁽¹⁰⁾ :

- **médiation individuelle**: concerne une entreprise qui souhaite engager seule une médiation contre un client ou un fournisseur ;
- **médiation collective** ou « **class médiation** » : plusieurs entreprises peuvent se regrouper pour saisir le médiateur face à un même client ou fournisseur. Le médiateur peut également intervenir à la demande d'un syndicat ou d'une fédération professionnelle ;
- **médiation de branche**: un secteur d'activité entre en médiation contre une autre branche professionnelle, Et peut également saisir le médiateur pour résoudre un conflit avec une autre branche.

Etant donné ces différents niveaux de saisine, il est difficile de parler de demande de dossiers puisqu'un seul peut impacter plusieurs entreprises. De même, un seul conflit entre deux entreprises impacte deux entreprises.

II. Durée et terme de la médiation

Les parties et le médiateur conviennent de faire tout leur possible pour que le processus de médiation se termine au plus tard dans **les 3 mois à compter de la date d'éligibilité de la demande**, délai prolongeable le cas échéant avec l'accord des parties. La médiation prend fin:

- à l'initiative du médiateur si la médiation lui paraît impossible : il le notifie à chacune des parties;
- à l'initiative d'une partie qui le notifie au médiateur: celui-ci en informe l'autre partie;
- à l'expiration du délai ;
- par la signature, le cas échéant, d'un accord entre les parties.

En cas de succès de sa mission, le Médiateur invite les parties à formaliser leur accord par écrit. Il ne signe pas ce document auquel il n'est pas lui-même partie prenante. Toutefois, à la demande expresse des parties, le médiateur peut apposer sa signature pour attester la matérialisation de l'accord, Il fait alors précéder sa signature de la mention « en présence de Médiateur délégué des relations inter-entreprises »⁽¹¹⁾.

Les parties, si elles le souhaitent, peuvent solliciter auprès du Tribunal compétent l'homologation de leur accord, afin de lui donner force exécutoire.

III. Application et les motifs de de saisine de la Médiation Inter-entreprises:

Les modalités pratiques d'application des services de la Médiation Inter-entreprises sont à présent examinées. Les conflits traités peuvent concerner l'application d'un contrat qu'il soit formalisé ou tacite, une société placée en sauvegarde ou en redressement judiciaire peut aussi solliciter les services du médiateur, Les entreprises en liquidation judiciaire ne sont toutefois pas éligibles. Le processus de saisine de la médiation doit être volontaire et se fait à titre gracieux. Le succès de ce processus de médiation dépendra d'un consentement libre des participants, Il est entendu cependant que si le litige entre les deux parties porte sur l'infraction d'une règle de droit, la partie mise en cause a tout intérêt à être conciliante. La médiation s'effectue à trois niveaux distincts pour répondre aux différents objectifs qu'elle s'est fixée plusieurs demandes convergentes sont adressées au médiateur qui peut choisir de les regrouper. Il se tourne ensuite vers le client ou le fournisseur pour lui demander d'améliorer ses pratiques.

Et Parmi les cas de motif de saisine, les plus fréquemment rencontrés par ordre décroissants⁽¹²⁾:

1. au non-respect des délais de paiement (paiement au-delà du délai légal, délocalisation des services achat à l'étranger, retard volontaire de facturation...);
2. à la rupture brutale de contrat ;
3. au détournement de la propriété intellectuelle ;

4. à des conditions contractuelles imposées à la formation du contrat ;
5. à des modifications unilatérales de contrat ;
6. à des contrats à prix ferme sans prise en compte des fluctuations des matières premières ;
7. à des pénalités de retard abusives ;
8. à des activités non rémunérées (frais de R&D, études, logiciels...) ;
9. à des modalités de commandes (exclusion totale des Conditions Générales de Vente, annulation de commande non indemnisée, non-respect des prévisions de commandes...) ;
10. à l'auto-facturation par le client (dérives : décalage de la date d'émission des factures...).

IV. Les objectifs de la médiation inter-entreprises:

La Médiation Inter- entreprises s'inscrit dans le prolongement des conclusions des États généraux de l'industrie, qui en avaient appelé à la mise en place d'une telle mission de régulation, et elle vise à rééquilibrer dans la durée des relations entre clients et fournisseurs ;

- Rétablir la confiance dans la relation client - fournisseur ;
- Assurer l'indépendance stratégique et la croissance des entreprises ;
- Résoudre les conflits inter-entreprises ;
- Renforcer la responsabilité des leaders de filières.

L'enjeu est d'amener grands groupes et PME à définir des stratégies de partenariats durables et performants au sein de filières structurées afin d'accroître la compétitivité du tissu économique et de favoriser le développement ETI⁽¹³⁾.

La recherche sur les relations inter-entreprises s'appuie sur la distinction entre transactions discrètes et échanges relationnels, elle suggère que la coopération inter-entreprises appartient à cette dernière catégorie car elle est liée aux précédents accords et échanges s'inscrit sur une durée plus longue, dans le cadre d'un processus en cours (et comprend) des efforts communs à la fois sur la performance et sur le planning au cours du temps. De nombreux chercheurs ont étudié les caractéristiques de la relation inter-entreprises, ils se sont intéressés à la fois aux formes organisationnelles qu'elle peut revêtir et aux rapports entre interactions et atmosphère de cette relation, l'atmosphère de la relation se référant aux éléments qui constituent le milieu dans lequel se déroule une relation, et dont l'aspect le plus étudié est celui de la confiance entre les entreprises⁽¹⁴⁾.

L'innovation dans les coopérations inter-entreprises est abordée à travers trois courants à cheval sur la recherche en stratégie et en marketing relationnel, soit : l'étude des alliances de R&D et des partenariats technologiques, celle de l'innovation ouverte et l'implication des fournisseurs dans le développement de nouveaux produits. Les premiers abordent la relation inter-entreprises à travers la mise en commun de ressources technologiques et les formes que prennent les organisations pour réaliser cette mise en commun, en se focalisant sur ces activités de recherche et développement. L'innovation s'intéresse à ces mêmes activités ainsi qu'à la mise en œuvre des innovations, tout en se focalisant sur le point de vue d'un

acteur principal – principalement celui qui réalise des projets soit l’internalisation de savoirs externes et, si la littérature portant sur l’implication des fournisseurs dans le projet de développement de nouveaux produits.

La Médiation Inter-entreprises est née du besoin de rétablir une relation plus équilibrée entre un groupement d’entreprise, les clients et les fournisseurs et en particulier les PME. Elle part du constat que l’industrie souffrait d’un manque de coordination et de confiance entre ses partenaires industriels et économiques.

Lorsque les fournisseurs sont les sous-traitants de grandes entreprises publiques ou privées qui occupent une place importante dans leur chiffre d’affaires, ils peuvent se retrouver dans une situation où ils sont inféodés aux exigences de leurs clients. Ces relations de dépendance se tendent lorsque la seule recherche du meilleur prix avec une vue de court-terme dirige les décisions des commanditaires. On ajoute les conditions du paiement où les grands groupes peuvent profiter de leur position dominante pour retarder leurs paiements. Ce déséquilibre dans les rapports de force peut aussi se manifester lorsque le fournisseur détient un savoir-faire technologique indispensable pour le client qui dépend fortement de l’approvisionnement du fournisseur et de ses conditions, ce qui explique le nombre relativement plus important de PME, notamment par ces relations tendues et teintées de comportements opportunistes qui ne laissent plus la place à la confiance.

L’objectif de la Médiation Inter-entreprises, au titre de service gratuit à la disposition des entreprises, est donc ambitieux.

- Il consiste à faciliter les relations client-fournisseurs, restaurer la confiance et leur montrer les avantages qu’ils ont à maintenir leur partenariat et le respect de leurs engagements mutuels ;
- Il consiste également à rappeler les fournisseurs et/ou les clients à la loi sur les sous-traitants, d’un point de vue plus global ;
- l’objectif de la médiation aussi est d’aider à la construction d’une stratégie de filière permettant à la fois une meilleure visibilité à ses partenaires, des investissements structurants et plus d’innovation en obtenant de la part des grands groupes des engagements pour de meilleures pratiques⁽¹⁵⁾.

La Médiation Inter-entreprises a pour mission de traiter les litiges liés à la propriété intellectuelle, notamment entre entreprises et laboratoires, mobiliser les acheteurs pour atteindre l’objectif des 2% de la commande publique consacrée à l’innovation⁽¹⁶⁾.

La route peut être longue pour un chef d’entreprise qui souhaite commercialiser un produit ou service innovant, et parfois des difficultés peuvent survenir. La Médiation Inter-entreprises est présente aux côtés des porteurs de projets innovants pour les aider dans leur démarche mais aussi pour améliorer le fonctionnement de toute la « **chaîne innovation** », dans une préoccupation constante de fluidifier les relations entre les multiples acteurs⁽¹⁷⁾.

L'ampleur de l'innovation correspond au degré de nouveauté ou de changement qu'elle apporte au marché et aux organisations, elle peut être approchée à travers les indicateurs tels que le degré de changement opéré (mineur ou majeur), l'existence du marché cible (client ou application) et le niveau de risque estimé (élevé ou bas), elle est couramment évaluée selon une classification continue qui va de l'innovation incrémentale à l'innovation radicale. Au niveau des organisations, plus l'innovation est importante plus elle implique de procéder à des changements depuis ses savoirs jusqu'à ses modes de fonctionnement.

Le type d'innovation peut être également, et simultanément, abordé par l'étape du processus de développement du projet d'innovation conjointement mené, Au fur et à mesure de l'avancement du projet d'innovation, les activités comme les acteurs impliqués évoluent dans les entreprises⁽¹⁸⁾.

La performance de la coopération d'innovation se fonde à la fois sur l'atteinte des objectifs de la relation, sur la qualité de l'utilisation des ressources dans le cadre de la coopération et sur le développement de l'avantage compétitif spécifique à la coopération, Au niveau de chaque entreprise, elle peut être évaluée à travers des facteurs d'efficacité, d'efficience et de proactivité.

1. L'efficacité de la relation correspond à la satisfaction des objectifs formels de la coopération, à savoir pour les phases d'exploitation : le respect des coûts, de la qualité et des délais, et pour les phases d'exploration : la réalisation des objectifs du projet ou du programme d'innovation, le développement de la capacité d'innovation.
2. L'efficience de la relation se rapporte à la capacité à utiliser les moyens de façon optimale et correspond à la mise en œuvre de la capacité à coopérer.
3. La proactivité de chaque entreprise correspond à son niveau d'engagement dans la coopération soit sa capacité à anticiper les attentes de l'autre et à mettre en œuvre les moyens qui lui permettent de proposer des solutions sans qu'elles soient explicitement sollicitées.

Ces trois facteurs couvrent l'ensemble des situations pouvant être rencontrées par des entreprises impliquées dans une coopération d'innovation et permettent de rendre compte de l'importance de l'avantage compétitif spécifique tiré de la relation engagée⁽¹⁹⁾.

V. Les niveaux de développement de la relation inter-entreprises:

Les niveaux de développement de la relation se rapportent à l'évolution d'une relation inter-entreprises depuis son commencement. Et pour aborder les différentes étapes de l'évolution d'une relation, il y a deux écoles. Une première école considère le développement d'une relation comme une progression séquentielle : le passage d'une étape à une autre se fait grâce l'influence positive de l'expérience de coopération sur les caractéristiques de l'atmosphère de la relation ; la collaboration est encouragée de manière croissante. La seconde école considère que l'expérience de la relation impacte l'évolution de la relation à travers un cycle continu d'évaluations et de réalisations, le développement de la

relation se fait via une collaboration accrue à chaque itération, ou bien par une baisse de la collaboration qui entraîne alors un échec de la coopération.

VI. L'échelle de développement de la relation

Nous proposons d'étudier le développement de la relation de coopération d'innovation comme une échelle de développement dont les quatre niveaux principaux sont (0) la découverte, (1) l'exploration, (2) le développement et (3) la stabilisation, Ces quatre niveaux peuvent être décrits ainsi⁽²⁰⁾:

- (0) : **La phase de découverte** représente l'étape où il y a une "unilateral consideration of potential exchange partners", une première évaluation de la potentielle complémentarité qui conduit jusqu'au choix de chacun par l'autre.
- (1) : **La phase d'exploration** est celle de l'engagement des discussions, de la première négociation et de la première phase d'interactions de la relation.
- (2) : **La phase de développement** est caractérisée par la multiplication des interactions, le développement d'une capacité spécifique à travailler conjointement et la réduction des incertitudes liées à la relation.
- (3) : **La phase de stabilisation** est l'état de l'équilibre au sein de la relation, équilibre des contributions à travers un sentiment d'équité partagé, équilibre des pouvoirs à travers une connaissance et une reconnaissance accrue de chacun et de son importance, Ces équilibres permettent un engagement mutuel sur le long terme fondée sur une confiance établie et partagée.

Chaque niveau de développement présente un niveau croissant de trois caractéristiques clefs qui décrivent de manière pertinente l'état de la relation de coopération: la confiance, l'interdépendance et les apprentissages, Les premiers sont représentatifs de l'atmosphère de la relation tandis que le dernier représente le principal résultat des interactions.

1-La confiance :est au cœur de l'étude de la dynamique des relations entre organisations. Il s'agit pour chaque entreprise de construire sa confiance dans la capacité de l'autre à remplir les objectifs de la relation, à commencer par les obligations contractuelles, et à agir équitablement en cas de possibilité d'opportunisme,se construisant dans un processus interactif fondé sur la réciprocité, la confiance influence les comportements des parties prenantes dans leurs actions présentes et dans leurs manières d'envisager et d'engager le futur. En abaissant la perception des incertitudes dans la relation, l'établissement puis le développement de la confiance conduit à une réduction des conflits et à une facilitation des échanges inter-entreprises, La confiance permet ainsi d'augmenter les engagements réciproques et l'efficacité des ressources utilisées, notamment par la réduction des coûts de transaction liés aux échanges,elle permet ainsi d'aller au-delà de l'engagement initial.

2- La notion d'interdépendance:au sein d'une coopération repose sur la rareté de ressources alternatives disponibles à celles qui sont accessibles à travers la relation.Elle correspond à l'évaluation que chacun fait de l'importance de la relation,et plus la

dépendance d'une entreprise à une autre croît, plus son engagement dans la relation est important, ce qui entraîne la mise en place de mécanismes spécifiques à cette relation à partir du moment où l'autre est considéré comme un partenaire privilégié ou stratégique pour son entreprise⁽²¹⁾.

3- Les apprentissages : les résultats des échanges d'information entre les entreprises coopérant et de la création de savoirs issus de ses interactions. Ces apprentissages viennent impacter à la fois la capacité à coopérer et la capacité à innover, les effets d'apprentissages liés au management de la coopération permettent de développer les « capacités à collaborer » de chacune des entreprises qui améliorent ainsi leur capacité à bénéficier de la coopération. L'efficacité de fonctionnement de la coopération se trouve donc accru par le développement de ces apprentissages⁽²²⁾.

D'autre part, les effets d'apprentissage liés à la mise en commun des ressources et des compétences à des fins d'innover représentent les nouvelles ressources informationnelles générées par la coopération qui viennent améliorer la capacité d'innovation de chaque entreprise, et comme cet accroissement de la capacité d'innovation de chacun est une des raisons de la coopération, sa réalisation participe à la performance de la relation.

Ces trois caractéristiques-clefs – le développement de la confiance, de l'interdépendance et des apprentissages – permettent d'appréhender l'état de développement de la relation.

Pour cela, chaque niveau de développement de la relation permet un niveau croissant de performance de la coopération⁽²³⁾.

Conclusion :

La médiation inter-entreprises réflexe d'un plus grand dialogue entre partenaires économiques. Les médiateurs se sont révélés être des conseillers, ont fait œuvre de pédagogie, de rappel à la loi et ont joué le rôle de passerelle entre des services à la disposition des entreprises et des entreprises qui ne les connaissaient pas.

La qualité des relations entre les PME constitue un facteur clé de compétitivité, les chefs d'entreprises sont le pilier central de la reconquête économique et de la création d'emplois, surtout dans les zones industrielles.

Plusieurs grands donneurs d'ordres ont déjà compris l'intérêt de raisonner "gagnant-gagnant", d'instaurer des politiques d'achats vertueuses et de développer une relation partenariale avec leur tissu de fournisseurs. C'est un changement culturel profond qui est en marche et qui doit aboutir des relations équilibrées. Plus les relations entre fournisseurs et PME seront partenariales, plus l'environnement dans les zones industrielles sera favorable à la croissance des PME dont nous avons tant besoin.

Le travail culturel mené par la Médiation Inter-entreprises pour changer durablement les pratiques de nos PME est un levier fondamental pour remporter la bataille de l'innovation.

Les propositions que nous faisons dans cette communication contribuent à la compréhension des éléments de la relation qui impactent la performance des coopérations

d'innovation. Ils contribuent ainsi également au développement de leur prise en compte dans la gestion des relations inter-entreprises portant sur l'innovation.

Les propositions faites dans cette communication ont trois principales implications. Tout d'abord, il faut tirer la meilleure performance de la coopération d'innovation, le management de la relation doit tenir compte de l'ensemble des interactions entre les PME impliquées. Ces interactions concernent aussi bien les différentes activités liées à l'innovation qu'aux autres échanges qui se produisent au sein de la relation, tels que ceux relatifs aux opérations d'achats-ventes ou de gestion financière de la coopération. Assurer la cohérence de ces interactions, permet d'optimiser la performance de la relation en limitant les gaspillages au mieux et de ne pas mettre la coopération en situation d'échec au pire.

Les Résultats

- La médiation inter-entreprises au service de programme d'innovation permettra la réduction des coûts globaux de R&D pour chaque PME, comme les coûts liés à la création d'un département de R&D au sein de chaque PME ou même les coûts de négociation au de planning.
- L'innovation dans les coopérations inter-entreprises est abordée à travers trois courants à cheval sur la recherche en stratégie et en marketing relationnel, soit : l'étude des alliances de R&D et des partenariats technologiques, celle de l'innovation ouverte et l'implication des fournisseurs dans le développement de nouveaux produits.
- La Médiation Inter-entreprises participe à la résolution des conflits entre acteurs économiques.
- La médiation facilite l'accès des PME et des micros entreprises aux marchés publics.
- Le développement des relations inter-entreprises est l'un des facteurs de l'innovation dans les sociétés et surtout dans les PME industrielles et de services, surtout en matière de sous-traitance, à travers la mise en commun de ressources technologiques et les formes que prennent les organisations pour réaliser cette mise en commun, en se focalisant sur ces activités de recherche et développement.

Références Bibliographiques :

¹ Romaric Servajean-Hilst, **Approche relationnelle de la coopération d'innovation inter-entreprise : proposition et modèle conceptuel**, XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, CRG, Ecole Polytechnique, Clermont-Ferrand, AIMS, France, 10-12 juin 2013, p15.

² **La médiation inter-entreprises**, Les services de l'État dans la région du Limousin, Paris, DOSSIER DE PRESSE MARS 2014, p02.

³ Sébastien M. Lemeunier et Jean-Philippe Robic, **Médiation. Un nouveau service public aux entreprises**, Research Center, ESSEC Working Paper, France, 2014, p02.

⁴ Pierre PELOUZET, **Médiateur national des relations inter-entreprises**, Les services de l'État dans la région du Limousin, Paris, lundi 16 décembre 2013.

⁵ Sébastien M. Lemeunier et Jean-Philippe Robic, op cit, p04.

⁶ Romaric Servajean-Hilst, op cit, p18.

⁷ **Médiation inter-entreprises et des marchés publics en Auvergne**, Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi « Direccte Auvergne », France, janvier 2014, p01, Disponible sur le lien : http://www.auvergne.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/Mediation_Auvergne_janvier_2014.pdf

⁸ LAGARD Christine, **La médiation des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance**, Présentation du dispositif national et des médiateurs régionaux, Ministère de l'économie de l'industrie et de l'emploi, Paris, France, Septembre 2010, p03, Disponible sur le lien : http://www.midi-pyrenees.gouv.fr/automne_modules_files/pmedia/public/r19461_23_1-1007_dossier_de_presse_mediation_industrielle-1.pdf

⁹ **Principes d'action de la Médiation Inter-entreprises**, Le portail du ministère de redressement productif, article disponible sur le lien : <http://www.redressement-productif.gouv.fr/mediation-interentreprises/principes-daction-mediation-inter-entreprises>

¹⁰ **Rapport d'activité de la Médiation Inter-entreprises**, France, Avril 2013, p16. Disponible sur le lien : http://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/mediation-interentreprises/Documents/Rapports/20130527_rapport_2012-2013_mediation_inter_entreprises.pdf

¹¹ **Les étapes de la médiation**, Le portail de l'économie et de finance ministère de redressement productif, article disponible sur le lien : <http://www.economie.gouv.fr/mediation-interentreprises/saisir-mediation-0>

¹² **Rapport d'activité de la Médiation Inter-entreprises**, op cit, p15.

¹³ **NOTE de présentation de la Médiation Inter- entreprises**, Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi « Direccte Auvergne », France, p01, Disponible sur le lien : http://www.auvergne.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/Mediation_Inter-entreprises.pdf

¹⁴ Romaric Servajean-Hilst, op cit, p05.

¹⁵ Sébastien M. Lemeunier et Jean-Philippe Robic, op cit, p06.

¹⁶ **Les missions de la médiation inter-entreprises étendues à l'innovation**, Le portail du ministère de redressement productif, article disponible sur le lien : <http://www.redressement-productif.gouv.fr/missions-mediation-inter-entreprises-etendues-a-innovation>

¹⁷ **L'extension à l'Innovation des missions de la Médiation Inter-entreprises**, L'Echo de la Médiation Inter-entreprises, Le portail du ministère de redressement productif, mars 2014, p01.

¹⁸ Johnsen T & others, **Discontinuous innovation: A challenge for purchasing** [Submitted], Journal of Supply Chain Management. 2012.

¹⁹ Romaric Servajean-Hilst, op cit, p20.

²⁰ Lee C.-J & Johnsen R. E, **Asymmetric customer-supplier relationship development in Taiwanese electronics firms**, Industrial Marketing Management, Elsevier Inc, 2012, p41.

²¹ Cappelli G, **Réinventer notre industrie - Le rôle essentiel des achats**, Le Club Rodin.Clark, Paris, France, 2012.

²² Sluyts K & others, **Building capabilities to manage strategic alliances**, Industrial Marketing Management, 6, 875-886, 2011, p40.

²³ Romaric Servajean-Hilst, op cit, p17.