

Université de Montréal

La gestion stratégique des relations duales

par

Jean-Michel Viola

École des Hautes Études Commerciales

Thèse présentée à la Faculté des Études Supérieures
En vue de l'obtention du grade de
Philosophiae Doctor (Ph.D.)
En Administration

© Jean-Michel Viola, 2000

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL
Faculté des Études Supérieures

Cette thèse intitulée

La gestion stratégique des relations duales

présentée par

Jean-Michel Viola
École des Hautes Études Commerciales

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

SOMMAIRE

Dans la présente thèse, nous visons une contribution à travers trois aspects de l'étude des alliances stratégiques : premièrement, une mise en évidence des contradictions inhérentes à toute relation de partenariat; deuxièmement, une prise en considération de deux aspects contextuels majeurs, soit la dynamique de mondialisation, appréhendée ici dans le cas des relations transatlantiques entre la France et le Canada, et l'émergence d'une économie basée de façon croissante sur le savoir; finalement, l'identification des mécanismes spécifiques de management des relations duales.

Le terme de «relation duale» illustre le caractère double de l'alliance en permettant de recentrer l'analyse sur l'ambivalence des liens organisationnels et sur un aspect essentiel de la stratégie, la relation durable. Toute alliance est ainsi le lieu d'au moins deux contradictions : celle entre coopération et concurrence sous jacente et celle entre une ouverture de ses frontières et un contrôle strict des flux qui y transitent. Une compréhension fine de ces dynamiques est une condition initiale nécessaire mais non suffisante qui doit être prolongée par une analyse approfondie des mécanismes mis en en place pour gérer l'ambivalence de cette relation, d'une part, et les enjeux particuliers de connaissance, d'autre part. A partir des trois axes de gestion des dilemmes, de l'interface et de la connaissance, nous proposons un modèle de gestion stratégique des relations duales

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE ET PERSPECTIVE	2
PREMIÈRE PARTIE	
LE CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIQUE	
CHAPITRE 2 L'ALLIANCE STRATÉGIQUE, UNE RELATION DUALE	12
2.1 L'alliance et ses dilemmes	13
2.1.1 Définitions préliminaires	13
2.1.2 Les dilemmes de gestion	18
2.1.3 Le défi de la contradiction et les modes de gestion des dilemmes	28
2.2 L'apprentissage en contexte de relation duale	38
2.2.1 Les fondements épistémologiques et théoriques de l'apprentissage	39
2.2.2 Les cinq formes d'apprentissage en relation avec l'alliance	53
2.2.3 De l'apprentissage à la gestion des contradictions	66
2.2.4 La gestion de l'apprentissage organisationnel en contexte de coopération	68
2.3 L'interface entre les partenaires : flux et coordination	75
2.3.1 La gestion des flux entre les partenaires	75
2.3.2 Les mécanismes de coordination	84
2.4 Résumé et perspectives	95
CHAPITRE 3 LE CONTEXTE SOCIOPOLITIQUE ET ÉCONOMIQUE	102
3.1 Les relations franco-québécoises	104
3.1.1 Une perspective diachronique	104
3.1.2 Réalités actuelles	105
3.1.3 Le contexte plus large de la mondialisation et des relations ALENA-UE	113
3.1.4 La relation duale dans le contexte franco-québécois	114
3.2 L'économie du savoir	117
3.2.1 Premières balises	117
3.2.2 Dynamique de l'économie du savoir	120
3.2.3 Implications organisationnelles	124
3.2.4 La relation duale en contexte d'économie du savoir	126

CHAPITRE 4 LA MÉTHODOLOGIE	128
4.1 Choix méthodologiques	129
4.1.1 La stratégie de recherche	130
4.1.2 L'échantillon	131
4.1.3 Les unités d'analyse	133
4.1.4 Les sources des données	134
4.2 Instruments de mesure	136
4.2.1 L'opérationnalisation des concepts	136
4.2.2 Le guide d'entrevue semi-structuré	142
4.3 Méthodes d'analyse des données	142
4.4 Discussion des questions de validité et de fiabilité	144

DEUXIÈME PARTIE

LE CADRE EMPIRIQUE

CHAPITRE 5 LA DESCRIPTION DU TERRAIN	148
5.1 Le partenariat INDUSTRIE	149
5.1.1 Le secteur INDUSTRIE	149
5.1.2 L'entreprise MANCHE SA (France)	151
5.1.3 L'entreprise FLEUVE INC (Québec)	152
5.1.4 La coopération	154
5.1.5 Les résultats et les projets	158
5.2 Le partenariat SCIENCE	160
5.2.1 Le secteur des biotechnologies	160
5.2.2 L'entreprise CHIMIE (France)	164
5.2.3 L'entreprise MEDICAL INC (Québec)	165
5.2.4 La coopération	166
5.2.5 Les résultats et les projets	171
5.3 Le partenariat MEDIA	172
5.3.1 Le secteur du multimédia	172
5.3.2 L'entreprise RADIO SA (France)	175
5.3.3 L'entreprise DONALD INC (Québec)	176
5.3.4 La coopération	177
5.3.5 Les résultats et les projets	178
5.4 Synthèse des cas et dynamique de la concurrence	179
5.4.1 Positions relatives des entreprises sur quelques dimensions clés	179

TROISIÈME PARTIE L'ANALYSE PRAXÉOLOGIQUE

CHAPITRE 6 LA GESTION DES DILEMMES	190
6.1 Deux tensions dialectiques en action	191
6.1.1 Le dilemme coopération vs concurrence	194
6.1.2 Le dilemme interne vs externe	217
6.1.3 Perspectives sur les dilemme identifiés	224
6.2 Les quatre modes de gestion des contradictions	229
6.2.1 Une pseudo-solution : ignorer ou accepter les dilemmes	229
6.2.2 Le niveau d'analyse comme mode de gestion des dilemmes	231
6.2.3 L'horizon temporel comme mode de gestion des dilemmes	232
6.2.4 La reconceptualisation comme mode de gestion des dilemmes	233
6.3 Résumé sur la gestion des dilemmes	234
CHAPITRE 7 LA GESTION DE L'INTERFACE	235
7.1 La structuration de l'interface	236
7.1.1 Trois cas d'interface	236
7.1.2 Éléments typologiques de l'interface d'une alliance	244
7.2 Les enjeux sous-jacents à l'interaction	249
7.2.1 Stratégies implicites des transactions	249
7.2.2 L'importance du degré de maturité de l'alliance	265
7.3 L'importance de l'arrimage de l'alliance et l'indispensable gestion de l'intraface entre le centre et la périphérie	269
7.3.1 Les flux internes et l'intraface : trois logiques transactionnelles	269
7.3.2 La diffusion de la connaissance	273
7.3.3 Les agendas individuels	276
7.4 Résumé de la gestion de l'interface	279

CHAPITRE 8 LA GESTION DE LA CONNAISSANCE	282
8.1 Les apprentissages réalisés	283
8.1.1 L'apprentissage du partenaire	283
8.1.2 L'apprentissage sur l'objet de l'alliance	287
8.1.3 L'apprentissage sur le processus de coopération	288
8.1.4 L'apprentissage sur le contexte	290
8.1.5 L'apprentissage sur soi	292
8.2 Quatre stratégies d'apprentissage	294
8.2.1 Une stratégie d'acquisition de la connaissance pour posséder	294
8.2.2 Une stratégie d'intégration de la connaissance pour l'utiliser	297
8.2.3 Une stratégie de levier de la connaissance pour l'améliorer	298
8.2.4 Une stratégie de catalysation de la connaissance pour innover	300
8.2.5 Synthèse	300
8.3 Vers une gestion de la connaissance	303
8.3.1 Une perspective stratégique	303
8.3.2 Un processus intégré	305
8.4 Résumé de la gestion de la connaissance	306
CHAPITRE 9 UN MODÈLE DE GESTION STRATÉGIQUE DES RELATIONS DUALES	308
9.1 Retour et perspectives sur les chapitres 6, 7 et 8	309
9.2 Vers un modèle de la gestion stratégique des relations duales	311
9.2.1 Présentation générale	311
9.2.2 Illustrations empiriques	314
9.2.3 Ancrage théorique	316
9.2.4 Implications managériales	319
CHAPITRE 10 RÉSUMÉ ET PERSPECTIVES	323
BIBLIOGRAPHIE	329
ANNEXE I	360
ANNEXE II	364

LISTE DES TABLEAUX

No	Nom du tableau
2.1	Deux dilemmes de la gestion d'une alliance
2.2	Trois paradigmes de la gestion depuis les années 50
2.3	Métaphores organisationnelles et apprentissage
2.4	Fondements disciplinaires de l'apprentissage organisationnel
2.5	Dilemmes d'une alliance et les cinq types d'apprentissage
2.6	Différents types d'interdépendances entre partenaires
3.1	Phases des relations franco-québécoises à l'époque contemporaine
3.2	Principaux clients et fournisseurs du Québec (1997)
3.3	Soldes commerciaux du Québec avec ses principaux partenaires (hors provinces canadiennes)
3.4	L'intensité technologique dans les échanges commerciaux franco-québécois
3.5	Les 7 entreprises françaises parmi les actionnaires majeurs des 500 plus grandes entreprises canadiennes (juin 1998)
3.6	Les 17 entreprises françaises parmi les actionnaires majeurs des 500 plus grands employeurs au Québec (1997)
3.7	Relation duale et économie du savoir
4.1	Base des données issues d'entrevues
4.2	Quatre dimensions de la gestion de la frontière
5.1	Processus de développement d'un produit pharmaceutique, coûts induits et retour sur investissement
5.2	Les objectifs visés dans une alliance par les entreprises québécoises du multimédia (Secor, 1995)
5.3	Structure et rôles du projet de coproduction
5.4	Tableau synoptique des trois partenariats
6.1	Élément dominant du mécanisme de coordination entre les partenaires
7.1	Principales dimensions descriptives de l'interface entre les partenaires
9.1	Trois approches des partenariats

LISTE DES FIGURES

No	Nom de la figure
1.1	Accords coopératifs internationaux (1979-1985)
2.1	Relation entre tension et apprentissage
2.2	Cheminement du savoir dans l'économie
2.3	Relation duale entre deux organisations A et B: implications et gestion
3.1	Évolution du volume de la France dans les exportations et les importations du Québec (millions de \$)
3.2	Évolution du solde commercial déficitaire du Québec avec la France et de son solde commercial global (millions de \$)
3.3	Quatre ressorts de l'économie du savoir
5.1	Le secteur du multimédia : un processus de convergence
6.1	Cinq modèles concurrentiels en fonction de l'intensité de la coopération et du degré d'ouverture des firmes
7.1	La structuration de l'interface d'un partenariat
7.2	Quatre dimensions typologiques d'une interface
7.3	Stratégies implicites des transactions et dilemmes
7.4	Stratégies implicites des six entreprises
7.5	Degré de maturité de l'alliance et dynamique
8.1	Trois dimensions de la connaissance du partenaire
8.2	Stratégies implicites de gestion de la connaissance
8.3	Évolution des stratégies implicites de gestion de la connaissance
9.1	La gestion stratégique d'une relation duale
9.2	Méthodologie des relations duales

REMERCIEMENTS

L'un cherche un homme qui l'aide à accoucher ses pensées,

L'autre un homme qu'il puisse aider :

Ainsi naît un bon dialogue.

Friedrich Nietzsche

Durant le processus conduisant à la version finale de la thèse, j'ai vécu pleinement la triple tragédie dont parle Edgar Morin : la tragédie bibliographique de l'accroissement exponentiel des connaissances et des références; la tragédie de la réflexion; et celle de la complexité. On ne surmonte pas ces obstacles seul, pas seulement seul.

J'apprécie toujours beaucoup lire les remerciements dans les mémoires ou les thèses, au grand amusement de certains de mes collègues. Non pas que j'y recherche mon nom mais parce qu'ils me semblent révéler, au-delà des conventions, beaucoup sur l'auteur. Je me souviens encore d'une page lue il y a quelques années. L'étudiant y déclarait, en substance, que son travail devait beaucoup à beaucoup de monde et que tous ceux qui pensaient y avoir contribué, se considéraient alors remerciés. Je n'aurai toutefois ni le courage, ni le goût de l'imiter. Car, dans mon cas, la liste est également longue mais jamais fastidieuse. Au contraire, ces remerciements signifient la fin de la thèse (!), ils permettent de revenir en deux pages sur de longues années (!!) et d'exprimer ouvertement et publiquement une reconnaissance souvent implicite, pris que nous sommes dans le syphon doctoral.

Mes premiers mots reviennent à mon comité de phase II et III, dans le jargon bureaucratique du programme conjoint. Mon directeur de thèse, le professeur Alain Noël qui depuis notre première rencontre a toujours su subtilement accompagner mes choix tout en me donnant l'opportunité rare de me familiariser avec les différentes facettes de mon futur métier d'universitaire. Ses secrétaires successives, Andrée Letarte, Danielle Bouliane, Suzanne Lamoureux et tout particulièrement Martyne Cimon ont souvent facilité ma tâche.

La professeure Ann Langley de l'Université du Québec À Montréal qui a su recentrer opportunément mes efforts et dont j'ai eu la chance d'être l'assistant de recherche pour mon plus grand bénéfice.

La professeure Patricia Pitcher, la première personne rencontrée aux HEC avec sa gentillesse et une chaleur peu commune. Son enthousiasme est une vertu recherchée.

Comment ne pas mettre haut sur la liste, Lise Cloutier-Delage, quasi légendaire secrétaire et âme du programme conjoint ? Merci pour tout Lise.

Le Centre d'Études en Administration Internationale (CETAI) a tenu une place importante dans mon cheminement, en termes de supports financiers et informatiques :

Alain Lapointe, son directeur, Guy Stanley et Martyne Cimon.

Les professeurs Taïeb Hafsi, Christiane Demers, Marcel Côté, Benoît Tremblay des HEC et Vincent Sabourin de l'UQAM, qui m'ont permis d'avoir quelques supports financiers inestimables (le qualificatif inestimable étant ici utilisé non dans l'absolu mais relativement aux conditions financières moyennes d'un étudiant de doctorat).

Le professeur Richard Déry dont la mémorable lecture dirigée (27 mois!) m'a permis d'explorer des terrains jusque là insoupçonnés. Également pour les discussions stimulantes, les professeurs Laurent Lapierre, Alain Chanlat, Jean-François Chanlat, Danny Miller des HEC, Benoît Bazoge de l'UQAM et Jaqueline Bourdeau de l'Université du Québec À Chicoutimi et du LICEF. Le professeur Robert Desmarteau de l'UQAM tient une place privilégiée dans mes souvenirs. Il m'a enseigné mon premier cours de stratégie à l'automne 1992. Son enthousiasme, sa culture, son humour, sa passion, m'ont convaincu de la justesse de mes choix. C'est sans doute grâce à (ou à cause de!) lui que j'ai poursuivi mes études de doctorat.

Le professeur Jean-Marc Siroen et l'université Paris9-Dauphine. Le séjour passé à Paris en automne 1997 a permis de mener à bien la partie française de mon terrain. Jean Duquette, alors premier conseiller économique à la Délégation Générale du Québec à Paris et Patrice Hidalgo, conseiller à l'ambassade du Canada à Paris pour leurs précieuses informations.

Les entreprises rencontrées, et surtout leurs employés, pour avoir accepté la venue d'une espèce de martien dans leur univers avec ses questions parfois si banales et parfois si déconcertantes.

Tous mes collègues de doctorat et, surtout, tout particulièrement, mon ami, Sylvain Laliberté. Courage, votre tour arrive très bientôt.

Finalement, une dernière pensée plus personnelle pour le premier cercle, le cercle étroit de ma famille. Mes parents à Megève, ma sœur à Paris et tout spécialement ma conjointe, Véronique, qui a héroïquement supporté toutes ces longues années, illuminées par l'arrivée d'Arthur et Théo à qui finalement je

dédie cette thèse même si pour l'instant elle ne représente pour eux qu'une
inépuisable réserve de feuilles à griffonner et à chiffonner.

La gestion stratégique des relations duales

*S'il y a de l'énergie dans le monde,
des éléments, des événements et des formes,
du mouvement et du changement,
des identifications et des diversifications,
des différenciations,
s'il y a des opérations,
des conflits et des dialectiques,
de l'espace et du temps,
s'il y a devenir,
alors la logique qui y est incluse,
qui les propulse et leur confère l'existence,
n'est plus la logique classique,
ni aucune autre logique qui respecte
l'infailibilité du principe de non-contradiction,
mais une logique dynamique du contradictoire.*

Stéphane Lupasco

*Si le réel est contradictoire,
que la pensée soit pensée consciente de la contradiction.*

Henri Lefebvre

Je veux parler de la découverte que le je fait de l'autre.

Le sujet est immense.

*A peine l'a-t-on formulé dans sa généralité
qu'on le voit se subdiviser selon des catégories
et dans des directions multiples, infinies.*

*On peut découvrir les autres en soi,
se rendre compte de ce qu'on n'est pas une substance homogène,
et radicalement étrangère à tout ce qui n'est pas soi : je est un autre.*

*Mais les autres sont des je aussi :
des sujets comme moi, que seul mon point de vue, pour lequel tous sont là-bas
et je suis seul ici,
sépare et distingue vraiment de moi.*

*Je peux concevoir ces autres comme une abstraction, comme une instance de la
configuration psychique de tout individu, comme l'Autre, l'autre ou autrui par
rapport au moi, ou bien comme un groupe social concret
auquel nous n'appartenons pas.*

Tzvetan Todorov

INTRODUCTION

CHAPITRE 1. PROBLEMATIQUE ET PERSPECTIVE

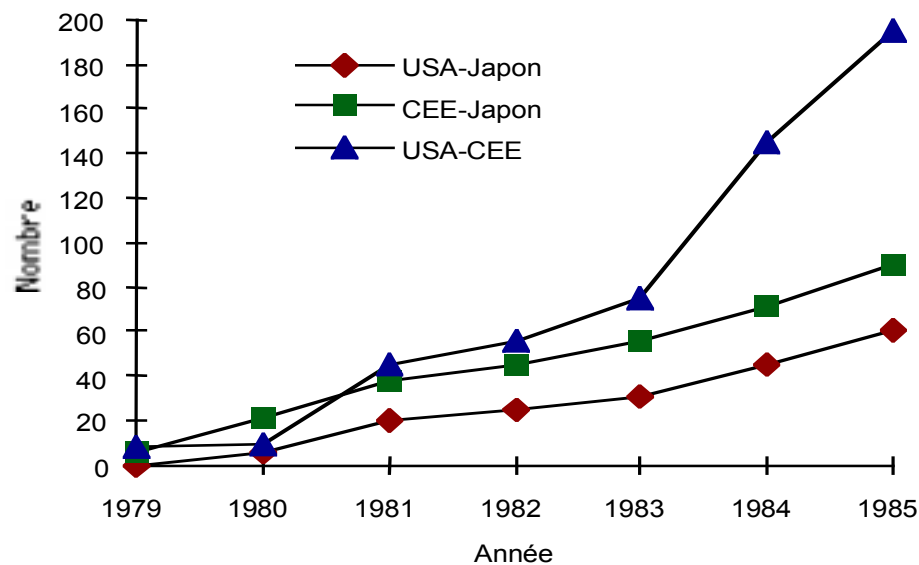
Les alliances stratégiques ne constituent pas un phénomène nouveau. Il y a longtemps que les firmes ne sont plus «des flots de coordination planifiée dans un océan de relations de marché» (Richardson, 1972). Sans remonter aux marchands phéniciens (Badaracco, 1991), plusieurs partenariats se sont développés dès le début du siècle. Ainsi, par exemple, en 1921, l'américain Corning-Glass a mis en place une coentreprise avec le français Saint-Gobain pour introduire ses plats en Pyrex sur le marché européen. Une dizaine d'années plus tard, l'anglais Marks&Spencer concluait lui aussi de nombreux partenariats avec ses fournisseurs (*The Conference Board*, 1994).

Toutefois, malgré des précédents historiques notables, Hergert et Morris (1988) constatent le développement spectaculaire des alliances¹ internationales² depuis une vingtaine d'années, comme illustré sur la figure 1.1. Dans les années 80, les américains ont conclu plus de 12 000 accords de partenariats avec l'Europe (Alter et Hage, 1993). Même s'il convient, pour des raisons de définitions, de se montrer prudent avec les statistiques concernant les alliances, des données plus récentes

¹Le développement des fusions-acquisitions durant cette même période est lui aussi spectaculaire. Si dans les années 80, celles-ci répondaient essentiellement à une logique financière de conglomérat, les années 90 marquent un recentrage vers des préoccupations plus stratégiques de renforcement et de développement des métiers de base. Notons encore que selon une étude de Mercer Management Consulting, le montant total des fusions-acquisitions a atteint 660 milliards de dollars us en 1996, contre 340 en 1994 (*L'Usine Nouvelle*, 1997). En 1998, ce montant a grimpé à 2 500 milliards de dollars, dont la moitié aux États-Unis (*Enjeux*, 1999).

confirment cet essor. Ainsi, Bleeke et Ernst (1995) rapportent que de 1990 à 1995, le nombre d'alliances domestiques et internationales a augmenté de 25% par an. Selon le cabinet de consultation Booz, Allen & Hamilton, 32 000 alliances auraient été formées de 1995 à 1998, dont les trois quarts d'internationales. En 1998, les alliances généreraient 18% des revenus des 1 000 plus grandes entreprises américaines (*The Economist*, 1998a).

Figure 1.1 Accords coopératifs internationaux (1979-1985)



De nombreux changements contextuels peuvent contribuer à expliquer ces pratiques³:

la technologie⁴, la mondialisation et la conjoncture économique difficile des pays de

²Les mêmes auteurs précisent que les accords entre firmes américaines représentent 8,4% du total contre 30,8% pour les accords entre firmes issues de l'ex Communauté Économique Européenne.

³Voir, par exemple, Prahalad et Hamel (1994) pour un survol des pressions contextuelles nouvelles.

l'O.C.D.E. De même, certaines pratiques organisationnelles récentes (aux premiers rangs desquelles les stratégies de recentrage sur les compétences⁵, une «désintégration verticale») semblent être à l'origine de cette évolution vers plus de coopération (Powell, 1987:77). Les entreprises tentent d'adapter leurs structures en réponse à un environnement d'une complexité croissante. Ainsi, nous rejoignons la thèse d'Arlandis (1987) pour qui l'alliance est une réponse cohérente à une double incertitude: celle des conditions de base de l'activité, i.e. la technologie et la demande; et celle du comportement des acteurs.

Parallèlement, la littérature sur le phénomène s'est développée à un rythme soutenu. Celle-ci se caractérise par sa richesse disciplinaire. Ainsi, par exemple, Whetten (1981) identifie quatre orientations à l'origine des premières recherches sur les relations interorganisationnelles: l'administration publique qui s'intéresse essentiellement à des questions de coordination entre organisations au sein d'un système de service; le marketing pour qui la question importante est la réduction des conflits entre des entreprises liées par un réseau de distribution; l'économique qui se penchait, avant l'essor de la théorie des coûts de transaction, sur les problèmes de

⁴Nous pouvons, entre autres, mentionner la vitesse croissante du développement technologique, la dispersion mondiale des compétences et l'intégration de domaines de connaissances au sein de secteurs enchevêtrés (Osborn et Baughn, 1993).

⁵À partir du milieu de la décennie 70 a débuté une phase intense d'externalisation des activités correspondant à une orientation clé des entreprises de recentrage sur leurs métiers (Taddei et Coriat, 1993). Cette évolution s'effectue en réaction aux désavantages croissants de l'intégration verticale en contexte de changement technologique soutenu: incapacité à répondre rapidement aux changements concurrentiels, résistance aux innovations de processus qui altèrent les relations entre les différentes étapes de la production et un manque de volonté pour introduire de nouveaux produits (Grabher, 1993).

collusion dans un secteur; et, finalement, la sociologie qui porte principalement son intérêt sur la distribution du pouvoir au sein d'un réseau de relations. Plus récemment, Osborn et Hagedoorn (1997:262), qui identifient l'économie, la stratégie et la théorie des organisations comme piliers de la recherche, qualifient de chaotique le champ des réseaux et des alliances organisationnelles:

«A chaotic research field, replete with multiple theories, research designs, and units of analysis, is ripe for an era of integrative theoretical development.»

D'autres auteurs, tels Garette et Quelin (1992), Parkhe (1993) ou plus spécifiquement Doz (1996), ont déploré une concentration excessive autour de deux axes de recherche: l'explication de la formation des alliances⁶ et la mise en évidence de relations entre leurs résultats et certaines de leurs caractéristiques initiales⁷.

Si la question des motifs de la mise en place de partenariats semble rassembler un relatif consensus parmi les chercheurs⁸, leur performance est plus ambiguë (Singh et Mitchell, 1996). Ainsi, en 1994, une étude du *Conference Board* portant sur 373

⁶Parmi les chercheurs qui s'intéressent aux facteurs explicatifs de la formation des alliances, on retrouve deux courants. Le premier, inspiré par l'économie des coûts de transaction, explique l'alliance en tant qu'institution ou structure intermédiaire entre le marché et la hiérarchie (Thorelli, 1986; Hennart, 1988; Jarillo, 1988). Le second, vise plutôt à expliquer l'alliance comme stratégie, comme source plus ou moins temporaire d'avantage stratégique (Contractor et Lorange, 1988; Harrigan, 1988; Kogut, 1988; Hamel et al., 1989).

⁷Pour une revue, voir, par exemple, Parkhe (1993).

⁸En 1988, dans le premier chapitre de leur ouvrage, qui allait devenir une des principales références théoriques et empiriques des recherches ultérieures sur le phénomène, Lorange et Contractor (p.9) identifient sept motifs à la coopération. Même si ceux-ci s'adressent aux alliances internationales, ils restent de portée universelle: la réduction du risque, l'efficacité par économies d'échelle ou rationalisation, la complémentarité technologique, l'amélioration du pouvoir de marché, l'exigence des autorités locales, l'accès à des nouveaux marchés et, plus généralement, l'accès aux ressources dans un processus de quasi intégration verticale.

entreprises de l'A.L.E.N.A. et de l'Europe, indiquait des taux de satisfaction très variables allant de 26% à 54% selon la nationalité et le type d'accord. En 1995, une étude de Coopers&Lybrand (*le Figaro*, 1995) effectuée dans 12 pays européens indiquait un taux de satisfaction de 94% mais 80% souhaitaient changer de partenaire! McKinsey évoque un taux de succès d'environ 50%.

En résonance à ces résultats mitigés, plusieurs auteurs ont identifié les enjeux critiques rencontrés au sein des alliances. Par exemple, une concurrence sous une autre forme et une course à l'apprentissage (Hamel et al., 1989; Hamel, 1991), des effets pervers, tels une dépendance accrue, un délaissement du marché local dans le cas d'accords internationaux, une dégradation de position concurrentielle (Porter et Fuller, 1986), une perte de capacités de gestion par détournement de l'attention des gestionnaires (Hamel et al., 1989), une dérive vers une acquisition (Bleeke et Ernst, 1995) ou encore une perte possible d'opportunités (Powell, 1987).

Nous pourrions rajouter le gain de temps à cette typologie (Powell, 1987; Hamel et al., 1989) dans un contexte où le temps peut être une source d'avantages concurrentiels (Stalk, 1988).

En fait, il semble bien que ce soit la nature même du partenariat, en tant que phénomène contradictoire, qui illustre le mieux ces différents problèmes. Ainsi pour

Koot (1988:355):

«A more profound appreciation of how joint ventures functions and what parent companies should do with them is found in terms of at least four dilemmas⁹

...

Even in the period of formation and start-up of the coentreprise, it is important to realize and explicitly use the dilemmas for decision and action. Since the international joint venture is such a difficult organizational form, success lies in the ability of management not to think solely in terms of their company's objectives and ratios, but to expand decision making into the realm where one is expected to find difficult balances and even admit faulty decisions.»

D'où la nécessité d'une «intelligence stratégique nouvelle» (Aliouat, 1996), prise en compte de cette réalité paradoxale mais aussi approche d'une grande valeur heuristique (Rothenburg, 1979; Quinn et Cameron, 1988). Comme le résumant Evans et Doz (1990:226):

«The dualistic paradigm raises new questions for researchers and executives, questions that are pragmatic "hows".»

La contradiction suscite le questionnement (Piaget, 1974; Nonaka, 1994) :

«Individuals recreate their own systems of knowledge to take account of ambiguity...when people face such a breakdown or contradiction, they have an opportunity to reconsider their fundamental thinking and perspectives.»

Nonaka (1994:18)

Il y a donc une relation étroite entre la contradiction, d'une part, et le déclenchement d'un mécanisme d'apprentissage qui vise à la "gérer"¹⁰, d'autre part. Mais si

⁹exploiter vs investir, modeler ou laisser évoluer les opérations, se battre ou coopérer, choisir les ressources humaines ou laisser le joint venture développer son personnel.

l'apprentissage est capital dans l'alliance (Hamel et al., 1989), il convient alors de le stimuler et de le canaliser. Cette gestion peut s'effectuer par deux éléments cruciaux au sein du partenariat: les flux entre les partenaires et les structures de l'interface, support de ces échanges.

Dans cette perspective, l'étude vise une contribution à travers les objectifs suivants:

- mettre en évidence les contradictions inhérentes à toute relation de partenariat
- préciser deux aspects contextuels majeurs dans le cas des alliances: la dynamique de la mondialisation, illustrée dans le cas particulier des relations franco-québécoises, et l'émergence d'une économie basée sur le savoir¹¹
- identifier les mécanismes de management des relations duales, soit, plus spécifiquement, la gestion des dilemmes, la gestion de l'interface et la gestion de la connaissance

La thèse s'articule autour de trois parties. Nous présentons d'abord le cadre conceptuel et méthodologique de la recherche (Partie I) qui précise les fondements théoriques (chapitre 2), les éléments contextuels pris en considération (chapitre 3) et l'approche méthodologique suivie (chapitre 4). Dans une deuxième partie, nous

¹⁰Il convient ici de ne pas se méprendre sur la signification du verbe "gérer" appliqué à un paradoxe ou à une contradiction. Comme le précise Handy (1994:12), "gérer" signifie traditionnellement "prendre soin de", "s'occuper de", plutôt que contrôler et planifier. Ainsi: «(managers) can, and should, reduce the starkness of some of the contradictions, minimize the inconsistencies, understand the puzzles in the paradox, but they cannot make them disappear, solve them completely, or escape from them.»

décrivons les trois cas d'alliance analysés, selon la double perspective de chacun des partenaires (chapitre 5). Notre troisième partie aborde l'analyse proprement dite des cas selon le fil conducteur retenu dans notre cadre conceptuel, soit les trois aspects de la gestion des dilemmes (chapitre 6), de la gestion de l'interface (chapitre 7) et de la gestion de la connaissance (chapitre 8) pour aboutir, en guise de synthèse, à l'élaboration d'un modèle de gestion stratégique des relations duales (chapitre 9). Finalement, le chapitre 10, présentera les conclusions et les limites de la thèse et proposera une série de balises pour un programme de recherche sur la gestion stratégique des relations duales.

¹¹Selon Doz et Hamel (1998), l'évolution contextuelle force les entreprises à s'engager dans une double compétition: une pour le champ concurrentiel mondial, l'autre pour le futur.

PREMIERE PARTIE

LE CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE

CHAPITRE 2. L'ALLIANCE STRATEGIQUE : UNE RELATION DUALE

Au plus profond la stratégie est le résultat de la conflictualité,
et constitue la fonction et l'instrument réglant
les tensions interindividuelles et intergroupales,
de la négation absolue de l'Autre à la reconnaissance
de son identité, voire à l'espoir de fusion avec lui.
Jean-Paul Charnay

Dans cette section, nous présentons l'alliance en tant que phénomène dialectique (2.1), nous discutons des questions d'apprentissage, cruciales pour appréhender la dynamique du partenariat (2.2), puis nous abordons la problématique de la structuration de l'interface, soit les aspects de coordination et de gestion des flux (2.3) pour conclure par une ébauche de cadre conceptuel, canevas pour la suite de la recherche (2.4).

2.1 L'ALLIANCE STRATÉGIQUE ET SES DILEMMES

La terminologie liée à l'alliance est victime d'une dérive sémantique qui contribue au galvaudage du terme et à l'ambiguïté de sa signification, ce qui nécessite quelques précisions pour le reste de la recherche. Nous aborderons ensuite les différentes contradictions mises à jour dans la littérature pour aboutir à une synthèse propre aux alliances. Nous terminerons en précisant les enjeux suscités, notamment au niveau des modes de gestion des dilemmes et de la relation entre contradictions et apprentissage.

2.1.1 Définitions préliminaires

Dans le cadre de cette thèse, il est utile de distinguer l'alliance stratégique, dont l'unité d'analyse est le plus souvent une organisation, de la relation duale, dont l'unité d'analyse est le lien entre deux organisations.

2.1.1.1 L'alliance stratégique

Les formes concrètes prises par une alliance se situent sur un continuum, du simple accord informel jusqu'à la coentreprise ou *joint venture*, en fonction du degré de formalisme et du degré d'engagement en capital des partenaires (Contractor et Lorange, 1988). Quelle que soit la structure retenue, quatre critères permettent de classer comme une alliance un accord entre deux entreprises ou plus:

- une volonté de coopérer pour atteindre, à plus ou moins long terme, un objectif commun ou de satisfaire, par l'accord, des objectifs individuels, d'où une interdépendance
- la mise en commun de ressources physiques, financières, humaines ou intangibles
- une forme minimale de réciprocité qui implique que les actions de l'un des partenaires prennent en considération les réactions de l'autre
- la préservation de l'indépendance légale des parties au sein de «liens faibles» ou de «couplage lâche»

Cette définition esquivé donc, dans une large mesure, les distinctions entre *alliance*, *réseau*, *partenariat*, *coopération*, termes que nous utiliserons de manière interchangeable. Seul le terme de *coentreprise*, ou *joint venture*, se distingue par la constitution d'une nouvelle entité juridique. Dussauge (1990) considère l'alliance comme stratégique si elle implique deux concurrents, actuels ou potentiels. Toutefois, ce critère n'est pas satisfaisant dans la mesure où une activité ne peut être, *a priori*, qualifiée de stratégique par l'identité de ses auteurs mais plutôt par sa nature

propre et surtout ses conséquences pour l'entreprise. Mytelka (1991:1) propose qu'une alliance soit qualifiée de stratégique si elle vise à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise. Ce critère peut être considéré comme satisfaisant uniquement s'il est interprété de manière large. Non pas de manière statique, comme l'adéquation de l'avantage concurrentiel de l'entreprise aux facteurs de succès d'un secteur spécifique, mais comme l'amélioration des capacités de l'entreprise à se développer dans un environnement dynamique, i.e., où les facteurs de succès évoluent, et complexe, i.e., où les secteurs traditionnels tendent souvent à se superposer.

2.1.1.2 Stratégie et alliance: un lien bidirectionnel

Si l'alliance est presque toujours qualifiée de stratégique (Noël et Zhang, 1992), il est surprenant de constater la rareté de véritables discussions sur la nature des relations entre stratégie et alliance (Thorelli, 1986; Jarillo, 1988). L'hypothèse implicite qui prévaut dans la littérature est que l'alliance constitue la mise en œuvre, l'instrument, de la stratégie (Doz, 1996) et, selon Porter et Fuller (1986), toute coalition ne peut être comprise que dans le cadre de la stratégie d'ensemble de l'entreprise. Harrigan (1988), quant à elle, considère que les exigences sectorielles et les caractéristiques des concurrents imposent l'alliance comme option stratégique. Elle est en tout cas le moyen d'étendre la portée d'une stratégie ou de fournir un effet de levier à celle-ci (Hamel et Prahalad, 1993).

Arlandis (1987) a proposé le concept de stratégie d'alliance, voulant ainsi mettre l'accent sur une analyse en termes de portefeuille d'alliances (Noël et Zhang, 1992).

Buckley et Casson (1996:862) précisent la distinction:

«The choice of strategy can be analysed either as a one-off decision made afresh every time an opportunity for collaboration arises, or in terms of a commitment to handling a succession of opportunities of a given type using the same strategy.»

Pour Ohmae (1989), l'alliance est un élément du répertoire stratégique. La capacité à être un bon partenaire, à créer et à développer des partenariats fructueux peut même devenir un avantage concurrentiel (Kanter, 1994).

L'alliance permet un apprentissage de l'ambiguïté et de la contradiction dont peut bénéficier la stratégie (Bidault et Cummings, 1997). De nombreux auteurs, tels Lei et Slocum (1992) qui parlent de leur «complexité inhérente» ou Osborn et Hagedoorn (1997) qui mettent en évidence leurs «attentes ambivalentes», soulignent l'extrême complexité de la gestion d'une alliance. Nous ne remettons bien sûr pas en question cette difficulté mais il nous faut admettre aussi que le partenariat représente, sous forme réduite, donc plus compréhensible et mieux maîtrisable, bon nombre de problèmes de gestion stratégique, notamment au niveau de la mise en œuvre. Conçue de cette manière, l'alliance peut certainement avoir des vertus heuristiques pour la stratégie, devenir un instrument non seulement de la stratégie mais aussi de l'apprentissage organisationnel (Kogut, 1988; Lei et Slocum, 1992):

«When seen in a network context a host of strategic issues in business may be better understood by executives and academics alike.»
Thorelli (1986)

2.1.1.3 La relation duale

Le terme de relation duale, «deux unités en relation d'interaction ou de réciprocité» (Larousse, 1995), est absent du vocabulaire en gestion¹². Seul le terme de «dyade» (Larson, 1992) s'en rapproche en centrant l'analyse sur la relation d'échange. Pourtant, il semble caractériser de manière particulièrement adéquate la réalité organisationnelle. Il illustre le caractère double de l'alliance sur lequel nous allons revenir à la section 2.1.2. Bien que nous centrons notre analyse exclusivement sur l'alliance stratégique, il est possible de qualifier de duale chacune des relations entre le siège et ses filiales, entre les filiales d'un même groupe et, plus généralement, entre l'entreprise et l'ensemble de ses "meneurs d'enjeux" ou *stakeholders*. Ce que cette terminologie apporte à l'analyse, c'est, premièrement, la reconnaissance de l'ambivalence des liens organisationnels, deuxièmement, un recentrage sur un aspect essentiel de la stratégie, la relation durable¹³ (Thorelli, 1986; Charnay, 1990 et 1995):

«La stratégie doit être étudiée selon le principe de polarité: non séparément les conduites stratégiques de chacun des deux adversaires, mais les fluctuations résultant de leur liaison nécessaire et indissoluble en fonction des n variables matérielles ou morales mises en œuvre. L'observation doit porter sur le rapport mouvant, le système de force en perpétuelle instance de déséquilibre de leur relation/opposition. Importe davantage la considération de la liaison agonistique des adversaires que l'analyse singulière de leurs comportements successifs dissociés.»

Charnay: 1995:57)

¹²Bhaskar (1993) stipule que la dualité fait référence à une combinaison d'interdépendance et de distinction essentielle.

¹³Cette approche est compatible avec la notion de «triangle stratégique» (moi, autrui et un objet) mis en évidence en psychologie. Toute vie doit s'alimenter de désir pour durer. Le désir mimétique (désire ce que l'autre désire) entraîne la convergence des rivaux. Ces théories ont l'avantage pour l'analyse stratégique de nouer dans la même structure les deux pôles du binôme (Charnay, 1995:66).

Ohmae (1990) déplore, par ailleurs, le peu de cas que fait la recherche académique de la problématique particulière de la relation inter entreprises qui ne comporte aucun spécialiste alors que nombreux sont ceux qui se consacrent aux relations inter personnelles dont l'importance est reconnue. Troisièmement, le terme de «relation duale» met l'accent sur la dynamisation du phénomène coopératif à travers les flux entre les partenaires.

Une fois ces définitions précisées, nous pouvons maintenant aborder deux grandes tensions dialectiques qui caractérisent l'alliance stratégique en tant que relation duale¹⁴.

2.1.2 Les dilemmes de gestion

Le thème de la contradiction est présent dans la littérature en sciences humaines à travers une inflation terminologique: *dialectique* (Pascale, 1990; Langley, 1995), *paradoxe* (Quinn et Cameron, 1987; Handy, 1994), *dilemme* (Hampden-Turner, 1990), *dualité* (Evans et Doz, 1990), *tension* (Ghemawat et Ricart I Costa, 1993), *schisme* (Morgan, 1981) et même *conflit* (Pondy, 1989). Ce que les définitions de ces termes ont en commun c'est la présence de forces antagonistes aux propriétés structurantes de l'action, depuis le pathologique jusqu'au constructif qui reflète la

¹⁴Il serait également possible d'envisager d'autres dilemmes dont la nature n'est toutefois pas spécifique à une alliance. Par exemple, une double tension temporelle (changement induit par le partenariat vs héritage administratif des organisations et confrontation de perspectives temporelles différentes) et la tension entre efficacité et efficience.

réalité de la gestion, en tant que phénomène dialectique, comme le souligne Langley (1995:74):

«Management is a dialectic process in which cycles of diagnosis and reajustment never end.»

Smith et Berg (1988) parlent eux d'une tentative de créer du sens et de la cohérence à partir de ce qui semble en manquer. Selon ces auteurs, la volonté de résoudre ces conflits vient d'une mauvaise compréhension de leur signification dans la vie d'un groupe. Handy (1994:12) va dans le même sens quand il écrit:

«Paradox can only be 'managed' in the sense of coping with which is what *management* had always meant until the term was purloined to mean planning and control.»

Pascale (1990:24) le rejoint quand il propose le concept de «lutte» (*contend*) qui fait référence «au processus de gestion qui vise à maîtriser, mais non à supprimer, les contradictions qui sont d'inévitables sous-produits des organisations». Il attire ainsi l'attention sur la valeur constructive du conflit, sur les tensions organisationnelles qui ne devraient jamais être résolues une fois pour toutes.

Si la gestion stratégique d'une entreprise est donc parfois conçue comme la gestion de contradictions, ces dilemmes se trouvent amplifiés dans le cas d'un partenariat qui génère lui aussi une dynamique contradictoire bien particulière (Koot, 1988; Alter et Hage, 1993; Aliouat, 1996) pouvant laisser les gestionnaires relativement démunis. Il est possible de synthétiser ces contradictions autour de deux pôles inter reliés qui portent sur les intentions et le comportement (1) et les frontières organisationnelles (2).

2.1.2.1 La coopération et la concurrence

La coopération implique bien sûr des intentions et des comportements différents de la concurrence. Pourtant, quand on parle de la première, la seconde n'est jamais loin, comme l'avait compris, dès 1960, Perroux qui «conceptualisait la relation bivalente lutte-coopération et l'érigait en figure centrale de l'économie» (Martinet, 1996). Un exemple frappant de cette "cohabitation" est fourni par cette publicité au slogan suivant: «Ericsson, le partenaire de ses concurrents»¹⁵. La difficulté provient alors de la capacité à penser et à agir en même temps sur les deux phénomènes.

La coopération est assurément différente de la concurrence mais, au niveau des comportements, la littérature est relativement discrète sur ce que veut dire concrètement coopérer: partager des ressources, prendre des décisions communes ou en commun? Simon (1945) propose un critère de la coopération au sein d'une organisation: évaluer systématiquement les options individuelles en fonction de leur conséquence pour l'organisation. Celui-ci est difficilement applicable à une alliance dans la mesure où il autorise des comportements strictement séparés, sans concertation, sans engagement réciproque, en fait une simple tolérance.

¹⁵Exemple rapporté par Arlandis (1987:228).

Richardson (1972:886) reconnaît cette difficulté:

«But how is such co-operation to be defined? And how in particular are we to distinguish between co-operation on the one hand and market transactions on the other? The essence of co-operative arrangements such as those we have reviewed would seem to be the fact that the parties to them accept some degree of obligation -and therefore give some degree of assurance- with respect to their future conduct. But there is certainly room for infinite variation in the scope of such assurances and in the degree of formality with which they are expressed.»

Les premières recherches de nature économique s'intéressaient au pouvoir de marché: collusion et cartels. Ainsi, par exemple, Fufeld (1958) discute des effets anticoncurrentiels des joint ventures horizontaux dans les secteurs du fer et de l'acier, qui conduisent, dit-il, à des structures de coûts similaires. Dans le champ du marketing, Arndt (1979) a proposé le concept de «marché domestiqué» pour traduire une situation où les transactions se font moins au coup par coup, sur une base *ad hoc*, qu'à l'intérieur d'un marché interne dans le cadre d'une relation à plus long terme¹⁶. La coordination est établie *ex ante* par des procédures de contrôle centralisées (alors que dans un marché cette coordination s'effectue *ex post* par le jeu de processus de décisions décentralisées, spontanées et autonomes) et l'information est gérée consciemment et directement (alors qu'elle est fournie indirectement par le système des prix dans le marché¹⁷).

¹⁶Richardson (1972:884) va dans le même sens quand il qualifie la relation à long terme comme étant plus viable, rendant ainsi possible une meilleure planification de la production.

¹⁷Ainsi pour Hayek (1945), dans un système où la connaissance des faits pertinents est dispersée entre un grand nombre d'acteurs, le système des prix peut agir comme un coordonateur des actions séparées de différents individus. «We must look at the price system as such a mechanism for communicating information» (ibid., p. 526).

Mais les alliances, ces «liaisons dangereuses» (Drucker, 1996), n'excluent pas la concurrence, elles peuvent même éventuellement l'exacerber. Comme le souligne Grabher (1993), il est inexact de caractériser les réseaux uniquement en termes d'une harmonieuse concorde. Il appert que chaque relation peut être autant une source de collaboration que de conflit et de concurrence. Ainsi, comme le mettent en évidence Kogut et al. (1993:71), la concurrence est parfois à l'origine de la coopération et elle peut contribuer au maintien du partenariat:

«The role of competition cannot be ignored as an important motivation for the search for new partners, technologies, and products. Cooperation and competition are joint influences tending to preserve and expand the network.»

Ces auteurs vont même jusqu'à envisager, en donnant l'exemple de l'informatique, que la coopération puisse conduire à un niveau plus élevé de concurrence quand les firmes en présence concluent des alliances avec des entreprises extérieures au secteur. L'intensité de la concurrence peut conduire les firmes à rechercher des alliés en dehors du secteur avec comme possible conséquence, l'arrivée de ces partenaires dans le secteur, conduisant ainsi à une escalade de la concurrence:

«By their willingness to cooperate, they induce start-up companies to enter these subfields with product innovation that are compatible with their standards. Contrary to traditional economic wisdom, rivalry among incumbents leads to entry.»
Ibid. (p. 72)

«Giving peace a chance: a dangerous illusion» confirme d'Aveni (1994:333) qui considère que la coopération n'est qu'un leurre qui conduit à des niveaux supérieurs de concurrence car c'est une composante de l'escalade du conflit en contexte d'hyperconcurrence. «Competition is dead - long live competition!» renchérit

Thorelli (1986) qui voit la discontinuité des marchés, i.e. la présence de niches à forte intensité concurrentielle¹⁸, et la concurrence entre réseaux¹⁹ comme deux modes de réapparition de la concurrence. La coopération deviendrait alors un substitut caché, à défaut de la disparition de la concurrence (Pucik, 1988).

Ce constat a amené plusieurs auteurs à observer la coopération comme une concurrence sous une autre forme via une course à l'apprentissage (Hamel et al., 1989). En créant une fenêtre chez le partenaire (Badaracco, 1991), elle peut devenir une arme indirecte pour subtilement le vider de sa compétence (Lei et Slocum, 1992). On assisterait alors à l'inversion du célèbre paradoxe de la stratégie, «si tu veux la paix, prépare la guerre», qui deviendrait: «si tu veux la guerre, prépare la paix»²⁰.

Se pose alors la question de comment concilier coopération et concurrence? Comment penser leur présence et leur action réciproque? Car, comme le souligne Lei et Slocum (1992):

«Collaboration often involves both partners' simultaneously competing to learn new skills and capabilities from working with one another.»

Cette ambiguïté intrinsèque sera d'autant plus difficile à expliquer au niveau opérationnel, faute d'une compréhension d'ensemble des enjeux et des mécanismes à l'œuvre (Doz, 1988).

¹⁸Par exemple, deux entreprises du secteur des transports, partenaires pour la fourniture de matériel et concurrents pour l'obtention de contrats d'entretien.

¹⁹Voir le secteur de l'informatique où les nombreuses alliances conduisent à des concurrences oligopolistiques, voire duopolistiques entre standards.

Dans tous les cas, la coopération n'est jamais acquise mais négociée continuellement car l'indépendance des parties demeure et, de toute façon, l'existence de conflits irrésolus est une caractéristique organisationnelle (Cyert et March, 1963). Aliouat (1996:118) résume bien l'ambivalence de la situation quand il conclut:

«La part de coopération dans la situation de confrontation peut traduire une certaine dépendance mutuelle des acteurs. La part de conflit dans la situation de "coopétition" traduit quant à elle l'émergence de rapports de force.»

Ces conflits sont d'autant plus difficiles à gérer qu'ils se développent à la frontière de deux organisations.

2.1.2.2 L'interne et l'externe

La question des frontières est particulièrement cruciale au sein d'une relation duale. Borys et Jemison (1989) ont discuté de la problématique particulière et des enjeux posés par la détermination des frontières d'un «hybride», défini comme une structure qui utilise les ressources et les systèmes de gouverne de plus d'une organisation. Ils identifient deux types de frontières: celles, classiques, entre l'hybride et son environnement, et celle, plus spécifique, entre l'hybride et les deux organisations impliquées. Dans ce dernier cas, deux questions, liées à la «perméabilité de la frontière» se posent: quelles ressources transitent vers l'hybride? Et quel mécanisme de gouverne est compétent pour diriger le partenariat?

²⁰Nous empruntons cette inversion à Glucksmann (1974:315) qui l'utilise dans le contexte géopolitique de la dissuasion nucléaire.

«The key issue of boundary definition, therefore, is how the hybrid determines which resources and obligation belong to it and which do not.»

Borys et Jemison (1989:241)

Les deux auteurs proposent que la précision de la définition des frontières d'un hybride, i.e., la détermination des conditions d'échange des ressources entre partenaires, est un facteur clé de sa performance car, disent-ils, en l'absence de définition claire, les partenaires tentent de transférer leurs obligations propres au partenariat, hypothéquant ainsi ses ressources. Ils avancent que la culture organisationnelle joue un rôle important dans le mécanisme de définition des frontières. Fedor et Werther (1996:25) vont dans le même sens en insistant sur le fait que la détermination du «nous» et du «ils» a de multiples conséquences telles la détermination des acteurs à la prise de décision et les assignations de ressources humaines au sein de l'alliance:

«All companies have boundaries that determine who are the full-fledged, accepted members of the group-"insiders" to be trusted and rewarded, versus "outsiders" who are likely to be stereotyped and denigrated as belonging to another culture.»

On peut alors s'interroger sur la nature du lien entre les aspects internes de l'organisation, dont par exemple sa culture et ses mécanismes de gouverne, et sa dynamique externe, c'est à dire la façon dont elle agit avec son environnement. Une dynamique interne marquée par une forte coopération favorise-t-elle la coopération avec une autre organisation, comme il apparaît raisonnable de le penser? Deux auteurs répondent pourtant par la négative.

Pour Homans (1950), plus grande est la solidarité à l'intérieur du groupe, plus grande est son hostilité envers l'extérieur. Cet aspect est particulièrement intrigant dans la mesure où une organisation marquée par une forte solidarité serait peu susceptible de conclure une alliance fructueuse. Il serait en tout cas nécessaire de bâtir au préalable un sentiment collectif qui inclut le partenaire dans le cercle de la solidarité. À la base de la proposition de Homans, il y a le lien fort établi entre la coopération et le sentiment de vulnérabilité et donc avec le conflit. Nous retrouvons ici le dilemme identifié à la section précédente.

Dans une étude quantitative, Miller (1992) montre que la recherche de la cohérence interne et de la cohérence externe en contexte d'incertitude sont largement incompatibles et donc sujette à un arbitrage. La cohérence interne repose, selon l'auteur, sur les interdépendances entre les mécanismes de formalisation, de spécialisation, de contrôle et de liaison, sur les interdépendances entre ces mécanismes structurels et les processus de prise de décision et, finalement, entre les éléments du processus de prise de décision, i.e., l'observation, l'analyse, la planification et la codification de la stratégie. La cohérence avec un environnement incertain, c'est-à-dire imprévisible et changeant, repose elle sur la décentralisation structurelle, la spécialisation, la formalisation et la mise en place de mécanismes de liaison (ibid., p. 162-164). Ces conclusions donnent la mesure du défi de gestion posé par une alliance.

Un des mécanismes qui autorisent le rapprochement entre les deux organisations repose sur les individus qui franchissent ces frontières organisationnelles («boundary spanners», Katz et Kahn, 1966). Aldrich (1979) considère ces individus comme étant à l'origine de l'émergence des réseaux d'échange. Ils sont spécialement précieux au début du rapprochement pour gérer les flux d'information, s'assurer de la bonne communication, détecter précocement les problèmes et construire les liens sociaux (Alter et Hage, 1993).

Il existe une autre problématique, associée à la question des frontières, plus rarement évoquée: la nature de la relation entre l'alliance et le reste de l'organisation. Aldrich (1979) définit comme un lien lâche (*loose coupling*) la situation où les structures et les activités des différentes parties d'une organisation sont faiblement connectées entre elles, pouvant ainsi évoluer indépendamment. Si ce mécanisme permet une adaptation rapide et efficace à l'environnement, et donc au partenaire dans le cas d'une alliance, il peut conduire à empêcher la diffusion des bénéfices de la coopération dans le reste de l'organisation. Il contribue également à isoler de manière plus ou moins étanche les éléments impliqués dans la coopération.

Il semble donc bien que l'enjeu soit ici la recomposition et la nouvelle interprétation des frontières de l'organisation. Ce mécanisme n'est pas spontané et il s'inscrit dans la durée, impliquant un processus de construction d'une identité nouvelle répondant au malaise du «we are they» (Fedor et Werther, 1996).

Dans le tableau ci-dessous, nous résumons les deux dilemmes à prendre en considération dans la gestion d'une alliance ainsi que les enjeux soulevés.

Tableau 2.1 Deux dilemmes de la gestion d'une alliance

	intentions et comportements	frontières
thèse	coopérer sans arrière pensée, avoir une volonté commune de profiter ensemble des bénéfices	ouvrir ses frontières au partenaire en termes d'échanges d'information et de ressources
antithèse	concurrence sous-jacente ou future, volonté d'utiliser le partenaire à son détriment pour des enjeux cachés	se fermer, exclure le partenaire de l'organisation, contrôler strictement l'information et les ressources

Ces contradictions sont incontournables et s'imposent à toute organisation engagée dans une relation duale.

2.1.3 Le défi de la contradiction et les modes de gestion des dilemmes

Ce défi de la contradiction est ancré dans les caractéristiques de l'environnement. Il nécessite la mise en place de modes de gestion spécifiques et déclenche des mécanismes d'apprentissage. Nous traiterons successivement de ces trois points.

2.1.3.1 L'évolution de l'environnement

La dualité est une constante des entreprises confrontées à des problèmes de gestion complexe (Evans et Doz, 1990). Elle reflète également la turbulence de l'environnement. Le tableau 2.2, ci-dessous, résume schématiquement l'évolution depuis le milieu du siècle de l'environnement, des modèles théoriques privilégiés et

des soucis de gestion des praticiens. On constate que la contradiction est un défi qui s'inscrit dans un processus historique incontournable, en réponse tant aux lacunes des modèles simplificateurs précédents qu'aux nouvelles exigences contextuelles.

Tableau 2.2 Trois paradigmes de la gestion depuis les années 50

	1950-1970	1970-1985	depuis 1985
environnement	ordonné et stable	changements croissants avec la montée de la concurrence	turbulent, complexe, hautement concurrentiel
métaphore	la machine: structure, ordre	l'organisme: cohérence	le gyroscope: équilibre dynamique des contraires
intérêts de gestion	planification, budgétisation, évaluation des postes, structure	modèle SWOT, des 7 "S", recherche de compatibilité	innovation, flexibilité, compétences, coopération

adapté de Evans et Doz (1990) et *Price Waterhouse* (1996)

Il convient toutefois de nuancer une simplification excessive des auteurs qui conduit parfois à caricaturer l'analyse de leurs prédécesseurs. Ainsi, Andrews (1971) s'il met l'accent sur la cohérence (*fit*), considère également comme étant au cœur de la gestion stratégique la convergence des exigences, parfois contradictoires, issues des valeurs des dirigeants, de la société, du secteur et de l'organisation. De même, l'intensité de la concurrence n'est pas un phénomène nouveau comme peuvent en témoigner les industries du pétrole aux États-Unis au début du siècle ou l'industrie de la montre suisse dans les années 60. Ce qui est plus récent, c'est la généralisation à de

nombreux secteurs de l'intensité de la concurrence sous l'influence notamment de la mondialisation et de l'émergence de nouveaux pays industrialisés dans des secteurs autrefois considérés comme intouchables, tel le Brésil dans l'industrie militaire ou la Corée dans l'électroménager ou l'automobile.

2.1.3.2 Les modes de gestion de la contradiction

Si l'exigence est établie, la question demeure quant aux modes de gestion à privilégier. Comment développer ces capacités de gestion, exploiter ces contradictions pour nourrir la stratégie et le développement de l'organisation (Evans et Doz, 1990), source d'avantage concurrentiel? Le questionnement rejoint le champ de la pratique:

«The key to success in the next decade will be a balanced approach to management, which does not ignore or explain away the existence of contradictions and uncertainty -the existence of paradox. Intelligent managers will face in that direction. They will learn to balance deftly the paradoxes or points of tension that run through the development, operation, and continual transformation of their enterprises.»

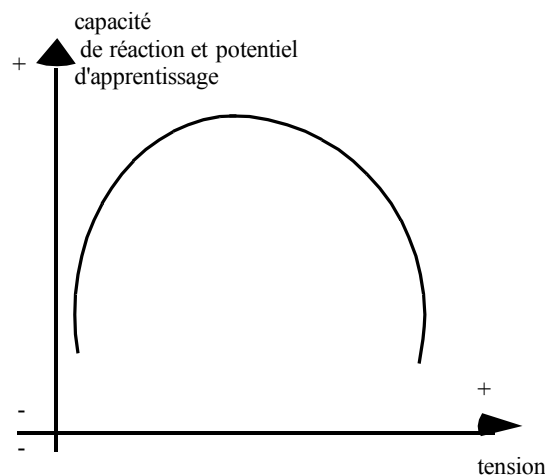
Price Waterhouse (1996:18)

Cependant, comme le souligne Pascale (1990), le terme d'équilibre (*balance*) est dangereux dans la mesure où il évoque plutôt le stable et le statique que l'inverse. Maintenir la tension peut toutefois conduire au pathologique, à la paralysie. La fonction constructive du conflit, identifiée par Follett dès le début du siècle, est reconnue mais sa difficulté et ses périls sont aussitôt soulevés.

Evans et Doz (1990:224) résumant cette difficulté en décrivant la relation entre tension et changement au moyen d'une parabole:

«There is an inverted U-shaped relationship between tension and change. Where there is no felt tension... there will be no learning, development, or change in the social system. On the other hand, extreme tension... typically leads to defensive or dysfunctional responses that are incompatible with learning and adaptation. To facilitate evolutionary change in the organization, an optimal degree of tension needs to be built...»

Figure 2.1 Relation entre tension et apprentissage



NB: adapté de Evans et Doz (1990:225)

Van de Ven et Poole (1988) identifient quatre approches possibles de la contradiction et du paradoxe: les accepter passivement (a); les résoudre en précisant les niveaux d'analyse, les deux côtés du dilemme s'adressent alors à des niveaux d'analyse différents (b); les résoudre en séparant dans le temps les deux cotés du dilemme (c); conceptualiser autrement le problème de façon à intégrer les deux côtés du dilemme

(d). Revenons rapidement sur ces points en tentant de les développer et en leur donnant un sens plus organisationnel que cognitif²¹.

a) La pseudo solution

Cette première approche, la passivité voire la négation, ne constitue pas une solution de gestion. Elle peut être acceptable au début du partenariat mais devient intenable avec le temps et l'émergence de tensions. Elle peut trouver sa source dans une mauvaise compréhension de la nature et des enjeux de l'alliance et se situe alors au niveau d'une absence de prise de conscience de la nature dialectique d'une alliance. Dans tous les cas, cette ignorance peut être disfonctionnelle (Quinn et Cameron, 1988). La passivité, le fatalisme, l'ignorance sont autant de mécanismes de défense devant la menace ressentie face à la contradiction qui signifie, pour le dirigeant, perte de contrôle quand nous nous souvenons que la contradiction est un critère d'erreur en logique. Une autre pseudo solution du même ordre consisterait sans doute à choisir l'un des termes au détriment de l'autre.

b) La solution structurelle

La solution structurelle passe par une discrimination de niveaux d'analyse. On peut identifier sommairement deux types de découpage: organisationnel ou social. Le découpage organisationnel peut se faire au niveau hiérarchique, telle la recherche de Bower (1970) qui distingue trois logiques différentes aux niveaux opérationnel,

²¹Dans cette discussion, notons A et B, les deux forces à l'œuvre dans la contradiction et x et y les deux entreprises aux prises avec cette contradiction dans leur relation.

intermédiaire et supérieur de l'entreprise, ou encore au niveau horizontal, entre fonctions par exemple. Le découpage peut aussi se faire au niveau social en différenciant la logique selon que l'on traite d'un individu, d'un groupe, de l'organisation ou même d'une entité sociale plus englobante (secteur...). Dans tous les cas le mode de gestion structurel des contradictions vise à distinguer entre des niveaux d'analyse pour leur appliquer des logiques différentes et ainsi échapper au dilemme.

c) La solution temporelle

La dialectique étant fortement ancrée dans une dynamique temporelle (Lefebvre, 1946), le temps est souvent utilisé comme mode de gestion de la contradiction. Il est possible de distinguer trois variantes. Les termes du dilemme, A et B, peuvent voir leur prépondérance l'un sur l'autre alterner selon une séquence linéaire (A puis B puis A) selon le principe du balancier. Il s'agit là du mécanisme identifié par le philosophe Stéphane Lupasco dans sa tentative de formulation logique de la contradiction: dès que A devient dominant, *s'actualise*, alors, dans le même mouvement B se potentialise, il se fortifie paradoxalement dans l'ombre de A jusqu'au moment de l'inversion des forces. Par exemple, un haut niveau de concurrence entre les entreprises x et y conduit à un affaiblissement des deux aboutissant à une coopération. La coopération se renforce jusqu'à un point de rupture, où l'un des partenaires pense avoir réunit les conditions de sa domination, qui ramène un haut niveau de concurrence se traduisant, par exemple, par une guerre de prix.

Une deuxième solution vise à mobiliser des plans temporels différents. Par exemple, dans une perspective de long terme nous sommes en concurrence sur un plan mondial mais, à court terme, il peut être avantageux pour les deux entreprises de collaborer. Ces logiques temporelles distinctes sont clairement identifiées en histoire depuis les travaux de Braudel (1969) distinguant histoire événementielle et l'histoire lente, «presque immobile» (ibid., p. 24).

Une troisième solution consiste à utiliser tout simplement les circonstances pour privilégier A ou B. On coopère en période de récession, la concurrence s'avive en période de croissance. Ou l'inverse d'ailleurs! La compagnie se referme en période de déclin et s'ouvre sur l'extérieur quand la performance s'améliore.

Les approches (b) et (c) peuvent consister en des solutions faciles et rapides mais partielles. En fait, ce processus ressemble à un morcellement du problème qui vise à évacuer la contradiction de l'analyse. Il pose un problème de découpage, d'articulation, voire de coordination des parties. Ces solutions opèrent à l'intérieur du même système d'hypothèses (Van de Ven et Poole, 1988:24), elles constituent donc essentiellement un apprentissage de la contradiction de type I, au sens de Bateson (1972) ou à simple boucle (Argyris et Schön, 1978). Par contre, l'approche suivante (d) nécessite une nouvelle conception des contradictions, un nouveau système d'hypothèses et de relations sous-jacentes, un apprentissage de type II ou à double boucle.

d) La solution créative

Cette solution vise une recombinaison, une reformulation du problème qui peut prendre, là encore, plusieurs formes. Soit, tout simplement une disparition de A et B au profit de C. Par exemple, ne plus raisonner en termes de coopération et de concurrence mais de création de valeur chez x et y. Une deuxième forme réside dans la fragmentation de A et B qui fait perdre de son intensité à leur opposition. Le nouveau terme de *coopétition* voudrait traduire ce nouvel état de fait incontournable. Un joint venture 50/50 entre les entreprises x et y serait sans doute la forme structurelle la plus proche de cette solution.

Quel que soit le mode de gestion de la contradiction privilégié, il n'en demeure pas moins que le diagnostic et le remède passent par une démarche cognitive, un apprentissage.

2.1.3.3 Contradiction et apprentissage

La contradiction agit comme l'élément déclencheur de l'apprentissage car, comme le souligne Laszlo (1972), ce dernier a pour objectif, plus ou moins conscient, de tenter d'échapper à une situation problématique. C'est ce que résumant Kofman et Senge (1993:19) dans leur formule: «Learning occurs between a fear and a need». Cette relation est documentée dans la littérature. Ainsi, Quinn et Cameron (1988:4), évoquant les recherches de Rothenburg (1979) sur la «pensée janusienne» insistent sur cette fonction créatrice:

«The surprising nature of Janusian formulation results from the preconception that two opposites cannot both be valid at the same time. However, holding such thoughts engenders the flexibility of thought needed for individual creativity.»

Dans le même esprit, Klein (1994) a montré le rôle des paradoxes dans les découvertes scientifiques en physique. Senge (1990) parle lui de «tension créatrice» entre aspiration et vision personnelle, d'une part, et analyse lucide de la réalité. Cangelosi et Dill (1965) insistent sur la fonction constructive du conflit et de la tension dans la stimulation de l'ajustement et de l'apprentissage. Face à la contradiction, les individus ont l'opportunité de reconsidérer leur mode de pensée et leur perspective. Ils peuvent remettre en question la validité de leur attitude face à leur environnement (Nonaka, 1994). Comme le soulignent Hamel et al. (1989), l'ambiguïté crée plus de potentiel d'apprentissage. Le lien entre contradiction et apprentissage agit aussi dans la direction inverse. L'apprentissage, suscité par la contradiction, agit à son tour sur celle-ci pour lui apporter un nouvel éclairage. C'est le constat qu'ont fait Clark et al. (1987):

«An approach to resolving the contradiction between efficiency and innovation is contained in the concept of "learning", which highlights the dynamic interaction of the two dimensions.»

La question de l'apprentissage est par ailleurs centrale au sein de la coopération (Lyles, 1988; Westney, 1988; Hamel, 1991; Badaracco, 1991; Doz et Shuen, 1995; Doz, 1996; Powell et al., 1996):

«When seen in a learning context, a lot of issues about joint venturing activities may be better understood by both the researcher and the practitioner.»

Lyles (1988:85)

«Much of the research on cooperative strategies to date has focused on "making the deal": the motivation for cooperation, the modes, and the frequency. An essential and complementary part of understanding the phenomenon is empirical, process-oriented research on how the deals are managed once they are made. This will mean drawing on a different theoretical base for hypotheses, and such studies will view cooperative strategies as a subtype (or set of subtypes) of a more general process, such as organizational learning.»

Westney (1988:346)

«Managing alliances, particularly knowledge links, is at bottom a process of learning, creating, sharing, and controlling knowledge.»

Badarocco (1991:129)

«...evolutionary processes in partnerships are best described using an organizational learning perspective.»

Doz et Shuen (1995:6)

L'apprentissage est ainsi à la fois un enjeu crucial au sein du partenariat, un élément essentiel de la dynamisation du phénomène et une métaphore, une heuristique qui permet une vision intégrée sur la coopération dans une perspective stratégique. La section suivante va donc aborder le phénomène de l'apprentissage dans ses fondements et dans ses relations avec les dilemmes induits par la coopération.

2.2. L'APPRENTISSAGE EN CONTEXTE DE RELATION DUALE

À travers les différentes perspectives qui l'ont abordé, un double changement semble caractériser le concept d'apprentissage: changement dans l'état de la connaissance et des compétences et changement dans l'action (Lyles, 1988). Pour Levitt et March (1988, 1990), l'apprentissage organisationnel est basé sur des routines, inscrit historiquement et orienté vers un but. Comme le suggère Côté (1996), l'organisation qui apprend doit savoir structurer l'apprentissage autour du couple «formation» (j'apprends, je comprends et j'intègre) et «action» (j'applique, j'observe, j'enrichis). Pour une entreprise, l'apprentissage est donc un processus de transformation de l'information en connaissances et compétences, orienté vers l'amélioration de la performance de l'action²². Nous nous rattachons ainsi au concept d'«apprentissage-action» proposé par Morgan et Ramirez (1983:10):

«Action learning is eclectic and attempts... to help develop capacities for intelligent action. Action learning as a form of inquiry is underpinned by a distinctive epistemological position that stresses that it is important that knowledge be able to *help one to act in a situation*, as it is to just explain or understand that situation.»

Même si nous retenons cette définition dans notre recherche²³, il convient de revenir brièvement sur les fondements du concept pour ensuite dégager cinq grands types

²²À ce stade, il convient de distinguer l'apprentissage de la simple adaptation. D'une part, l'adaptation est caractérisée par un processus simple d'essai-erreur qui reflète la capacité de faire face à des situations différentes alors que l'apprentissage permet de cumuler les effets passés de l'adaptation (Lazaric et al., 1995). On peut donc avoir adaptation sans apprentissage (si la situation a changé une seule fois) et apprentissage sans adaptation (si celui-ci devient caduque). D'autre part, l'apprentissage n'est pas seulement de l'adaptation dans la mesure où il peut agir offensivement, i.e. sans stimulus, pour améliorer l'efficacité de l'organisation (Hedberg, 1981).

²³Nous suivrons ainsi, à la suite de Penrose (1959:3), le conseil de Joan Robinson: «There is no advantage (and much error) in making definitions of words more precise than the subject matter they refer to.»

d'apprentissage liés à la coopération et établir leurs liens avec les dilemmes identifiés initialement. Finalement, nous aborderons les limites et les obstacles à l'apprentissage, ce qui amorcera notre discussion sur les mécanismes pouvant le stimuler.

2.2.1 Les fondements épistémologiques et théoriques de l'apprentissage

Nous commencerons notre discussion par les préoccupations ontologiques liées à l'apprentissage organisationnel, à savoir qui apprend (l'organisation ou les individus membres?) pour ensuite analyser les origines de cet apprentissage à travers les trois lentilles disciplinaires de l'économie, de la psychologie et de l'administration.

2.2.1.1 L'ontologie de l'apprentissage organisationnel

Parler d'apprentissage organisationnel sans discuter du rôle des individus peut facilement conduire à une réification de l'entreprise, à des descriptions qui donnent l'impression que les organisations sont des entités qui agissent et apprennent (Hedberg, 1981). Ainsi Madhok (1996), utilisant la métaphore de l'école, considère la firme comme un "élève" qui apprend de son expérience. Cette approche se justifie en considérant l'apprentissage comme un phénomène systémique qui reste au sein de l'organisation, même si les individus changent. Ainsi, les routines organisationnelles, i.e., le système organisationnel qui induit des réponses relativement constantes à des stimuli similaires, sont indépendantes des acteurs individuels (Levitt et March, 1988).

De plus, l'apprentissage organisationnel est plus que la somme des individus (Hedberg, 1981; Fiol et Lyles, 1985):

«Organizations do not have brains, but they have cognitive systems and memories. As individuals develop their personalities, personal habits, and beliefs over time, organizations develop world views and ideologies. Members come and go, and leadership changes, but organizations' memories preserve certain behaviors, mental maps, norms, and values over time.»

Hedberg (1981:6)

C'est également l'approche privilégiée par l'école des ressources pour qui les compétences clés de l'organisation sont l'apprentissage collectif de l'entreprise (Prahalad et Hamel, 1990).

Mais d'autres auteurs préfèrent insister sur la prépondérance, voire l'exclusivité du rôle des individus. Ainsi, pour Simon (1991:176):

«An organization learns in only two ways: (a) by the learning of its members, or (b) by ingesting new members who have knowledge that organization didn't previously have.»

Selon Doz (1994), les compétences se situent le plus souvent à un niveau intermédiaire: elles ne sont pas le bien d'un individu unique mais elles n'imprègnent pas l'ensemble de l'organisation.

Ce sont donc les individus qui apprennent mais il existe une interdépendance de leurs connaissances soulignée par Argyris (1992:123):

«Organizations learn through individuals acting as agents for them. The individual' learning activities, in turn, are facilitated or inhibited by an ecological system of factors that may be called an organizational learning system.»

L'organisation choisit les individus sur la base de leurs connaissances acquises, de leur capacité à en acquérir de nouvelles et bien sûr de leur capacité à traduire ces connaissances en action/théorie via l'apprentissage, ce que reconnaît d'ailleurs Simon (1991:126):

«Human learning in the context of an organization is very much influenced by the organization, has consequences for the organization and produces phenomena at the organizational level that go beyond anything we could infer simply by observing learning processes in isolated individuals.»

De plus, l'organisation conditionne partiellement, par le contexte, la culture, la structure ou encore plus directement par la formation, le comportement des individus comme "élèves". C'est le développement de cet environnement que veut traduire et stimuler le concept d'«organisation apprenante» (Senge, 1990). Comme l'a montré March (1991), il existe une relation forte entre la durée de la présence au sein de l'organisation et la connaissance individuelle.

Finalement, l'articulation la plus satisfaisante du lien entre apprentissages organisationnel et individuel est fournie par Nonaka (1994:17)²⁴:

«Organizational knowledge creation, therefore, should be understood in terms of a process that "organizationally" amplifies the knowledge created by individuals, and crystallizes it as a part of the knowledge network of organization.»

Le concept d'apprentissage organisationnel peut donc avoir une vocation intégrative comme le souligne Dodgson (1993a:376):

«An integrative concept that can unify various levels of analysis: individual, group, corporate, which is particularly helpful in reviewing the cooperative and community nature of organizations»

Ce rôle intégrateur appelle une vision multidisciplinaire du phénomène. Il convient donc de revenir brièvement sur les trois fondements disciplinaires de l'apprentissage, soit l'économique, la psychologie et les sciences administratives.

²⁴On peut noter que Nonaka parle de création de connaissances plutôt que d'apprentissage. Cette distinction vient surtout de la définition étroite qu'il donne de l'apprentissage organisationnel («the conversion of explicit knowledge into tacit knowledge, which bears some similarity to the traditional notion of "learning"», p. 19). La justification qu'il fournit n'est guère convaincante: «By concentrating on the concept of organizational knowledge creation, it has been possible to develop a perspective which goes beyond straightforward notions of "organizational learning"... Taken by itself, learning has rather limited, static connotations whereas organizational knowledge creation is a more wide-ranging and dynamic concept» (p. 34). Il est possible de resituer cette critique du manque de dynamique chez Weick (1991). Pour cet auteur (non cité par Nonaka), la définition classique de l'apprentissage organisationnel présente un caractère statique dans la mesure où elle exige que le stimulus soit constant. Le critère de l'apprentissage est alors l'application d'une réponse différente à ce même stimulus. Sous cette définition, qui présente l'avantage de se centrer sur le comportement, l'apprentissage est donc rare et les processus de transition sont écartés. Une solution à cette impasse réside alors dans l'adaptation de la définition traditionnelle de l'apprentissage. Ainsi pour Duncan et Weiss (1979), «knowledge is the outcome of learning». La connaissance est donc un critère de l'apprentissage que nous retrouvons dans la définition que nous avons retenue.

2.2.1.2 Les fondements économiques de l'apprentissage organisationnel

L'économie, et la plupart des études basées sur cette discipline, traitent de l'apprentissage de deux manières: l'influence de l'expérience sur les coûts, d'une part, et la possibilité de rendre l'analyse économique plus dynamique, d'autre part. Si l'on retient la typologie de Marengo (1995) sur le traitement de la firme par les économistes (fonction de production, «nœud de contrats» ou somme de connaissances et de compétences), l'apprentissage influence donc à la fois les coûts de production et le stock de connaissances et de compétences, en plus de servir souvent d'enjeux pour ces contrats.

Traditionnellement, depuis les travaux précurseurs de Wright (1936) dans la construction aéronautique, l'expérience est définie comme une loi empirique et quantitative qui associe le coût de fabrication unitaire d'un bien et le niveau de sa production cumulée, *proxy* de l'expérience. Ainsi, la relation statistique observée peut se formuler de la façon suivante:

$$\left(\frac{C}{C_0}\right) = \left(\frac{P}{P_0}\right)^{\frac{-\log T}{\log 2}}$$

où:

P est la production cumulée à la date t

P₀ est la production initiale

C est le coût unitaire à la date t en monnaie constante

C₀ est le coût unitaire initial

T est le facteur de la courbe d'expérience compris généralement entre 70% et 90% (par exemple, pour un facteur de 75%, le coût unitaire baisse de 25% à chaque doublement de la production cumulée).

Ce processus a été résumé, en termes d'apprentissage par la fameuse formule de Arrow (1962): «learning-by doing»²⁵. Les facteurs qui rendent possibles ces économies sont nombreux et variés comme le précisent Epple et al. (1991:84):

«Increased proficiency of individuals, including direct labor, management, and engineering staff; greater standardization of procedures; improvements in scheduling; improvements in the flow of materials; improvements in product design; improvements in tooling, layout, materials, and equipment; better coordination; division of labor and specialization; incentives; leadership; and learning by firms outside the focal firm, including suppliers and other firms in the industry.»

Cette liste de raisons nous amène à la version élargie de cet outil, développée par le Boston Consulting Group²⁶ en 1970, qui a connu un grand succès dans le champ de la stratégie (Rumelt et al., 1991). La prescription était d'anticiper la baisse des coûts induite par l'expérience, créant ainsi, par baisse des prix, une puissante barrière à l'entrée. Toutefois, comme le souligne Porter (1979), bâtir une stratégie sur une telle courbe est risqué dans la mesure où les coûts n'ont pas la même importance selon les secteurs²⁷ et qu'une innovation peut la rendre désuète. En fait, trois conditions sont nécessaires: qu'on se situe en phase de lancement du produit, que l'entreprise puisse

²⁵De ce point de vue, Arrow semble beaucoup plus conscient des limites de son modèle, extrêmement formel, que les chercheurs qui évoquent ses travaux depuis plus de trente ans: l'apprentissage n'est qu'un sous-produit de la production et ne se réalise que dans le secteur de la production des biens et non dans l'utilisation de ces biens.

²⁶Une des extensions majeures du concept d'effet d'apprentissage est de considérer que ce phénomène ne s'applique pas seulement à la production mais à l'ensemble des fonctions et des étapes du processus de prise de décision. De là date également le concept de courbe d'expérience (Shrivastava, 1983:15).

²⁷Hall et Howell (1985:208) précisent que des paramètres structurels propres au secteur relativisent l'importance de l'apprentissage comme barrière à l'entrée: la pente de la courbe d'expérience, la croissance de la production et l'élasticité-prix de la demande.

s'approprier l'expertise²⁸ et que cette expertise soit systémique et non individuelle (Allaire et Firsirotu, 1993).

L'apprentissage constitue, d'autre part, un élément central de la dynamisation de l'analyse économique (Nelson et Winter, 1982; Chandler, 1992)²⁹. Arrow (1962) a proposé une conceptualisation de la firme comme un réseau de flux d'information. Pour Nelson et Winter (1982), la firme se caractérise avant tout par un ensemble de routines qui agissent comme autant de règles guidant la prise de décision. Toutes les routines ne sont pas cristallisées dans le répertoire de l'organisation car si cette dernière est capable d'un apprentissage adaptatif, sa mémoire est imparfaite. Ces routines sont de trois types: des "procédures d'opération standard" qui déterminent les intrants et les extrants; des routines qui déterminent le comportement de recherche d'information; et des routines qui déterminent le comportement d'investissement.

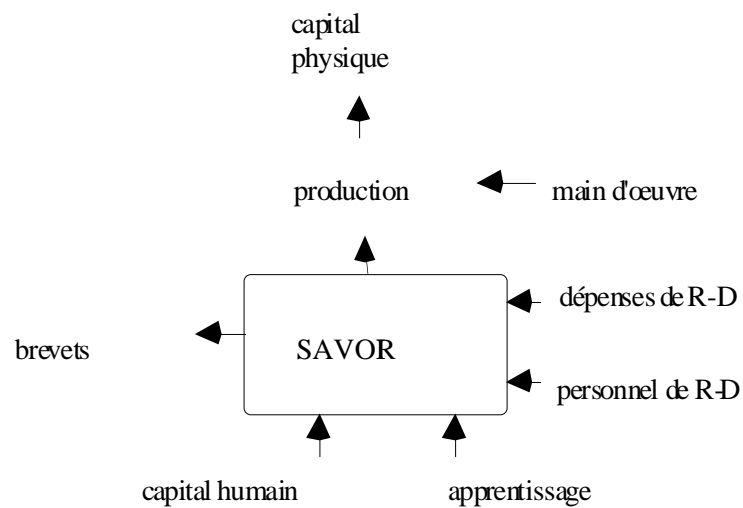
Lee et Has (1996) proposent un schéma explicatif du cheminement du savoir dans le processus économique. Nous présentons, ci-dessous, ce schéma qui a été conçu dans une optique de quantification: classement des secteurs selon leur intensité en savoir et

²⁸Cette appropriation peut s'effectuer par deux mécanismes distincts (Hall et Howell, 1985:208). D'une part, un marché imparfait du capital humain qui fait que l'expérience ne peut être achetée comme n'importe quel autre facteur de production malgré l'existence de plusieurs outils (offres d'emploi, agences de placement, cabinets de chasseurs de têtes et même acquisitions). D'autre part, la protection légale de la connaissance.

²⁹Au niveau macroéconomique, Menger avait dès 1871 reconnu le rôle fondamental de la croissance de la connaissance pour le développement économique. Au niveau microéconomique, Alfred Marshall avait proposé que la firme était une organisation qui facilitait la connaissance, conception que l'on retrouve chez Coase assimilant les coûts de transaction à des "coûts de connaissance" (Loasby, 1994).

analyse de leur comportement économique en termes de production, emploi, salaire, productivité et ouverture sur l'extérieur. Au-delà de ses limites opérationnelles, il ne met l'accent que sur une partie seulement des efforts nécessaires, ignorant largement les processus à l'œuvre.

Figure 2.2 Cheminement du savoir dans l'économie



Chez Chandler (1992), les compétences de l'organisation fournissent une dynamique non seulement pour la croissance continue de la firme mais également, en contexte de concurrence oligopolistique, pour le secteur et le pays dans lequel elle opère.

Selon lui, la stratégie de croissance à long terme est basée sur un double apprentissage ancré dans les économies d'échelle et d'envergure:

«For most, the long-term continuing strategy of growth was expansion into new geographical or product markets. The move into geographically distant areas was normally based on the competitive advantages provided by organizational capabilities learned through exploiting economies of scale. Moves into related product markets rested more on capabilities developed from the exploiting of the economies of scope.»

(Chandler, 1992:83)

Vernon (1966) offre un autre exemple de la dynamisation de la théorie par la connaissance dans son application du cycle de vie du produit au processus d'internationalisation de la firme. Par innovation, i.e. une création de connaissance appliquée, l'entreprise bénéficie d'un avantage concurrentiel à l'exportation. Mais elle ne peut s'approprier durablement cette connaissance et subit les imitations de ses concurrents étrangers, déplaçant alors les facteurs clés de succès de la différenciation au coût et obligeant l'entreprise à rechercher une localisation plus efficiente.

Toutefois, malgré l'intérêt de ses propositions, l'approche économique de l'apprentissage présente une spécificité qui la rend difficilement utilisable pour la gestion concrète du savoir organisationnel. Essentiellement, elle se préoccupe des conséquences ou de ses manifestations économiques et non de son processus. La définition retenue est étroite car elle insiste sur le caractère répétitif et la progressivité (Lazaric et al., 1995). Si l'apprentissage en économie s'applique avant tout à la production, l'apprentissage en psychologie s'intéresse principalement à la prise de décision.

2.2.1.3 Les fondements psychologiques de l'apprentissage organisationnel

La psychologie définit l'apprentissage comme tout changement de comportement permanent résultant de l'expérience (Lazaric et al., 1995). Ce sont surtout les dimensions de la qualité de l'apprentissage, des conditions de sa diffusion, de la mémorisation collective des connaissances et des mécanismes de conservation de l'expérience qui sont abordées (Cyert et March, 1963; Levitt et March, 1988; March, 1991). L'accent est mis sur l'adaptation³⁰. En situation de rationalité limitée et d'incertitude, des règles comportementales remplacent la maximisation du profit. Une de ces règles est l'atteinte d'un niveau satisfaisant, niveau qui peut être révisé au fur et à mesure que le gestionnaire acquiert plus de connaissance et une meilleure compréhension. Le processus de prise de décision est alors séquentiel et caractérisé par de l'apprentissage (Simon, 1945). De la même façon, Cyert et March (1963), définissent l'apprentissage comme le comportement adaptatif de la firme, matérialisé par trois changements aux trois étapes du processus de prise de décision: les objectifs, les règles de surveillance et de recherche de l'information. C'est l'expérience qui stimule cette évolution.

³⁰Certains auteurs ont toutefois établi un parallèle entre les deux traditions économiques et psychologiques, retraçant ainsi chez Nelson et Winter (1982) une extension de la théorie comportementale de Cyert et March (1963). Les deux modèles visent une explication des processus dynamiques d'ajustement des firmes en situation de rationalité limitée et d'incertitude (Seth et Thomas, 1994).

Hedberg (1981:6) retrace cette approche dans les implications de la méthodologie utilisée:

«In fact, no theory of organizational learning is based primarily on observations of organizations' behavior. Instead, experiments with individual humans, mice, and pigeons provide the bases upon which theories of organizational learning are mostly built.»

Leroy et Ramanantsoa (1996) vont dans le même sens quand ils retracent dans l'approche béhavioriste et son modèle stimulus-réponse les théories qui conceptualisent l'organisation comme un système de routines. Ces routines constituent des réponses standardisées et éprouvées, donc économiques.

La psychologie cognitive, quant à elle, décompose les processus mentaux en plusieurs étapes, de l'acquisition, à l'organisation et à l'utilisation de l'information, selon le modèle d'un l'ordinateur. Mirvis (1996:13) le met en évidence en analysant l'application de cette métaphore à l'entreprise :

«The idea that organization follows from and through information undergrids the concept of organizational learning.
...
information is the life blood of an organization and learning governs its circulation and value.»

Au sein de cette approche, la notion d'apprentissage tend à se perdre quelque peu (Leroy et Ramanantsoa, 1996). Pourtant, c'est sur l'implication du changement de représentation cognitive que s'établit la célèbre distinction proposée par Bateson (1972) entre apprentissage de premier et deuxième ordre, reprise par Argyris et Schön (1978) et distinguant entre apprentissage à simple boucle et à double boucle.

2.2.1.4 Synthèse disciplinaire: apprentissage et théorie des organisations

Mirvis (1996) fournit une riche synthèse des fondements administratifs de l'apprentissage retracés dans une série de métaphores, issues de la théorie des organisations, que l'on retrouve au tableau 2.3.

En ce sens elles présentent un modèle descriptif du fonctionnement d'ensemble d'une organisation et de la façon dont l'apprentissage peut s'insérer dans sa dynamique. Toutefois, dans une perspective stratégique, elles ne disent que peu de chose sur les implications individuelles et concurrentielles de l'apprentissage. D'où la critique de Grant (1996:113):

«By viewing the organization as the entity which creates, stores, and deploys knowledge, the organizational processes through which individuals engage in these activities may be obscured

...

by defining rules, procedures, conventions and norms as knowledge fails to direct attention to mechanism through which this 'organizational knowledge' is created through the interaction of individuals, and offers little guidance as to how managers can influence these processes.»

Pourtant un courant en expansion du champ de la stratégie s'intéresse à ces aspects auxquels la revue *Strategic Management Journal* a consacré un numéro spécial en 1996. Pisano (1994:85) précise:

«While the concept of learning has long fascinated organizational theorists, the proposition that competitive advantage stems from firm-specific skills and capabilities has made learning a focal point of concern in fields such as competitive strategy, organizational behavior, technology and operations management.»

Tableau 2.3 Métaphores organisationnelles et apprentissage

L'organisation comme...	Métaphore	Concepts clés	Apprentissage	Limites
...instrument	machine	automatisme	la connaissance est hors de l'organisation	pas d'apprentissage
...système social	organisme	rôles, règles, routines	maîtrise individuelle et apprentissage en équipe	n'explique pas les résistances ni comment faciliter le changement
...système de traitement de l'information	ordinateur	l'information modèle le comportement	par essais et erreurs, corriger les déviations par rapport aux normes de fonctionnement	écart entre traitement de l'information et création de la connaissance, simple adaptation
...système interprétatif	cerveau	relation entre la connaissance et la réalité. Les individus construisent des visions du monde et imposent leur ordre à la réalité objective	la vision partagée comme caractéristique de l'apprentissage organisationnel	la vision n'est pas commune à tous les membres
...système de recherche	filtre	valeurs, cartes mentales	les modèles mentaux structurent la définition des problèmes et contraignent l'apprentissage	apprentissage limité à la simple boucle
...système d'apprentissage	élève	complexité, difficulté d'organiser et de donner un sens à l'information	difficulté d'apprendre de ses erreurs car les relations de cause à effet sont ambiguës	décalage entre la théorie et la pratique

NB: adapté de Mirvis (1996)

Cette approche est à retracer, comme le stipule Doz (1994), dans une redécouverte des travaux précurseurs de Penrose (1959) sur l'importance des ressources et de Selznick (1957) sur les compétences distinctives. La première étape a débouché sur l'école des ressources (Wernerfelt, 1984; Itami, 1987; Prahalad et Hamel, 1990). La deuxième vague, sous l'influence de l'émergence de l'économie du savoir et de la connaissance (Badaracco, 1991; Castells, 1996), a débouché sur "l'école de la connaissance" (Winter, 1987; Pisano, 1994; Grant, 1996; Spender, 1996). Grant (1996) précise cependant que ce n'est pas actuellement à proprement parler une théorie de la firme mais plutôt la reconnaissance de la connaissance comme la ressource la plus importante de l'entreprise, ce que confirme Badaracco (1991:13):

«Knowledge has become the currency of modern economic competition, and a company must seek to acquire it through every means possible.»

Le tableau 3.2 ci-dessous résume la contribution des différentes disciplines à la définition que nous avons retenue de l'apprentissage organisationnel.

Tableau 2.4 Fondements disciplinaires de l'apprentissage organisationnel

Psychologie		Économique	Administration
Béhaviorisme	Psychologie Cognitive		
relation stimulus-réponse	différents types d'apprentissage et accent sur la mémoire	accent sur les objectifs et les aspects d'efficacité	Lien individu-organisation et l'apprentissage comme source d'avantage concurrentiel

Morgan et Ramirez (1984) proposent que:

«a "holographic" form of organization would prove a boon to action learning.»

Un hologramme renferme toute l'information pour fournir une image complète dans chacune de ses parties (Morgan, 1989). Une telle structure, à laquelle on peut assimiler les alliances, reproduit la totalité et applique le principe de la variété requise («requisite variety») comme le suggère Mirvis (1996). Cette approche rejoint notre conception de la valeur heuristique de la gestion d'un partenariat pour la stratégie car elle permet de l'assimiler à une sorte de laboratoire grandeur nature. Nous allons donc, dans la section suivante, analyser les différents types d'apprentissage en relation avec l'alliance.

2.2.2 Les cinq formes d'apprentissage en relation avec l'alliance

Depuis le débat classique entre empirisme et rationalisme, la philosophie reconnaît deux grands modes d'accession à la connaissance: l'un basé sur l'expérience, l'acquisition d'information; l'autre basé sur l'exercice de la raison, l'application du raisonnement logique à l'analyse. La science est fondée sur l'articulation de ces deux modes (Spender, 1996). Mais cette approche s'affaiblit quand on reconnaît la complexité, l'ambiguïté, voire la contradiction de l'information.

D'où l'émergence du pragmatisme ("cash value", "what works") et la conclusion de Spender (1996:49), basée sur les travaux de James (1950), notamment sur sa distinction entre la "connaissance sur" et la "connaissance de":

«While experience provides immediate 'knowledge of acquaintance', 'knowledge about' is the result of the systematic thought that eliminates the subjective and contextual contingencies of experience and extracts the principles that lie behind the 'knowledge of acquaintance'.»

L'apprentissage organisationnel doit donc mobiliser ces deux types de fonctionnement afin d'acquérir l'information pertinente, l'intégrer et la transformer pour, finalement, la rendre utilisable, c'est à dire pour guider la théorisation de la réalité et l'action. C'est le double défi, relevé par Koenig (1994) de la «gestion de l'expérience», par accumulation et diffusion de savoir, et de «l'intelligence de l'expérimentation», par réflexivité constructive.

Dans le cas particulier d'une alliance, la littérature permet d'identifier cinq grandes formes reliées d'apprentissage (Ingham, 1994; Doz et Shuen, 1995; Doz et Hamel, 1995; Wolff, 1995; Doz, 1996): un apprentissage du partenaire, un apprentissage sur l'objet même de la coopération, un apprentissage du processus de coopération, un apprentissage de l'environnement et, finalement, un apprentissage de niveau supérieur, de nature plus introspective, un apprentissage sur soi. Ce sont de véritables apprentissages par l'action, en ce sens qu'ils ne débutent qu'une fois la coopération amorcée (Doz et Shuen, 1995).

2.2.2.1 L'apprentissage du partenaire: le rapport à autrui

Ce type d'apprentissage s'est amorcé bien avant la conclusion de l'alliance mais ne peut réellement se développer qu'en contexte, c'est à dire durant l'interaction. Pour reprendre l'heureuse image de Badaracco (1991:134), cet apprentissage est souvent plus délicat qu'il n'y parait:

«They (partners) resemble villages, which seem similar to a traveler passing quickly through, but which are idiosyncratic and sometimes even inexplicable to those who stop and stay a while.»

Il vise à réduire l'asymétrie d'information entre les partenaires, à faciliter une compréhension de leurs différences et, de manière plus générale, à un développement de la confiance.

Au début de la coopération, les partenaires sont en situation réciproque d'asymétrie d'information. Hayek (1945:521) en fournit une explication au niveau individuel:

«There is beyond question a body of very important but unorganized knowledge which cannot possibly be called scientific in the sense of knowledge of general rules: the knowledge of the particular circumstances of time and place. It is with respect to this that practically every individual has some advantage over all others in that he possesses unique information of which beneficial use might be made, but of which use can be made only if the decisions depending on it are left to him or are made with his active cooperation.»

Chacun d'eux doit donc prendre l'autre comme objet pour tenter de réduire ces différences.

Ce type d'apprentissage passe par une bonne compréhension des caractéristiques du partenaire, tant en termes de structure que de fonctionnement, qui se constitue progressivement:

«The partnered firms learned each other's business and their particular exchange dynamics over the first few months.»
Larson (1992:88)

Les principaux points d'investigation devraient, selon Badaracco (1991:134), porter sur les modes de prise de décision, la vision des dirigeants, la valeur accordée à la concurrence entre membres de l'organisation, la place relative accordée aux différentes fonctions, l'attitude face au risque et tout autre élément capable d'évaluer le partenaire, son potentiel et ses intentions.

La compréhension entre les partenaires décroît avec la distance spatio-temporelle (Eraly, 1988:84). Harrigan (1988) a montré que les partenariats étaient plus éphémères quand l'asymétrie entre les partenaires, en termes de taille des actifs, d'expérience de coopération et de culture, était plus forte. Pour valider ces résultats, nous devons toutefois retenir l'hypothèse, forte, que la durée de l'expérience coopérative est une bonne variable *proxy* de sa performance. O'Grady et Lane (1996) ont même souligné les effets du paradoxe de la distance psychique. La proximité de langue, de culture ou d'histoire agit comme un écran, un filtre qui empêche l'apprentissage des différences critiques. Par ailleurs, Doz (1988) précise que les échecs dans les partenariats asymétriques sont sans doute plus dus à des questions de gestion qu'à des considérations techniques sur leurs différences.

Parkhe (1991) fournit une distinction utile entre deux types de diversité qui apporte un éclairage nouveau sur ces asymétries. La diversité de type I est à retracer dans les motivations même de la coopération. Elle consiste en la réciprocité des forces et la complémentarité des ressources³¹. Dans la mesure où il s'agit là de l'essence même du partenariat de type complémentaire, cette asymétrie facilite la coopération. Par contre, la diversité de type II comprend les différences de culture (*sociétale* et organisationnelle), de contexte national, d'orientation stratégique et de modes de gestion. Ce type de diversité a une fonction déstabilisatrice qui nécessite «des cycles itératifs d'apprentissage pour renforcer le partenariat» (Parkhe, 1991:580). Souvent, le partenariat est basé sur une analyse et une phase de négociations qui mettent en évidence la complémentarité stratégique avec l'hypothèse sous-jacente d'une convergence ultérieure (Doz, 1988). D'où la présence de deux effets contraires identifiée par Lazaric (1995): d'une part, le potentiel d'apprentissage croît avec la distance culturelle mais cette distance rend également plus coûteuse la mise en place de la communication entre les partenaires.

Il peut également y avoir un apprentissage des buts du partenaire dans la mesure où son comportement peut fournir des indices sur ses motifs cachés ou sous-jacents (Shuen et Doz, 1995). Les éléments identifiés précédemment procèdent tous d'une tentative de réduction de l'incertitude face au comportement et aux intentions du

³¹Pour Richardson (1972), la coopération naît principalement de la nécessité de coordonner des activités non similaires bien que complémentaires, i.e., des activités qui ne reposent pas sur les mêmes capacités humaines, sur des connaissances, savoir-faire et expériences différents (Wolff, 1995).

partenaire. L'enjeu principal de ce processus est l'émergence d'une confiance réciproque.

Mieux nous connaissons autrui, plus nous pouvons anticiper ses réactions. La confiance réduit l'incertitude de la relation. La relation de face à face facilite la compréhension mutuelle car il est possible de vérifier constamment les hypothèses que l'on formule sur autrui. Ring et Van de Ven (1994) identifient deux façons de définir la confiance dans un contexte organisationnel: celle, très restrictive, voire utopique, pour qui elle est une capacité de prédiction du comportement d'autrui; ou la simple foi en la bonne volonté. Cette dernière semble plus réaliste dans le cadre de partenariats car la mobilisation du concept est plutôt liée à l'imprévisibilité. La confiance devient cruciale en contexte d'ignorance. Elle demeure justement le seul «artifice» pour combattre cette aversion envers l'inconnu que constituent les intentions et le comportement futur de notre partenaire. Wolff (1995:111) considère que cette connaissance mutuelle peut devenir un actif spécifique:

«L'apprentissage interactif traduit un comportement pro-actif, qui correspond à une réduction volontaire de l'incertitude... cet apprentissage... génère un phénomène d'auto-renforcement (ou lock-in) à travers la création d'un actif spécifique endogène à l'accord. De ce fait, il favorise plutôt la stabilité de la relation inter-firmes.»

Mode de contrôle informel (Koenig et Van Wijk, 1992), la confiance permet de limiter la complexité et les interactions inutiles (Killing, 1988). Finalement, la proximité conduit à une connaissance intime du partenaire, permettant de prédire son comportement quand l'alliance aura pris fin (Hamel et al., 1991).

2.2.2.2 L'apprentissage sur l'objet de l'alliance: le savoir-faire ou *techné*

L'alliance peut être envisagée comme un outil pour réduire les coûts de transition vers une compétence nouvelle (Ciborra, 1991), son principal objectif est d'obtenir un «accès à» (Bidault et Cummings, 1996). L'apprentissage prend alors directement sa source dans les motifs initiaux de la formation de l'alliance. Il peut porter sur la maîtrise d'une technologie, d'un processus de production ou encore sur la mise en marché et les techniques de vente et se concrétiser sous forme de savoir scientifique, de savoir-faire technique ou de gestion de processus, tels des projets de R-D (Ingham, 1994).

Toutefois, Hamel (1991) a insisté sur la différence fondamentale entre avoir accès à une compétence, et l'internaliser, maîtriser la manière de faire, le *modus operandi*. Cette nuance met en évidence l'importance de la «capacité d'absorption» de l'entreprise (Cohen et Levinthal, 1990:128).

«The ability to evaluate and utilize outside knowledge is largely a function of the level of prior related knowledge. At the most elemental level, this prior knowledge includes basic skills or even a shared language but may also include knowledge of the most recent scientific or technological developments in a given field. Thus prior related knowledge confers an ability to recognize the value of new information, assimilate it, and apply it to commercial ends. These abilities collectively constitute what we call a firm's "absorptive capacity".»

Les auteurs considèrent donc deux caractéristiques du processus d'apprentissage: la transformation de l'information en connaissance et l'additivité de cette connaissance. Cette capacité d'agrégation, produit de l'histoire de l'entreprise, agit donc à la fois

comme un filtre et un catalyseur de l'apprentissage. Sans cet héritage administratif, l'apprentissage est incertain face à la difficulté de transférer une connaissance tacite, de répliquer une connaissance issue de l'expérience qui demeure ambiguë et pas très bien comprise (Kogut, 1988). Car, comme le soulignent Hamel et al. (1991), il n'est pas toujours possible d'internaliser les compétences du partenaire, même si l'alliance peut faciliter ce type de transfert quand elle est durable (Vasseur, 1995).

Mais deux questions demeurent en suspens. Premièrement, cet apprentissage sur l'objet de l'alliance est-il souhaité par l'entreprise? Si cette intention existe, elle est souvent cachée car elle pourrait nuire à l'instauration du climat nécessaire à la réussite de la coopération (Vasseur, 1995). Deuxièmement, ce type d'apprentissage est-il souhaitable? Peut-on tirer un avantage concurrentiel d'une telle intégration? N'est-ce pas là une perte de temps et d'énergie par rapport aux autres gains à tirer du partenariat?

2.2.2.3 L'apprentissage de la coopération: le savoir être ou *ethos*

L'entreprise, reconnaissant là des gains potentiels, peut également viser à apprendre à coopérer. Selon Mélése (1979), l'objectif est d'apprendre à être un acteur dans un système complexe où sont logés d'autres acteurs; c'est acquérir des mécanismes de représentation qui prennent en compte les représentations des autres acteurs; c'est aussi apprendre à confronter et à associer des représentations et à élaborer avec les autres des représentations communes. C'est un exemple de processus d'apprentissage par l'action et de réflexivité. Ce qui est appris sur le processus de coopération est

immédiatement réinvesti dans la pratique de la relation même qui a inspiré la réflexion (Koenig, 1994). Plus l'apprentissage est un but de la coopération, plus il devient important pour la firme d'apprendre à gérer efficacement ses relations de coopération (Westney, 1988). Mais le gain potentiel est également plus large:

«A firm can learn how to set up and fine tune alliances *per se*. The result of such learning is the institutionalization of the organization's rules and routines aimed at managing alliances.»
Ciborra (1991:59)

Ainsi, cet apprentissage peut être transféré dans des accords ultérieurs comme l'a montré Ingham (1994:117):

«En général, ces apprentissages proviennent de la reconnaissance et de la correction d'erreurs portant sur la négociation des contrats, l'organisation interne et les mécanismes de contrôle de la coopération. Ces apprentissages concernent essentiellement la direction de la société ou sont initiés par elle.»

La capacité à coopérer peut ainsi devenir un élément à part entière du répertoire stratégique (Walker, 1988; Ohmae, 1989³²; Kogut et al., 1993; Kanter, 1994; Niosi, 1995). Cette capacité peut également être conçue comme transférable, en tant que routine organisationnelle, au processus d'interaction avec les autres meneurs d'enjeu de l'entreprise, tant à l'interne qu'à l'externe, en contexte de «relation duale».

³²«Entente -the striking of an alliance- is a responsible part of every good strategist's repertoire.»

Ce savoir-faire qui conditionne la nature des relations d'une entreprise constitue un avantage concurrentiel comme le soulignent Kogut et al. (1993:77) dans le cas des alliances technologiques:

«Firms build up over time unique assets in terms of knowing where to find certain technologies or buyers, how to cooperate for the development of new products, or whom to fund in external, university-based research centres.»

Nous nous rapprochons ici du concept d'«entreprise extravertie» proposé par Pasquero (1990) pour qui l'entreprise doit dialoguer avec l'extérieur et donc disposer d'une grande facilité à établir et maintenir des contacts avec son environnement. Cette extension possible de la coopération nous conduit au quatrième type que constitue l'apprentissage sur le contexte.

2.2.2.4 L'apprentissage sur le contexte

Ce type d'apprentissage peut naître quand les partenaires confrontent leur lecture de l'environnement du partenariat: marchés, concurrents, organismes publics... Il peut ainsi conduire, par le biais de cette confrontation de perspectives sur le contexte, à une interprétation nouvelle, ou au moins enrichie, de ses menaces et opportunités (Doz et Hamel, 1995). Ce type d'apprentissage est particulièrement important dans le cas de partenariats impliquant une diversification géographique ou de produit. En effet, la capacité d'apprendre et de s'approprier finalement les bénéfices de l'apprentissage dans de multiples marchés est un avantage concurrentiel majeur dans les secteurs où le succès nécessite un transfert mondial de la connaissance (Bartlett et

Ghoshal, 1987). Ce transfert passe par un apprentissage des différences *sociétales* dans les systèmes d'organisation et les processus de gestion (Ghoshal, 1987).

L'alliance peut être conçue comme une fenêtre sur l'environnement. Elle a une dimension externe qui inscrit l'action de l'entreprise dans une démarche d'adaptation à l'environnement (Aliouat, 1996:119). Pour Bidault et Cummings (1996:3), l'alliance peut, de la même façon, fournir un mécanisme d'exposition à la concurrence pour certains éléments de l'entreprise:

«Manufacturing and R&D, for example, are often only indirectly informed of what is happening in the market... Alliance partners can introduce new threats as well as new opportunities...»

L'apprentissage de cet environnement peut également conduire à un test de l'adéquation de notre partenaire et ainsi le remettre en question au profit d'une autre entreprise, ou au contraire le conforter dans son statut (Doz et Shuen, 1995).

Mais, au-delà de l'importance de l'apprentissage du partenaire, de l'objet de la coopération, du processus de coopération et du contexte, l'aspect qui demeure sans doute le plus fondamental pour l'entreprise et sa performance à long terme est l'apprentissage introspectif, celui par lequel l'organisation se prend comme objet. Ce qui rend ce processus particulièrement crucial c'est qu'il est à l'essence même du développement des compétences distinctives de la firme, tant dans son positionnement que dans le développement de ses ressources spécifiques.

2.2.2.5 L'apprentissage sur soi

Dans cette optique, l'apprentissage organisationnel est considéré moins comme un résultat que comme un vecteur ou un instrument du développement des capacités et des compétences spécifiques d'une organisation (Hamdouch et Maman, 1995:46). Ce type d'apprentissage est durable car il survit à la relation (Hamel, 1991). Son analyse passe par un réexamen du lien entre stratégie et partenariat que nous avons esquissé à la section 2.1.1.3. Cette réflexion peut conduire à plusieurs conséquences: construction de l'identité organisationnelle, catalyseur du changement, émergence de stratégies, apprentissage sur la mise en œuvre et sur la formulation.

En premier lieu, le partenaire peut agir comme un miroir. L'identité se construit alors par confrontation avec la différence et elle devient significative quand la comparaison est possible. Conçue ainsi, l'identité est une métaphore qui capture simultanément l'uniformité et la distinction. À cet égard, la proximité du partenaire et la démarche de rapprochement favorisent la réflexion sur son identité propre, sa différence constitutive. Cette identité émerge de la signification que les individus attribuent à leurs interactions. L'élément étranger ne fait d'ailleurs souvent qu'actualiser une potentialité que l'on avait négligée ou bridée. Cette intrusion de l'étrangeté peut fonctionner comme *anamnèse*: elle rappelle à un corps social qui avait tendance à l'oublier, qu'il est structurellement hétérogène (Maffesoli, 1988).

L'alliance peut aussi agir comme une sonnette, un catalyseur du changement.

C'est le sens de la proposition de Ciborra (1991:59):

«... creating the opportunity to access or develop different cognitive frames, work arrangements and cultures so that the firm is able to look at both itself and the environment in which it operates in a fundamentally different way, smashing old frames and overcoming organizational inertia. Alliances thus provide, through new insights and successful restructuring of organizational problems, a shortcut to radical change, by-passing organizational vicious circles and deadlocks.»

Ainsi, le caractère interactif de l'apprentissage introduit la possibilité de combinaisons nouvelles. D'où la suggestion de Wolff (1995) de concevoir les accords comme un processus d'apprentissage radical.

L'alliance peut également agir comme un contexte pour l'émergence de stratégies. L'interaction fournit en quelque sorte un creuset, une source d'inspiration et d'idées pour l'élaboration de la stratégie. Cette perspective est différente de la stratégie, telle que conçue par Mintzberg et Waters (1985) pour qui elle est le produit de l'action conjointe de stratégies délibérées et émergentes. Les actions émergentes peuvent être assimilées à des expériences et nous sommes donc en présence d'un apprentissage par l'action (Calori, 1996) mais plus au niveau tactique et opérationnel que stratégique. Au niveau de la mise en œuvre de la stratégie, l'alliance permet une sorte de test grandeur nature du comportement de l'organisation. L'apprentissage du processus de coopération pourrait lui aussi être appliqué à la mise en œuvre de la stratégie.

Finalement, l'alliance conduit à un enrichissement de la réflexion stratégique. La formulation de la stratégie se trouve approfondie par le biais des quatre types d'apprentissage précédents. Le processus de présentation de son expertise au

partenaire nécessite un effort d'auto investigation qui peut conduire à un réexamen des forces et faiblesses et générer des idées innovatrices (Bidault et Cummings, 1996). L'alliance agit alors comme un processus de définition de ses propres compétences clés comme le suggèrent Lei et Slocum (1992:92):

«Companies that have been successful with alliances have tried from the beginning to understand their own core competencies and how a particular alliance might extend these.»

Nous avons pris pour point de départ une conceptualisation de l'alliance comme un lieu de deux grandes tensions dialectiques. Nous avons ensuite proposé que ces tensions suscitent différents types d'apprentissage propres à un partenariat. Après avoir décrit ces cinq formes, il convient maintenant de revenir sur le lien entre apprentissage et gestion des contradictions, notamment comment, en retour, l'apprentissage peut faciliter la gestion de ces dilemmes. C'est l'objet de la section suivante.

2.2.3 De l'apprentissage à la gestion des contradictions

Les cinq types d'apprentissage potentiels au cours de la relation duale constituée par une alliance peuvent conduire à des modes de gestion des contradictions de type (b), (c) ou (d) identifiés à la section 2.1.3.2. Powell et al. (1996) proposent que l'apprentissage soit à la fois un accès à la connaissance et une capacité à utiliser cette connaissance et à construire à partir d'elle. C'est le deuxième volet de l'apprentissage qui doit contribuer à éclairer la nature de la relation. Le tableau 3.3 propose une vue d'ensemble des relations possibles entre les deux dilemmes de gestion de l'alliance et les cinq formes d'apprentissage. Si ces dernières se retrouvent, comme nous l'avons

vu, sous des formes plus ou moins similaires dans la littérature, en revanche, peu d'écrits conceptualisent l'alliance comme un lieu de contradictions et aucun, à notre connaissance, n'établit un lien entre apprentissage et contradictions. Nous ne rentrerons donc pas dans les détails de ce qui constitue, en l'état, un simple outil d'analyse, mais nous souhaitons simplement illustrer les formes concrètes que peuvent prendre ces liens entre apprentissage et gestion des contradictions.

Une fois reconnue l'utilité de l'apprentissage pour repenser, et donc gérer activement, les contradictions inhérentes à toute alliance, l'étape suivante consiste à réfléchir sur la façon d'appréhender l'apprentissage organisationnel en contexte de coopération.

Tableau 2.5 Dilemmes d'une alliance et les cinq types d'apprentissage

	apprentissage du partenaire	apprentissage sur l'objet de l'alliance	apprentissage sur le processus	apprentissage sur le contexte	apprentissage sur soi
coopération vs concurrence	peut permettre de préciser ses intentions	peut attiser la concurrence car l'alliance perd de sa pertinence avec l'apprentissage	peut renforcer la coopération par un processus d'apprentissage sur le tas	peut conduire à questionner la pertinence des choix au sein de l'alliance y compris celui du partenaire	réflexion sur son approche des relations avec d'autres meneurs d'enjeux
interne vs externe	nouvelle interprétation des frontières	peut conduire à un renforcement des frontières	peut aboutir à une nouvelle interprétation du lien	renforcement du choix du partenaire ou rejet	construction de l'identité par différence

2.2.4 La gestion de l'apprentissage organisationnel en contexte de coopération

Pour une gestion efficace de l'apprentissage organisationnel, il convient d'abord de reconnaître ses aspects pathologiques, puis d'identifier ses obstacles et ses limites, avant de pouvoir envisager des stimulants.

2.2.4.1 Les aspects pathologiques de l'apprentissage

L'apprentissage peut devenir pathologique. D'abord, en faisant tomber l'entreprise dans un piège de «surcompétence» (Levitt et March, 1988). Un tel écueil est possible lorsque l'entreprise obtient du succès avec un système médiocre, l'incitant à utiliser quand même ce système au détriment d'un autre plus performant. Il conduit l'organisation à une spécialisation inadaptée dont il est difficile de sortir car celle-ci bénéficie d'effets d'expérience sans réaliser l'importance des coûts d'opportunité liés à un comportement éloigné de l'optimum. Un effet similaire a été démontré par Levinthal et March (1990) pour qui l'âge, lié au degré de spécialisation du système, a une influence négative sur la capacité d'absorber de nouvelles connaissances.

Ce piège, cet «apprentissage qui rend esclave» (Hedberg, 1981:4), contribue également à l'inertie (Hedberg et al., 1976; Doz, 1994), aux comportements stéréotypés (Watts, 1990). C'est là le paradoxe de la culture des compétences identifié par Doz (1994): d'un côté l'approfondissement continu et cohérent, la diffusion et l'exploitation des compétences sont nécessaires mais ils renforcent également les risques d'inertie, c'est à dire l'incapacité à faire face aux changements

en l'absence d'un renouvellement. Il s'agit d'une nouvelle interprétation du dilemme mis de l'avant par March (1991) entre exploitation et exploration.

Cette dérive pathologique de l'apprentissage a été illustrée par Miller (1990; 1993) à travers son évocation de la simplicité et du paradoxe d'*Icare*: les facteurs qui ont contribué au succès de l'organisation sont les mêmes qui, poussés à leur extrême, conduisent à son déclin. Ce processus de renforcement des facteurs de succès constitue une forme de maximisation d'un apprentissage à simple boucle ou de type I. Les entreprises ne sont pas capables de "dégivrer" (Lewin, 1964), de "désapprendre" (Hedberg, 1981), de "désencadrer" (Bartunek, 1988) leurs cadres cognitifs. Le fait de garder ses vieux outils quand la situation a changé conduit à sa perte comme l'a illustré dramatiquement Weick (1996)³³.

2.2.4.2 Les obstacles et les limites à l'apprentissage

Apprendre de l'expérience est loin d'être évident (Huber, 1991) car cela nécessite une interprétation de l'expérience (Levinthal et March, 1993). Il y a même une inclinaison à renouveler les mêmes erreurs et donc une tendance pour les vieilles leçons à devoir être enseignées à nouveau (Kogut et al., 1993). En fait, trois conditions difficiles à remplir sont nécessaires pour aboutir à un tel apprentissage (Feldman, 1986). En premier lieu, il faut réaliser la nécessité de l'apprentissage et donc identifier des erreurs, ce qui est difficile vu l'incertitude de la relation entre

action et résultat. D'où la deuxième condition qui porte sur la nature de l'apprentissage. Réaliser la nécessité d'apprendre ne garantit pas le succès à cause des risques de «corrélations illusoires» (Chapman, 1967), de l'attribution erronée de certains résultats à certaines actions à travers un «apprentissage superstitieux» (Levitt et March, 1988). La troisième condition porte sur la reconnaissance qu'il y a bien eu apprentissage: quand sommes-nous satisfaits de la relation entre l'action et le résultat? Nous voyons donc, même à travers le modèle extrêmement simplificateur de Feldman, à connotation béhavioriste, que l'apprentissage par l'expérience est, au mieux, incertain.

Bukszar et Connolly (1988) identifient une des raisons de cette difficulté dans la délicatesse à évaluer de manière objective une décision quand on en connaît le résultat. De manière générale, la plupart des limites qui contraignent la rationalité contraignent également l'apprentissage. Levinthal et March (1993) identifient ainsi trois formes de myopie de l'apprentissage: une myopie temporelle qui privilégie le court terme et donc l'exploitation à l'exploration; une myopie spatiale qui privilégie les effets qui se produisent à proximité de celui qui apprend; et la myopie de l'échec qui fait que l'apprentissage organisationnel sur-échantillonne le succès et sous-échantillonne l'échec. Tout processus d'apprentissage tend à éliminer l'échec, à produire de la confiance, des anticipations et des interprétations favorables des

³³En refusant d'obéir aux ordres d'abandonner leur lourd matériel afin de pouvoir se déplacer plus vite en lieu sûr, 27 pompiers périrent lors des incendies de Mann Gulch et South Canyon.

résultats. Miller (1990) dans *Le Paradoxe d'Icare* a montré que le succès pouvait également aveugler et conduire finalement à l'échec.

Thompson (1995) identifie un autre obstacle, de nature plus *sociétale*, à l'apprentissage. Il retrace les origines de ce qu'il nomme une «double contrainte» de l'apprentissage organisationnel dans les influences familiales et éducatives qui façonnent les individus sur un modèle en opposition avec les impératifs d'un véritable apprentissage: questionnement, ouverture à la nouveauté et expérimentation:

«The child is taught, sometimes in very harsh ways, not to share information or collaborate in the acquisition of knowledge. Our educational system is organized primarily around the memorization of information and the ability to produce that information upon demand.»
(Thompson, 1995: 88)

Cette éducation, qui se perpétue jusque dans la structure et les valeurs de l'organisation, conduit typiquement les individus à une relation non fonctionnelle avec l'apprentissage. Malgré toutes ces limites qui font que l'apprentissage n'est pas une panacée, il demeure, qu'en moyenne, il améliore la performance (Levinthal et March, 1993:101). D'où la nécessité de le stimuler.

2.2.4.3 Les stimulants de l'apprentissage

Deux grandes théories ont proposé une explication de la nature du lien entre apprentissage et action (Ford et Ogilvie, 1996). Une perspective structurelle considère l'information comme objective. Celle-ci peut donc être acquise et intégrée par cueillette de données, dissipant ainsi l'incertitude. L'analyse des données conduit alors à une compréhension qui guide l'action. À l'opposé, une perspective

interprétative argumente que l'environnement est ambigu et que l'information nécessite une interprétation et un processus d'essais et erreurs. Selon cette vue, ce n'est pas la compréhension qui conduit à l'action mais bien l'inverse. Piaget (1967) présente la synthèse de ces deux orientations radicales dans ce qu'il nomme «constructivisme dialectique». La connaissance émane d'une double interaction: la première entre subjectivisme (la connaissance est construite par le sujet) et objectivisme (la connaissance vient de l'observation de l'objet), la seconde entre holisme (il faut connaître le tout pour comprendre les parties) et individualisme (la connaissance se construit sur la partie qui permet une généralisation par agrégation). Quelle que soit la position ontologique retenue, certains facteurs sont de nature à favoriser l'apprentissage, tant au niveau de l'environnement que de l'organisation.

L'environnement est un facteur stimulant de l'apprentissage. L'intensité de la concurrence peut devenir une cause déterminante comme le rapporte March (1991:81):

«A second major feature of the social context of organizational learning is the competitive ecology within which learning occurs and knowledge is used. External competitive processes pit organizations against each other in pursuit of scarce resources and opportunities.»

Hedberg (1981), élaborant sur la typologie des environnements de Emery et Trist (1965), conclut que les types «placid-randomized» (à cause de l'isolement des concurrents) et «turbulent» (à cause de la trop grande complexité) ne laissent aucune place à l'apprentissage. Par contre, les types «placid-clustered» et «disturbed-reactive» offrent les plus grandes opportunités en raison de la proximité de la relation

entre les éléments, que le lien soit fondé sur la similitude de comportement d'un groupe, dans le premier cas, ou sur le jeu des actions et réactions entre concurrents, dans le second cas. Parallèlement, la mondialisation des économies est de nature à pousser les firmes à apprendre pour survivre dans ce nouveau contexte (Argyris et Schön, 1996). De même, l'évolution technologique, particulièrement dans le domaine des technologies de l'information, crée un incitatif supplémentaire à apprendre, en créant un coût d'opportunité pour les firmes incompetentes à gérer l'information (Davenport, 1997).

Un prolifique courant de littérature identifie une série d'éléments de l'organisation de nature à stimuler l'apprentissage. À la suite des travaux de Peter Senge (1990), les notions d'«organisation apprenante» ou d'«organisation intelligente» ont inspiré nombre d'auteurs (Jones et Hendry, 1992; *Centre Canadien de Gestion*, 1994; Willard, 1995; *The Economist Intelligence Unit*, 1996). Le concept tend à se diluer avec la flexibilité et le changement dans une perspective très normative, d'inspiration structurelle, voire behavioriste.

Ainsi certains éléments sont identifiés pour amener l'organisation à "apprendre". La direction doit s'impliquer et indiquer une volonté marquée (Senge, 1990) même si la plupart de l'apprentissage a lieu à des niveaux hiérarchiques inférieurs (Hamel et al., 1989). La culture d'entreprise doit véhiculer des valeurs appropriées, basées sur la tolérance, l'ouverture, la curiosité, l'amélioration constante. L'apprentissage nécessiterait donc un «mind shift» (Jones et Hendry, 1992), un «changement de cadre

mental» (Senge, 1990), un «changement de culture» (Schein, 1996). Cette culture de l'apprentissage doit par ailleurs être renforcée par la structure, notamment la gestion des ressources humaines: sélection, formation, système de récompenses (Pucik, 1988; Hamel et Prahalad, 1989; Schein, 1990).

Mais, seuls, ces éléments sont sources d'illusions comme l'ont compris Illich (1979:39)³⁴:

«Learning is the human activity which least needs manipulation by others. Most learning is not the result of instruction. It is rather the result of unhampered participation in a meaningful setting.»

et Davenport (1997:3):

«Information and knowledge are quintessentially human creations, and we will never be good at managing them unless we give people a primary role.»

Le courant constructiviste attire alors notre attention sur un ensemble d'autres aspects liés à l'apprentissage comme l'évoque Koenig (1994 :83):

«Favoriser l'apprentissage nécessite d'enrichir le travail interprétatif. Il est parfois suggéré d'avancer sur ce point en engageant des individus qui tolèrent l'incertitude et l'ambiguïté; une recommandation d'application plus immédiate consiste à organiser le débat d'idées en accompagnant cet effort de structuration d'une diffusion rapide des informations et d'un développement des échanges informels.»

L'apprentissage nécessite une circulation de l'information contenue dans les différents actifs échangés: physiques, humains, financiers ou intangibles. Pour circuler, ces actifs, supports d'informations et des interactions humaines, doivent utiliser un réseau, un ensemble de mécanismes structurels plus ou moins formels. Pour favoriser

³⁴Cité par Jones et Hendry (1992:21)

l'apprentissage au sein de la coopération, et sans nier le rôle de l'environnement dans ce processus, il devient alors nécessaire de mettre en place des moyens, un système d'apprentissage organisationnel (Shrivastava, 1983), de gérer les flux au sein de ce réseau inter entreprises particulier pour permettre à l'information de circuler, fluidité facilitée par une structure spécifique de l'interface.

2.3. L'INTERFACE ENTRE LES PARTENAIRES: FLUX ET COORDINATION

La structuration de l'interface entre les partenaires, en tant que mécanisme de stimulation et de support de l'apprentissage, s'articule autour de la gestion de différents types de flux entre les partenaires, ce qui constituera notre première section. Une seconde section portera sur la structure qui sert de support à ces flux et les mécanismes de coordination entre les partenaires: rôles, gestion de l'interface, allocation des ressources et contrôle/évaluation.

2.3.1 La gestion des flux entre les partenaires

Après avoir mis en évidence l'importance d'une analyse en termes de flux pour une organisation, et plus spécifiquement pour une alliance, nous approfondirons la relation entre flux et apprentissage pour conclure par une revue des différents types de flux entre deux partenaires.

2.3.1.1 La pertinence d'une analyse en termes de flux

Dans un environnement remodelé par la mondialisation des économies et la révolution technologique, principalement dans le domaine de l'information, est apparu un nouveau type de firme qui se caractérise davantage comme une entité dynamique au centre d'un faisceau de flux, entrants et sortants. On peut parler d'une fluidité polymorphe: de la matière, de l'argent, des personnes et de l'information (Allaire et Bazoge, 1989; Bazoge, 1996). Il ne s'agit pas là de conceptualiser l'organisation, et moins encore le partenariat, comme un système régulé de flux (Mintzberg, 1981). Il s'agit, plus fondamentalement, d'un changement de perspective. L'unité d'analyse privilégiée se déplace donc de l'organisation, de la firme, de la structure vers le lien, la relation, le flux, ce qui est d'ailleurs selon Thorelli (1986:41) plus proche du concept de stratégie, «which seems more closely associated with the links or interpositional relationships». Ce changement de niveau d'analyse est également à la base de la théorie des coûts de transaction élaborée par Williamson (1986:103):

«... the relation takes on the properties of a mini society with a vast array of norms beyond those centered on the exchange and its immediate processes... the reference point under a truly relational approach is the entire relation as it has developed through time. This may or may not include an 'original agreement'.»

Les flux créent l'interdépendance qu'ils se produisent au sein de l'organisation ou entre organisations. Ainsi, par exemple, Thompson (1967) identifie trois sources d'interdépendances liées à la spécialisation du travail³⁵: couplage séquentiel où

³⁵Cette spécialisation se produit même dans le cas de partenariats horizontaux ou supplémentaires.

l'output de A sert d'input à B³⁶, le couplage réciproque où A dépend de B qui dépend de A, et le couplage de communauté où A et B partagent les mêmes ressources limitées. Eraly (1988:129) rajoute les interdépendances d'échelle où il faut A et B pour réaliser des économies d'échelle. Dussauge et Garette (1990) parlent d'alliance additive quand les contributions de A et B sont similaires. Malone et al. (1997) insistent également sur les interdépendances nées de l'impératif de mise en commun pour atteindre une ressource. Nous résumons ces cinq types dans le tableau 4.1.

Tableau 2.6 Différents types d'interdépendances entre partenaires

couplage séquentiel ou couplage de flux	couplage réciproque	couplage de communauté	inter dépendances d'échelle	inter dépendances de cohérence
A => ressource =>B	A <=> B	ressource => A et B	A + B = économies d'échelle	A + B = ressource

NB: adapté de Thompson (1967), Eraly (1988), Dussauge et Garette (1990) et Malone et al. (1997)

Malheureusement, rares sont les recherches qui portent sur l'analyse des flux au sein de partenariats. Pourtant, dès 1976, Van de Ven affirme que les flux de ressources et d'information semblent être les processus principaux au sein d'une relation entre deux organisations. Ce sont, selon lui, les éléments de base de l'activité et leur présence est la raison d'être de la collaboration. De plus, un raisonnement en termes de flux permet de considérer une double perspective, celle d'un des partenaires ou encore

³⁶L'alliance de complémentarité évoquée par Garette et Dussauge (1990).

celle de la relation. D'autre part, les flux de différentes natures sont au cœur de l'apprentissage au sein des alliances.

2.3.1.2 Les flux et l'apprentissage

Ghoshal (1987) propose que les compétences dans la gestion des flux d'information et de connaissance à travers un réseau mondial soient une source de création de valeur qui constituera la source ultime de l'avantage d'une firme. Il relie donc explicitement flux et apprentissage. Ces flux proviennent de la circulation d'information liée à la double diversification des marchés et des produits. Ce que confirme Madhok (1996:99) quand il écrit:

«Since knowledge is generated in all parts of global firms, the essential task of management becomes to tap, harness and leverage these flows.»

La circulation de l'information, la communication et la diffusion de la connaissance peuvent donner lieu à des apprentissages de nature très différente (Dodgson, 1993a).

Brown et Duguid (1991:47) rappellent le caractère de construction sociale de l'apprentissage à partir d'un ensemble de matériaux, au premier rang desquels les différents types de flux:

«From this perspective, learners can in one way or another be seen to construct their understanding out of a wide range of materials that include ambient social and physical circumstances and the histories and social relations of the people involved. Like a magpie with a nest, learning is built out of the materials to hand and in relation to the structuring resources of local conditions.»

D'où la variété des modes d'accès à la connaissance: par la pratique, l'usage, l'interaction ou l'appropriation. L'apprentissage par la pratique (*learning-by-doing*, identifié par Arrow [1962]) est lié aux effets d'expérience dont nous avons déjà parlé

à la section 3.1.2. L'apprentissage par l'usage (*learning-by-using*, révélé par Rosenberg [1982]) est lié à l'obtention de feed-back sur la performance des produits et des processus. L'apprentissage par l'interaction (*learning-by-interacting*, rapporté par Hamdouch et Maman [1995]) fait référence à l'apprentissage relationnel, proche de la notion de communauté de pratique de Brown et Duguid (1991) mais de portée plus large car l'apprentissage peut être de nature différente de l'objet de la pratique commune. L'apprentissage par l'appropriation consiste en une acquisition directe de la connaissance au sein d'un marché interne à l'accord. Ces différents modes se superposent dans une large mesure et sont donc difficiles à isoler en pratique. Analyser les flux apparaît alors comme un fructueux complément de l'analyse des modes d'accession à la connaissance.

2.3.1.3 Les quatre types de flux entre partenaires

Les flux de ressources sont les unités de valeurs échangées entre les partenaires. Van de Ven (1976) identifie ainsi l'argent, les installations, le matériel, les références de clients et les services d'un personnel qualifié. Pour Hakansson et Johanson (1988:373) ces points d'ancrage se construisent dans le temps:

«There may be technical bonds which are related to the technologies employed by the firms, knowledge bonds related to the parties' knowledge about their business, social bonds in the form of personal confidence, administrative bonds related to the administrative routines and procedures of the firms, and legal bonds in the form of contracts between firms. These bonds tend to create lasting relationships between the firms.»

Nous retiendrons, pour notre part, quatre types de flux: les flux physiques, ou de produits, qui représentent ce que Badaracco (1991:79) appelle une «connaissance

migrante», celle-ci est explicite et clairement articulée; les flux financiers de nature très spécifique; les flux humains qui peuvent véhiculer tant une connaissance tacite qu'explicite; et, finalement, les flux intangibles, plus hétérogènes. Ces quatre types de flux représentent autant de supports de données, d'information, d'expérience et de compétences.

Les flux de produits entre partenaires proviennent de la nécessité pour une entreprise d'obtenir des facteurs de production ou des produits finis dans des conditions particulières qu'autorise le partenariat. Dans le premier cas, le flux contribue à l'efficacité de la production et peut fournir un avantage spécifique dans la mesure où ce produit est disponible non sur un marché mais uniquement dans le cadre de l'accord. Dans le second cas, les produits obtenus permettent d'étoffer l'envergure de l'offre (Badaracco, 1991). Au cœur des flux de produits se retrouve la notion d'apprentissage par l'usage que nous venons d'évoquer, mécanisme par lequel ces produits nouveaux permettent d'enrichir les compétences.

Les flux financiers sont d'une nature très particulière. L'argent est la plus liquide et la plus fluide des ressources. Ces flux ne servent pas de support à l'apprentissage en tant que tel mais reflètent plutôt l'effort de l'entreprise pour acquérir des données, des informations et des compétences. Apprendre a un coût et celui-ci s'élève en contexte d'économie du savoir. Ces flux peuvent également traduire des arrangements contractuels particuliers, en termes de prises de participation, d'accords d'utilisation de technologies, de brevets, de marques commerciales, de logos.

Les flux humains et les flux d'information concernent les personnes impliquées à l'interface du partenariat et sont d'une importance cruciale pour l'apprentissage. Les «boundary spanners» (Aldrich, 1977) ont des fonctions essentielles à l'efficacité de l'organisation qui consistent à stimuler et à faire circuler l'information (Dodgson, 1993b). Dans le cas d'alliance, cette personne est souvent le chef de projet, garant de la confiance entre les partenaires et de la qualité des relations interpersonnelles. C'est ce que Kanter (1994) nomme l'«intégration interpersonnelle». Ces individus, pour qu'ils agissent comme des agents efficaces d'intégration de compétences, doivent être épaulés par la structure, notamment au niveau de la formation, de la responsabilité à apprendre et des compétences (Pucik, 1988). Ces flux se situent le plus souvent à trois niveaux: formation commune du personnel, opérations et administration (Doz, 1988).

Pour leur part, les flux d'information sont des messages ou des communications entre les parties intéressant la relation et transmis via une variété de médias (rapports écrits, lettres, téléphone, réunions de face à face, réunions de groupe; Van de Ven, 1976)³⁷. Leur nature parfois ambiguë nous amène à évoquer les flux les plus difficiles à appréhender, presque toujours de nature implicite, les flux intangibles.

³⁷À cette liste datant de plus de vingt ans, on pourrait ajouter télécopie, courrier électronique et conférence téléphonique ou vidéoconférence et même intranet.

Les flux intangibles ou «invisibles» (Itami, 1987) sont de nature plus hétérogène. Leur création constitue même, selon Itami, l'unique tâche des gestionnaires. Ces actifs, aux usages multiples, sont difficiles à accumuler et à évaluer. Ils sont étroitement liés au stock et aux flux d'informations (Pucik, 1988). Souvent incarnés dans les individus, ils constituent autant des *intrants* que des *extrants* du processus de production. Cette nature duale, qu'ils partagent avec l'argent et la technologie, doit être prise en considération dans leur analyse car leur effet en tant que produit peut avoir des conséquences ambiguës sur le stock d'actifs invisibles de la firme (Itami, 1987).

Ces actifs intangibles se composent de trois grandes catégories, selon le temps nécessaire pour les intégrer en tant que compétence: les premiers sont des actifs quasi physiques, tels les brevets ou les marques; les seconds nécessitent plus de temps et une «capacité d'absorption» (Cohen et Levinthal, 1990) de l'entreprise, telles l'image, la réputation, la légitimité, les habiletés de direction; finalement, les troisièmes se construisent sur la durée et par l'interaction continue, telles la confiance et la culture. Revenons brièvement sur ces trois catégories.

Les actifs intangibles quasi physiques font l'objet d'un accord contractuel. La portée de cet accord est variable car les actifs sous-jacents sont relativement hétérogènes: brevets, marques, logos, accords de licence...

Ils sont intangibles mais peuvent être transférés dans des conditions précises comme le souligne Hall (1992:138):

«Contracts are therefore the embodiment of an agreement, which define the terms of that agreement so that each party understands, and can protect and enforce, his rights.»

Là encore, la valeur de ces flux vient de leur caractère privé, i.e. exclusif à l'accord de partenariat. Mais tous les actifs intangibles ne possèdent pas cette facilité de transfert.

Certains de ces actifs sont plus spécifiquement basés sur la capacité d'absorption (Cohen et Levinthal, 1990) de l'organisation. Dans cette catégorie d'actifs intangibles, un des partenaires profite déjà de cet actif, comme dans le premier cas, mais le transfert est incertain, il n'a pas de signification dans un contexte légal et il dépend de la capacité de l'autre entreprise à s'approprier la ressource, à l'internaliser. Ainsi, l'entreprise peut bénéficier de l'image et de la réputation de son partenaire, voire acquérir une légitimité nouvelle par l'accord et le développement de la relation, par exemple dans le cas de partenariats internationaux. Elle peut également, sur la durée et par la pratique, internaliser certaines compétences de management, sur des aspects techniques, telle la gestion de la R-D, de certaines étapes du processus de production, ou sur des aspects d'application plus large, telles des habiletés de direction, la formation, les relations hiérarchiques.

Finalement, d'autres actifs intangibles sont construits dans la relation. Cette troisième catégorie prend beaucoup plus de temps à émerger de la relation. À travers

l'interaction, se construit une confiance réciproque qui agit comme un puissant et économique mécanisme de coordination entre les partenaires qui peut aussi, éventuellement, déboucher sur des valeurs, des habitudes et des croyances communes, véritable culture organisationnelle de l'accord qui conduit à un langage commun (Hall, 1992).

Les principales dimensions à prendre en considération sont la direction de ces flux, leur intensité, i.e. le volume de ces flux, et leurs fluctuations (Van de Ven, 1976). La dynamique des flux a par ailleurs des aspects réflexifs sur l'apprentissage. Si ceux-ci stimulent l'apprentissage en fournissant en quelque sorte la matière première au processus, cet apprentissage en retour, via une compréhension nouvelle des dilemmes de gestion associés à l'alliance, est de nature à modifier les trois dimensions associées aux flux: intensité, volume et fluctuation.

Parler de la gestion de flux conduit inévitablement à évoquer le support structurel de ces flux, la structuration de l'interface et, plus spécifiquement, les éléments et les canaux entre ces éléments qui supportent et régulent partiellement les mouvements entre les deux organisations.

2.3.2 Les mécanismes de coordination

Contrairement à la gestion des flux, la structuration de l'interface est beaucoup mieux documentée dans la littérature, notamment celle portant sur les processus de gestion

de l'alliance (Ring et Van de Ven, 1994; Mohr et Spekman, 1994). La coordination, du latin *ordinatio* qui signifie mise en ordre, est une action qui vise à agencer des choses et des activités diverses dans un but déterminé (*Larousse*, 1995). Elle comporte deux facettes: une, statique, liée au design de l'interface; l'autre, dynamique, liée à l'animation de cette interface. Si le but visé est l'apprentissage, alors tant les mécanismes structurels que les processus plus ou moins émergents animant cette structure doivent faciliter l'acquisition de connaissances utiles. Comme le soulignent avec justesse Lei et Slocum (1992:85), l'accord de partenariat ne peut pas aisément spécifier le type, le taux et les flux d'information qui transiteront entre les deux organisations. Cependant, il est possible, et important, de structurer la relation pour gérer ces flux et stimuler l'apprentissage.

Doz et Shuen (1995:18) définissent l'interface d'une alliance comme l'ensemble des interactions et des liens formels et informels entre deux firmes partenaires:

«The partnership interface plays an essential role in stimulating and facilitating internal organizational processes of learning and revaluation. It forms a new and often unanticipated channel for information flows and transfer of tacit know-how.»

Cette interface joue donc un rôle crucial dans le processus d'apprentissage:

«The establishment of a partnership interface and of interfirm dependencies acts as a "membrane" or conduit through which information passes

...

The openness or "permeability" of the partnership interface is an important determinant of what types of learning processes and valuation take place and with what speed.» (Ibid., p. 19)

Dans ces conditions, la structuration de cette interface doit faire l'objet d'un soin particulier comme le propose Doz (1988:337):

«The operating interfaces between the two partners cannot be left to chance and to ad hoc adjustment. They must be designed as a whole, recognizing the various issues and the corresponding levels in the hierarchy of the bigger firm as well as the nature of the interdependences between the partners.»

La structure de l'interface définit la façon dont les partenaires vont interagir et ainsi donner lieu à des processus d'apprentissage organisationnel, en réponse à ces interactions (Chandler, 1992; Dodgson, 1993). Les gestionnaires doivent adapter leurs opérations et leur structure de façon à faciliter cet apprentissage (Badaracco, 1991:143). Si elle stimule l'apprentissage, l'«architecture d'apprentissage» (Gozdz, 1996) doit également en conserver le résultat, le diffuser aux autres composantes de l'organisation qu'il peut concerner et s'adapter, par réflexivité, à ses enseignements.

Nous considérerons successivement le design (1), puis la gestion courante de l'interface (2), les mécanismes d'allocation des ressources (3) et les systèmes de contrôle et d'évaluation (4).

2.3.2.1 Le design

Le processus d'interdépendance émerge de la division des tâches et des fonctions entre les parties, d'où le lien évident avec les motifs initiaux du partenariat. Toute représentation de ce processus implique deux opérations: une décomposition en sous activités et le recours au concept de spécialisation pour chacune de ces sous activités

(Malone et al., 1997). Nous présenterons donc brièvement la répartition des tâches au sein du partenariat et le système de rôles attribués à chaque partenaire.

La répartition des tâches fait l'objet d'une discussion préalable et, le plus souvent, d'un engagement contractuel. Elle traduit la division du travail entre les partenaires qui se produit même en cas de partenariats horizontaux et qui est liée à la diversité de type I décrite par Parkhe (1991) et déjà évoquée. Ainsi chaque firme apporte au partenariat une compétence, garante de la continuité de la relation qui débouche sur la dépendance mutuelle, limitant ainsi l'émergence d'un acteur dominant (Alter et Hage, 1993).

À cette répartition opérationnelle et pratique des tâches, se superpose un système de rôles. Traditionnellement, est associée au concept de rôle la notion selon laquelle les acteurs doivent se comporter selon la manière dont la collectivité s'attend à ce qu'ils se comportent (Katz et Kahn, 1966). Il s'agit alors, au sein d'une communauté donnée, d'un véritable système de comportements prescrits (Simon, 1991). Toutefois, pour Simon (1991:126), ce système est avant tout une prémisse décisionnelle:

«Roles tell organization members how to reason about the problems and decisions that face them: where to look for appropriate and legitimate informational premises and goal (evaluative) premises, and what techniques to use in processing these premises.»

Au sein de l'alliance, chaque partenaire est donc soumis à une pression de ce type. Non seulement il doit agir en conformité à certaines attentes mais aussi "réfléchir" selon un mécanisme induit par le partenariat en termes de quête d'information,

d'analyse de cette information et d'élaboration de critères décisionnels. D'où la nécessité d'adapter les mécanismes de stockage et de circulation de la connaissance³⁸ et le besoin de coordination des activités.

2.3.2.2 Les processus d'interaction et la coordination

Si l'ensemble des activités était connu à l'avance, il serait possible d'en opérer une répartition satisfaisante *a priori* sans besoin de coordination (Eraly, 1988:145). Mais l'incertitude et la rationalité limitée rendent impossible une répartition définitive des responsabilités et des rôles. D'où la nécessité de gérer cette zone grise. Le besoin de coordination naît également de deux autres aspects du partenariat: l'orientation des efforts des deux partenaires vers un but commun (Alter et Hage, 1993); et les interdépendances qui sont largement le produit de la répartition des tâches (Malone et Crowston, 1994).

Eraly (1988:183) identifie trois options pour la coordination: produire de la prévisibilité par la standardisation ou une régulation de l'environnement; réduire les interactions de coordination par jeu de pouvoir, agrégation des activités ou accroissement du surplus de ressources (*slack*); renforcer la coordination par une structure hiérarchique, le système d'information formelle et les relations latérales. Ces mécanismes impliquent tous les trois un recours à un processus particulier de

³⁸Une discussion de ces aspects nous éloignerait un peu trop de notre sujet. Toutefois, il convient de relever l'importance de ces deux aspects complémentaires de la conservation du savoir à travers la mémoire organisationnelle (Huber, 1991; Simon, 1991) et de sa

prise de décision, un système de règlement des conflits et une structure de circulation de l'information.

Tous les processus de coordination nécessitent, quelle que soit la qualité du design, des prises de décision et des ajustements. Ces décisions rendues indispensables par la continuité de l'interaction, peuvent s'effectuer par une hiérarchie établie spécifiquement pour le partenariat, par un vote ou par un consensus issu de la négociation (Malone et Crowston, 1994). Cet aspect du processus coopératif, qui a fait l'objet d'une longue tradition de recherche, à la suite notamment des travaux de Cyert et March (1963), a été relativement négligé dans la littérature sur les alliances, particulièrement au niveau des biais, tant au niveau des groupes que des individus. Nous retrouvons d'ailleurs à ce niveau les effets des deux types de diversité analysés par Parkhe (1991).

Découlant directement des difficultés de la prise de décision et des incertitudes de la relation et de son environnement, vient l'exigence d'établir des mécanismes de règlement des conflits et de gestion des tensions. À la suite d'une étude qualitative portant sur cinq cas d'alliances, Ingham (1994) a isolé trois modes de règlement dans lesquels la confiance joue un rôle majeur. Le premier mécanisme consiste à désamorcer rapidement la crise en s'attaquant directement à ses causes; le second porte sur une option d'évitement par recours à un tiers; le troisième vise la recherche

transmission (Doz, 1994). Ces aspects sont intimement liés aux systèmes d'information en place et, au-delà, à ce que Davenport (1997), nomme «information ecology».

d'un compromis. Dans une étude quantitative cette fois, Mohr et Spekman (1994) ont montré que les mécanismes les plus susceptibles de favoriser le succès de l'alliance étaient la résolution conjointe des problèmes par compromis ou interaction en évitant d'ignorer le conflit ou d'utiliser le pouvoir pour le régler. Par contre, dans l'étude, les mécanismes de persuasion et de recours à un tiers ne se sont pas avérés significativement liés au succès.

La circulation de l'information n'est pas à proprement parler un mécanisme de règlement des conflits mais elle peut grandement contribuer à les éviter ou au moins à les canaliser, ce que spécifie Eraly (1988:154) dans le cadre d'une entreprise unique mais ce qui prend encore plus de force dans le cas d'une alliance:

«Pour une organisation donnée, la capacité de soutenir un ensemble d'activités fortement interdépendantes est limitée par la capacité de réaliser la communication inhérente à la coordination. Toutes choses égales d'ailleurs (et en particulier pour une capacité politique donnée), plus les communications sont efficaces, plus la tolérance est grande à l'égard de l'interdépendance.»

L'étude, déjà citée de Mohr et Spekman (1994) apporte une forte validité aux hypothèses sur l'impact de la qualité de l'information sur le succès des partenariats, même si la recherche ne confirme pas la relation entre le partage de l'information et le succès³⁹. L'efficacité et l'efficience de l'information sont liées à une certaine communauté de langage. Il est ainsi nécessaire de «communiquer sur la communication» pour établir les catégories et les signes conventionnels (Eraly,

³⁹Le fait que leur recherche porte sur des relations clients-fournisseurs est sans doute une des raisons à l'absence de ce lien. La circulation de l'information peut très bien être satisfaisante tout en étant partielle car la nature du partenariat n'exige pas davantage.

1988), un vocabulaire et une grammaire commune. Cette élaboration d'un standard est liée au processus visant à rendre l'information utile (Malone et Crowston, 1994).

On ne peut passer sous silence le rôle de la technologie et des systèmes d'information dans ce processus. Malone et Crowston (1994), établissant une analogie avec la structure de coûts dans les transports, identifient trois niveaux de l'impact de la baisse des coûts de l'information sur ses mécanismes de circulation et sur le besoin de coordination. Un premier niveau conduit à la substitution de la coordination humaine par la technologie de l'information. Un second niveau conduit, en contexte de baisse des coûts de coordination, à une hausse de l'utilisation de la coordination. Finalement, un troisième niveau conduit à un encouragement de l'utilisation de structures à plus grande intensité de coordination. L'alliance est d'ailleurs certainement une représentation de ce troisième niveau car elle nécessite une double coordination: entre les partenaires et entre le partenariat et le reste de l'organisation. Double exigence qui se retrouve également dans un aspect fondamental de la coordination: l'allocation des ressources rares.

2.3.2.3 L'allocation des ressources

Les mécanismes d'allocation et de circulation des différents types de ressources constituent un cas particulier de coordination, sans doute le plus étudié⁴⁰ (Malone et

⁴⁰L'allocation des ressources rares dans le but de maximiser l'utilité constitue même le fondement, la problématique constitutive du champ de l'économique. «In ordinary language we describe by the word "planning" the complex of interrelated decisions about the allocation of our available resources. All economic activity is in this sense planning.» (Hayek, 1945:520)

Crowston, 1994). Comme le rappelle Eraly (1988), les ressources (instruments - outils, machines...-, moyens financiers, matières consommées, temps, espace, information, capacité de pouvoir sur autrui) représentent les conditions pratiques de mise en œuvre des connaissances, les modes par lesquels les connaissances sont incorporées aux activités.

«Insister sur cette liaison des connaissances aux ressources, c'est avant tout rappeler que les structures sont des processus et non des choses ou des principes abstraits. La stabilité d'une structure signifie la consommation chronique de certaines ressources et la reconstitution de ressources équivalentes.»

Eraly (1988:37)

Nous retrouvons donc, sous sa forme statique, à un niveau d'analyse centré non plus sur la relation mais sur les parties, le lien entre ressources et apprentissage que nous avons dégagé à la section traitant des flux entre les partenaires.

Collaborer via des alliances implique une mise en commun de ressources. C'est à dire l'identification de ressources, au sein des deux firmes partenaires, pour les dédier à un but commun. Ces ressources créent dans une large part l'interdépendance qui à son tour nécessite la coordination (Malone et Crowston, 1994).

Le marché possède deux caractéristiques en tant que mécanisme d'allocation des ressources rares: il est très décentralisé en ce sens que de nombreux agents indépendants produisent une allocation globale des ressources sans contrôle centralisé; il comporte un mécanisme interne d'incitations car le comportement de tous les agents, cherchant à maximiser leur bénéfice individuel, conduit

théoriquement à un optimum (ibid., p. 8). Toutefois, le recours au marché comporte des coûts de transaction pour les agents, essentiellement pour identifier les contreparties, assurer qualité, normes et confidentialité ainsi que pour régler les litiges (Williamson, 1986). Ces coûts sont à l'essence même de l'existence des firmes (Coase, 1937). Ainsi, via l'organisation, le recours à une structure, aux mécanismes internes de contrôle et de pouvoirs formels ou informels, constitue un moyen d'allouer les ressources au sein d'une entreprise aux frontières nettement définies. Mais les mécanismes mis en place pour arriver à cet objectif génèrent des coûts de complexité (Allaire et Firsirotu, 1993). Ceux-ci comportent les coûts de mandat, les conflits autour des prix de transfert, la négligence et la complaisance, l'excessive diversité de produits ou de valeurs au sein de l'entreprise (ibid., p. 140).

L'alliance, en tant que mécanisme intermédiaire entre marché et firme (Thorelli, 1986) est une structure qui vise à trouver un équilibre entre ces différents coûts. L'allocation des ressources rares constitue également une motivation décisive au contrôle.

2.3.2.4 Le contrôle et l'évaluation

Finalement, un autre aspect de la coordination réside dans le contrôle et l'évaluation périodique de l'interaction. Le processus d'interaction nécessite un contrôle qui vise essentiellement trois points: l'efficacité de la relation, i.e., l'optimisation des différents flux entre les partenaires; l'efficacité de la relation, i.e. remplit-elle les

objectifs initiaux?; troisièmement, les parties respectent-elles l'esprit de la coopération quant à leur engagement?

Ce contrôle se manifeste de trois manières (Larson, 1992). Premièrement, un aspect administratif, voire comptable et financier, véritable audit du processus qui s'assure de la productivité de la relation et de la connexion des deux appareils administratifs à travers certains points d'ancrage clés. Deuxièmement, une interdépendance stratégique, qui lie l'avenir des deux entreprises à travers certaines actions et investissements communs. Finalement, un contrôle social, phénomène à connotation morale, proche de la confiance. À travers la construction progressive au fil de l'interaction, d'un véritable sens commun, les parties développent des valeurs communes qui peuvent agir comme un mécanisme de contrôle *a priori* des comportements opportunistes.

Si l'exigence de l'élaboration d'une interface efficace et efficiente entre les parties, instrument de l'apprentissage, est reconnue, ses caractéristiques et sa mise en œuvre sont plus incertaines. Whetten (1981) a même identifié là un véritable paradoxe de la coordination. Bien que l'interface ait pour objectif de faciliter l'apprentissage, une intégration trop étroite et trop systématique peut réduire la flexibilité et donc ainsi le potentiel d'apprentissage.

Flux et structure sont intimement liés dans un processus interactif. La structure de l'interface crée un contexte pour la circulation des flux entre les partenaires. En

retour, ces flux peuvent façonner la structure par réflexivité. C'est là une redécouverte, au niveau de l'alliance, de la dualité du structurel mise en avant par Giddens (1984:75):

«Selon la dualité du structurel, les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon récursive.»

Cette dualité peut constituer un puissant mécanisme de stimulation de l'apprentissage au sein d'une deuxième dualité, encore plus décisive, entre interface et apprentissage. Nous voyons donc là s'esquisser un véritable modèle dialectique de la gestion stratégique d'une alliance: reconnaissance de sa nature dialectique et identification de l'apprentissage, de la gestion des flux et de la structuration de l'interface comme instruments de cette gestion.

2.4 RÉSUMÉ ET PERSPECTIVES

Dans les développements qui précèdent, nous avons proposé un modèle de la «gestion stratégique des relations duales», développé plus spécifiquement dans le cadre d'une alliance. Nous avons conceptualisé le partenariat comme le lieu de deux grandes tensions dialectiques, ou couples ago-antagonistes⁴¹ qui se concrétisent, en termes de gestion, par deux dilemmes portant sur les intentions et les comportements (coopération vs concurrence), et les frontières (interne vs externe). Pour gérer ces dilemmes de manière constructive, au sens de Handy (1994), nous avons identifié

quatre modes et cinq types d'apprentissage de nature à permettre une nouvelle conception des deux termes. La gestion des flux entre les partenaires et la structuration de l'interface sont deux outils à considérer pour stimuler et encadrer cet apprentissage.

Le modèle que nous proposons prend ses sources dans la tradition philosophique dialectique⁴². Si ces fondements ont été utilisés en administration et en stratégie par quelques auteurs tels Handy (1994), Hampden-Turner (1990), Evans et Doz (1990), Martinet (1990) ou Pascale (1990), rien n'existait encore sur la thématique des alliances en dehors des travaux précurseurs de Koot (1988) et surtout Aliouat (1996), de nature toutefois plus économique et concurrentielle. De plus, si le thème de l'apprentissage est populaire dans les recherches sur les alliances, sa relation avec la contradiction, largement illustrée en psychologie, n'avait jamais été approfondie. Cette relation nous permet d'autre part de bâtir sur la riche tradition de recherche en apprentissage organisationnel pour réorienter l'étude dans une optique plus pragmatique vers deux mécanismes concrets et interdépendants de gestion susceptibles de stimuler cet apprentissage. Il en est ainsi de la gestion des flux, pourtant reconnue comme au cœur des alliances depuis Van de Ven (1976) mais étrangement ignorée depuis à de rares exceptions (Bazoge, 1996) et de la structuration de l'interface jugée si cruciale par Doz (1988) et Doz et Shuen (1995).

⁴¹ Terme que nous empruntons à Elie Bernard-Weill, cité par Martinet (1990).

⁴² Voir Lefebvre (1982), Gurvitch (1962), Foulquié (1969) ou Bhaskar (1993) pour une revue de cette littérature: histoire de la dialectique et formes contemporaines.

Cette problématique permet de cristalliser et de structurer les interrogations au sein d'un programme de recherche, au sens de Lakatos, tel qu'illustré par Allaire (1984):

«Par programme de recherche en sciences administratives, j'entends un ensemble relié d'interrogations à propos d'un large domaine de recherche qui enclenche une démarche de recherche à plusieurs volets; j'entends un programme qui se veut audacieux, innovateur, tout en retenant un scepticisme radical à propos de son objet, de sa démarche et de ses théories et modèles.»

Le modèle esquissé ne constitue donc pas la théorie à part entière de la gestion stratégique d'une relation duale mais simplement le concept, l'idée centrale qui émerge de façon d'abord vague puis de plus en plus précise pour constituer le noyau de la théorie (Jarosson, 1992).

Cette perspective peut se préciser à partir de quatre dimensions qui constituent autant d'axes de recherche et qui nécessitent un approfondissement tant théorique qu'empirique:

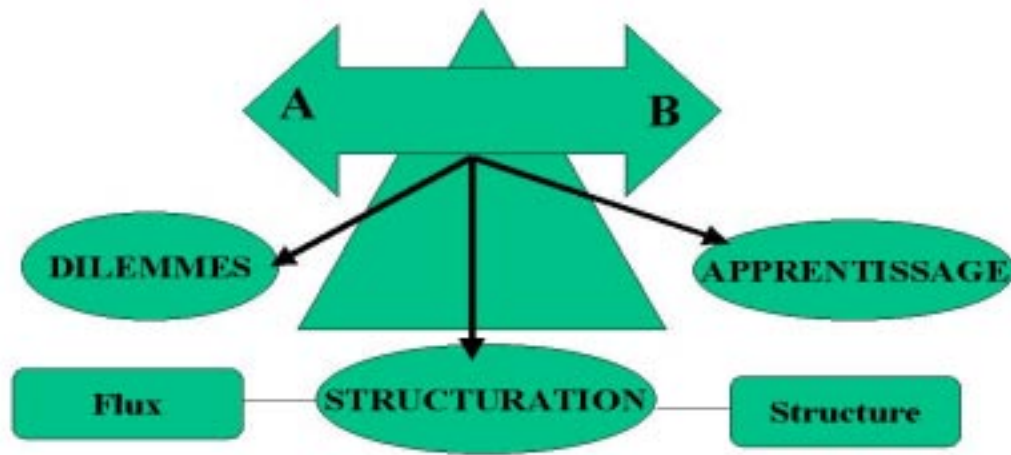
- les différentes catégories (modes de gestion des dilemmes, types d'apprentissage, types de flux et mécanismes structurels)
- les liens à différents niveaux: entre les deux couples ago-antagonistes, entre contradiction et ses modes de gestion, entre contradiction et apprentissage, entre flux et apprentissage, entre interface et apprentissage et entre flux et interface

- une vision plus systémique établissant un modèle général de la gestion stratégique d'une relation duale incluant les deux dilemmes, leurs modes de gestion, l'apprentissage, les flux et la structure, tel que reproduit sur la figure 2.7, ci-après

- des outils de gestion de l'apprentissage et donc de gestion stratégique des relations duales

Ainsi, la présente recherche, dont l'apport se situe au niveau de l'articulation de ces trois aspects d'une relation duale - dilemmes, apprentissage et structuration- se développe autour d'une série de propositions et de questions associées.

**Figure 2.3 Relation duale entre deux organisations A et B:
implications et gestion**



Le point de départ du programme peut être formulé sous la forme de deux propositions de recherche:

Proposition 1.1: l'alliance stratégique est un lieu de tensions dialectiques

Proposition 1.2: les couples ago-antagonistes (coopération-concurrence et interne-externe) constituent deux dilemmes incontournables de la gestion d'une alliance

Ces propositions suscitent à leur tour deux interrogations quant à leur articulation concrète:

Question 1.1: comment approcher cette dualité coopération-concurrence?

Question 1.2: comment gérer les frontières de l'organisation?

Ces questions demeurent assez générales pour ne pas biaiser les résultats d'une recherche de nature qualitative par une formulation trop restrictive. Le but est d'explicitier les biais du chercheur et de fournir une structure commune minimale afin de comparer les cas tout en préservant la possibilité d'une compréhension individuelle des partenariats selon leurs caractéristiques propres.

Le lien entre apprentissage et gestion des dilemmes constitue lui aussi une proposition de recherche. Même si celle-ci est formulée de manière linéaire, il est reconnu que les dilemmes suscitent eux-mêmes un processus d'apprentissage. Une proposition associée stipule les cinq formes d'apprentissage susceptibles d'intervenir: Chaque proposition appelle une question qui vise à permettre un ancrage empirique.

Proposition 2.1: l'apprentissage organisationnel est un mode de gestion des dilemmes par l'éclairage nouveau qu'il peut apporter sur chacun des termes ago-antagonistes et sur leur cohabitation

Question 2.1: comment l'apprentissage peut-il faciliter la gestion des dilemmes?

Proposition 2.2: l'alliance permet cinq types d'apprentissage: sur le partenaire, sur l'objet de la coopération, sur le processus de coopération, sur l'environnement et sur soi même

Question 2.2: quel type d'apprentissage est le plus susceptible de faciliter la gestion des dilemmes?

Finalement, l'importance et la nature des outils de nature à stimuler et faciliter l'apprentissage sont analysées comme le précise la proposition 3:

Proposition 3.1: l'apprentissage organisationnel en contexte de coopération est influencé par la structuration de l'interface soit les mécanismes structurels de gestion de l'interdépendance et les flux entre les partenaires

Question 3.1: comment la structure agit-elle sur l'apprentissage?

Question 3.2: comment les flux agissent-ils sur l'apprentissage?

Cette série de propositions constituent le cœur du cadre conceptuel visant à analyser la gestion stratégique d'une relation duale. Il vise, plus spécifiquement, à établir un lien étroit entre l'analyse de la nature du partenariat, en tant que stratégie paradoxale, et sa gestion concrète qui doit tenir compte de cette nature particulière. Il convient ensuite, à partir de ces propositions, de préciser le devis de recherche à mettre en œuvre pour analyser des alliances en tant que relations duales et les implications en termes de modes de gestion de la contradiction, d'apprentissages et de structuration. Mais auparavant, il nous reste à évaluer l'importance de deux forces contextuelles de nature à influencer les partenariats retenus pour l'étude: les relations franco-québécoises et l'évolution vers une économie du savoir.

CHAPITRE 3. LE CONTEXTE SOCIOPOLITIQUE ET ECONOMIQUE

Strategic alliances are a logical and timely response
to intense and rapid changes in economic activity,
technology, and globalization,
all of which have cast many corporations
into two competitive races:
one for the world and the other for the future.
Yves Doz et Gary Hamel

Ce sont justement ces secteurs porteurs (l'aérospatiale, les communications et les télécommunications, les services financiers, les technologies de l'information, et la biotechnologie) qui font l'objet de discussions intéressantes entre les entreprises de nos deux pays, et j'ai confiance en la capacité des entrepreneurs français et canadiens de forger des alliances qui nous permettrons de percer ensemble sur ces marchés en pleine croissance.
l'Honorable John Manley, ministre de l'industrie du Canada devant la Chambre de commerce de Paris

Nous avons choisi le Québec pour sa continuité culturelle entre l'Europe et les États-Unis, pour sa création mieux adaptée aux marchés européen mais surtout nord-américain.
Elliot Grassiano, président de Microïds

L'aisance des Québécois à passer du français à l'anglais nous permet de dialoguer dans notre langue tout en ayant des ressources pour qui les États-Unis sont un terrain familier.
Il faut se rappeler que notre but premier, c'est d'augmenter notre présence sur le marché américain, et quoi de mieux que d'être implantés ici pour y arriver?
Car nous nous sentons vraiment en territoire américain ici.
Sabine Hamelin, VP Ubisoft Canada

La mondialisation pousse les firmes vers un arbitrage incertain entre les tensions antagonistes de l'intégration mondiale et de la sensibilité locale (Prahalad et Doz, 1987). L'évolution économique réduit significativement les coûts de la distance. Pourtant, la proximité continue à jouer un rôle non négligeable à travers la mise en œuvre de multiples effets sociaux de coordination et de relation (Veltz, 1995; Cox, 1997). Ces effets ont un ancrage spatial, historique, linguistique et culturel marqué qui traduit le rôle fondamental des interdépendances non-marchandes (Veltz, 1995:110). Ainsi, les investissements directs étrangers transatlantiques reflètent clairement l'influence de similitudes culturelles dont la langue est la dimension la plus visible.

Par ailleurs, si la connaissance est maintenant la monnaie d'échange de la concurrence économique moderne, les liens de connaissance, ceux par lesquels l'entreprise va chercher à l'extérieur les moyens de son développement, deviennent des enjeux concurrentiels majeurs (Badaracco, 1991).

Notre double mise en perspective reflète les deux compétitions évoquées par Doz et Hamel (1998): celle pour l'espace en contexte de mondialisation, et celle pour le futur en contexte d'intensité croissante de la connaissance dans le processus de création de valeur.

3.1 LES RELATIONS FRANCO-QUÉBÉCOISES

Après un bref historique des événements et des étapes clés dans les rapports économiques entre la France et le Québec⁴³, nous établirons un bilan sommaire de l'état actuel des activités pour les placer ensuite dans le schéma relationnel transatlantique plus large Union Européenne / Alena.

3.1.1 Une perspective diachronique

On peut distinguer, schématiquement représentées au tableau 3.1, quatre grandes périodes dans l'histoire des relations franco-québécoises contemporaines. Avant les années 60, une absence à une époque où les relations extérieures du Canada sont centralisées. En 1961, la Délégation Générale du Québec est ouverte à Paris. C'est la première du genre en Europe mais longtemps après celle de New York dès 1941. Les accords ACTIM-Québec, datant de 1964, constituent la première entente signée entre les gouvernements français et québécois. Ce programme, consacré au développement des alliances entre P.M.E., a débouché sur plus de 850 accords (M.I.C.S.T., 1997). En 1965, une entente de coopération franco-québécoise vient chapeauter les relations. Suit une nouvelle période de ralentissement. La crise économique, ponctuée par les deux chocs pétroliers de 1973 et 1979, déplace les préoccupations des états et des entreprises. Les années 90 amorcent un renouveau. Les régions Île-de-France et

⁴³Notre recherche porte sur trois partenariats franco-québécois. La perspective linguistique et culturelle devient alors un élément important de la démarche heuristique, particulièrement au niveau des dilemmes et de la connaissance. Nous avons donc centré notre analyse des relations sur la province du Québec plutôt que sur le Canada dans son ensemble. Toutefois, certains éléments documentaires portent sur les relations franco-canadiennes.

Rhône-Alpes ouvrent des agences d'implantation à Montréal et les annonces d'accords et d'acquisitions entre les deux entités se multiplient..

Tableau 3.1 Phases des relations franco-québécoises à l'époque contemporaine

Avant 1960	Années 60 La "révolution tranquille" ⁴⁴	Années 70 et 80	Années 90
Absence de relations	Essor des relations	Mise entre parenthèses des relations	Renouveau dans les relations

Sur les 289 ententes internationales du Québec, en vigueur en 1995, 75 le sont avec les États-Unis (26%) et 60 avec l'Europe (21%) dont 52 avec la France (18%).

3.1.2 Réalités actuelles

Les relations économiques franco-québécoises sont marginales pour les deux pays mais symboliques et médiatisées, au moins du point de vue québécois. Examinons brièvement le commerce entre les deux entités et la présence outre-Atlantique de leurs entreprises.

⁴⁴L'arrivée au pouvoir de Jean Lesage, en 1960, marque un tournant qualifié au Québec de "révolution tranquille". L'État se substitue au pouvoir séculier de l'église dans la vie collective et assume depuis un triple rôle de production, de soutien financier et d'impulsion (Epinette, 1998).

3.1.2.1 Le commerce entre les deux entités

En 1995, l'économie du Québec ne représente, en termes de Produit Intérieur Brut, que 12% de celle de la France (M.R.I., 1997). Par habitant, les chiffres sont toutefois semblables: 19 939 \$US en France contre 19 059\$US au Québec.

La France est le troisième partenaire commercial du Québec (10,4%, contre 11,5% pour l'Allemagne et 40,6% pour les États-Unis) et le septième du Canada. Le Québec participe à 50% du commerce entre la France et le Canada (La Presse, 1997).

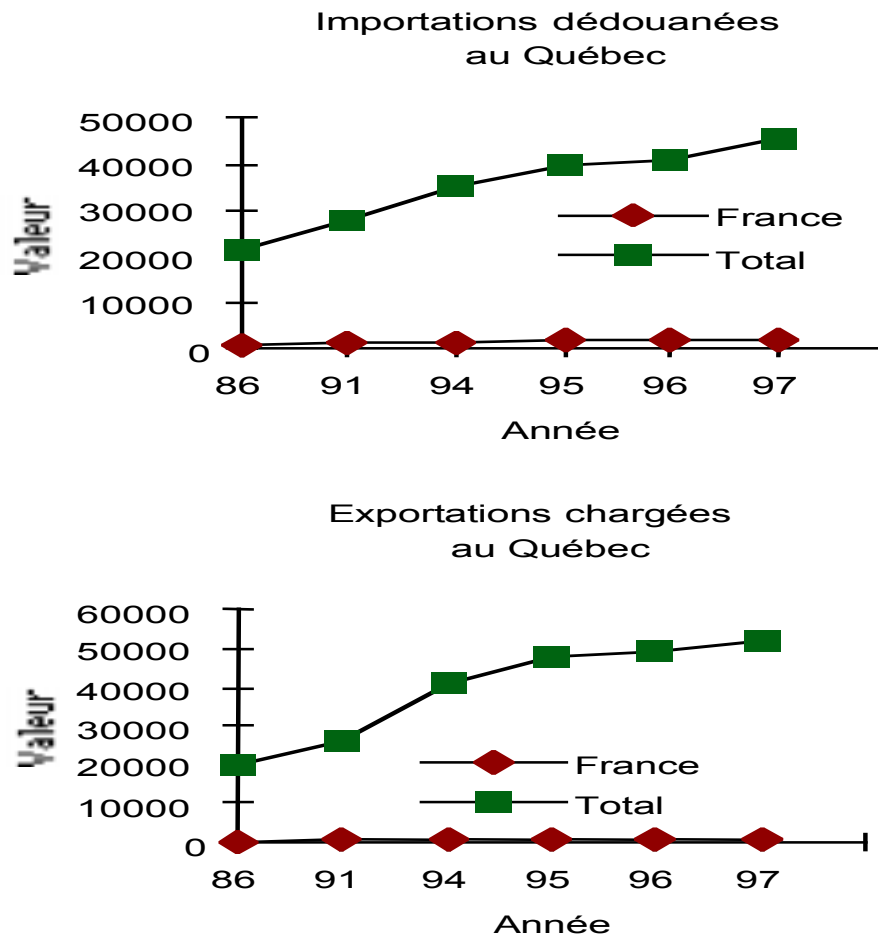
Tableau 3.2 Principaux clients et fournisseurs du Québec (1997)

Exportations chargées au Québec		Importations dédouanées au Québec	
	%		%
États-Unis	82,01	États-Unis	47,48
Royaume-Uni	2,01	Royaume-Uni	6,36
Allemagne	1,68	Japon	4,85
France	1,39	France	4,09
Pays-Bas	1,12	Allemagne	3,50

Source: Bureau de la statistique du Québec

L'accroissement important du commerce de la province depuis une dizaine d'années n'a guère profité à la France, en termes de position relative, puisque sa part demeure inférieure à 2% pour les exportations du Québec et inférieure à 5% pour ses importations.

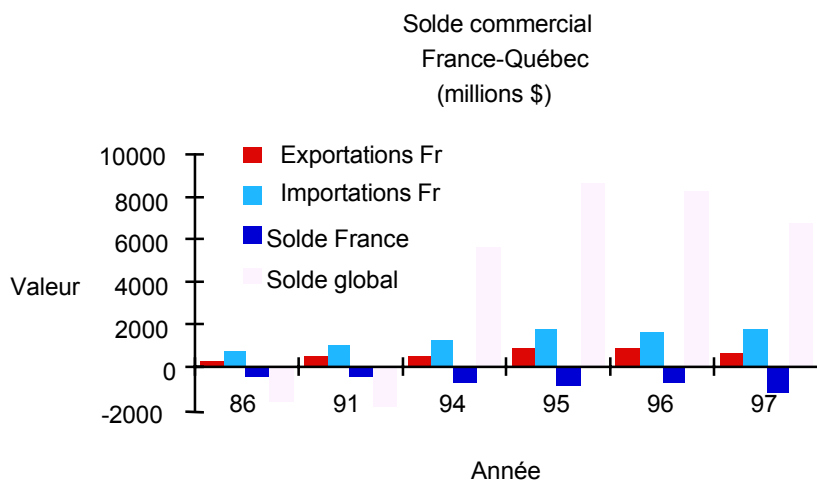
Figure 3.1 Évolution du volume de la France dans les exportations et les importations du Québec (millions de \$)



Source: Bureau de la statistique du Québec

Le solde commercial avec la France, traditionnellement déficitaire pour le Québec, tend à s'accroître alors que le solde commercial global du Québec est devenu positif en 1994.

Figure 3.2 Évolution du solde commercial déficitaire du Québec avec la France et de son solde commercial global (millions de \$)



Source: Bureau de la statistique du Québec

Par ailleurs, on constate que l'Allemagne est le pays qui a le solde commercial le plus équilibré parmi les principaux partenaires du Québec.

Tableau 3.3 Soldes commerciaux du Québec avec ses principaux partenaires (hors provinces canadiennes)

Partenaire	Solde commercial 1997 (M\$)
États-Unis	+ 21 189
Allemagne	- 712
France	- 1 132
Royaume-Uni	- 1 836

Source: Bureau de la statistique du Québec

La ventilation de la structure des échanges selon leur intensité technologique, présentée au tableau 3.4, démontre la performance de la province dans les secteurs de l'économie du savoir. Toutefois, ces données masquent une dimension importante, celle de la valeur ajoutée des produits, qui semble désavantager le Québec dans les biens à faible intensité technologique.

**Tableau 3.4 L'intensité technologique
dans les échanges commerciaux franco-québécois**

Importations de France, selon l'intensité technologique		Exportations vers la France, selon l'intensité technologique	
	%		%
faible (vins, livres, meubles)	30	faible (journal, papier, alimentation)	24
moyenne (matériel, véhicules, plastiques)	37	moyenne (aluminium, sports, turbines)	20
forte (communications, pharmacie, avions)	33	forte (avions, pharmacie, communications)	56

Source: Bureau de la statistique du Québec (1996)

Nous voyons donc qu'en termes d'échanges commerciaux, la France demeure loin derrière les États-Unis et qu'elle se démarque difficilement de ses concurrents européens, sa situation semble même se détériorer au profit du Royaume-Uni et de l'Allemagne, même si son solde commercial est positif. Ce constat est renforcé par une analyse de la présence des entreprises françaises au Québec.

3.1.2.2 Les entreprises françaises au Québec et québécoises en France

La France est le quatrième investisseur étranger au Canada avec 5,2 milliards de dollars pour près de 40 000 emplois reliés (Industrie Canada, 1996). 340 sociétés françaises sont établies au Canada, dont sept parmi les 500 plus grandes entreprises⁴⁵. Toutefois, aucune ne figure parmi les 100 plus grandes entreprises du pays comme le montre le tableau 3.5, contre 1 anglaise, 1 hollandaise et 1 italienne.

Tableau 3.5 Les 7 entreprises françaises parmi les actionnaires majeurs des 500 plus grandes entreprises canadiennes (juin 1998)⁴⁶

Entreprise	Siège social	rang	CA M\$	Actionnaire
Lafarge Ca	Montréal	138	1209,8	Lafarge USA
Alcatel Ca	Anjou	167	908	Alcatel
Sonepar distrib	Montréal	299	401	Sonepar
Cosmair Ca	Montréal	367	309,4	L'Oréal
Rhône-Poulenc	Mississauga, On	374	302	Rhône-Poulenc
GEC-Alsthom	Montréal	376	296,6	GEC-Alsthom
Francosteel	Montréal	458	204,7	Sollac

La présence au Québec est plus visible, avec trois membres du club des 100 plus gros employeurs de la province.

⁴⁵Contre 8 allemandes et 12 anglaises, 5 suédoises, 4 hollandaises et 4 suisses.

⁴⁶Classement de la revue *Commerce*, selon le chiffre d'affaires.

Tableau 3.6 Les 17 entreprises françaises parmi les actionnaires majeurs des 500 plus grands employeurs au Québec (1997)⁴⁷

Entreprise	rang	Employés	Actionnaire
Réno-Dépôt	43	2500	Castorama
GEC-Alsthom	74	1537	GEC-Alsthom
AXA	84	1396	Groupe AXA
Groupe Champlain	104	1200	Cie Gén. des Eaux
Alcatel	118	1100	Alcatel
Sodexho	125	1065	Sodexho-Alliance
Westburne	150	910	Lyonnaise des eaux
Construction DJL	192	700	Ent. J. Lefebvre
SHRM	192	700	SHRM
Lafarge	217	637	Lafarge
Cosmair	230	600	L'Oréal
Sonepar	335	417	Sonepar
Technologies BABN	348	400	Oberthur
Montupet	385	368	Montupet
Domco	389	364	Sommer Allibert
Régence	395	350	C Bergeron
Danone	464	300	Groupep Danone

Ce classement ne tient toutefois pas compte des récentes opérations françaises au Québec, telle l'entrée d'Électricité de France au capital de Gaz Métropolitain via sa coentreprise avec Hydro-Québec ou l'installation à Montréal d'Ubisoft ou d'Olinet.

⁴⁷Classement du journal *Les Affaires*, selon le nombre d'employés et agents au Québec.

La présence québécoise en France est assez discrète. Selon la revue *L'Usine Nouvelle*, Cascades est classée, selon le chiffre d'affaires en 1997, au 577^{ème} rang, Québecor au 608^{ème}, Alcan au 610^{ème} et Bombardier au 1012^{ème} rang. Toutefois, un dynamisme récent semble marquer les relations économiques qui ne prennent pas toujours la forme d'implantations mais, plus souvent d'accords de partenariats. De nombreux forums peuvent servir de base à ces rapprochements, tels *FuturAllia* ou les *Entretiens Jacques-Cartier*, qui ont lieu annuellement à Lyon et aux quatre ans à Montréal, deux villes jumelées. Ces relations économiques sont souvent stimulées au niveau politique par l'intensité des visites de dirigeants ou les sommets de la francophonie, même si de sérieux points de divergence demeurent, tels la question du doublage des films et l'épineux dossier de l'amiante⁴⁸, maintenant devant l'Organisation Mondiale du Commerce. Ces efforts, au-delà des liens historiques, sont fortement emprunts d'une perspective élargie à la zone économique auquel appartient le partenaire, soit l'Accord de Libre Échange Nord Américain (ALENA) ou l'Union Européenne (U.E.).

⁴⁸Après s'être opposée, en 1991, à un projet allemand d'interdiction de l'amiante en Europe, la France devient, le 3 juillet 1996, le huitième pays européen à bannir l'amiante. Même si elle n'achetait que 6% de la production québécoise, son influence sur la sphère francophone africaine et asiatique est redoutée par les Québécois qui représentent 43% de la production mondiale. Ainsi, la Côte d'Ivoire, le Sénégal, le Maroc, le Viet Nam et l'Algérie ont annoncé leurs intentions de reconsidérer l'utilisation de cette fibre minérale (*Commerce*, 1996).

3.1.3 Le contexte plus large de la mondialisation et des relations A.L.E.N.A.-U.E.

L'objectif sous-jacent d'une implantation ou d'un partenariat transatlantique est souvent l'accès à l'Union Européenne⁴⁹ ou à l'A.L.E.N.A.⁵⁰. De tels partenariats existent déjà depuis longtemps, essentiellement entre européens et américains. Nous avons relevé dans notre introduction l'exemple de Corning Glass et Saint-Gobain. Citons également ATT et Olivetti (Italie), GE et SNECMA (France), Honeywell et Ahlstrom (Finlande), Corning Glass et Siemens (Allemagne) ou Ciba Ceigy (Suisse).

Ces accords concrétisent, en quelque sorte, une nouvelle étape dans l'émergence d'une triade, c'est-à-dire d'une tripolarisation de l'économie mondiale autour de l'Europe, de l'Amérique du nord et du Japon. À partir de cette évolution, reflétée statistiquement tant au niveau des échanges commerciaux que des investissements directs étrangers, l'idée s'est développée d'un rapprochement presque naturel entre l'Europe et l'Amérique, d'un pacte transatlantique unifiant un marché de 700 millions de consommateurs.

Le commerce transatlantique en 1994 totalise 1 500 milliards de dollars, 55% du commerce mondial, 50% de plus que le commerce transpacifique (Dunning, 1996).

La moitié des investissements directs américains à l'étranger et les 3/5 ème des

⁴⁹Parmi les entreprises québécoises ayant une telle approche, citons Pratt & Whitney Canada qui a créé en Angleterre, une coentreprise avec la société française SNECMA; le groupe informatique Informission qui a acquis Infosphère pour constituer sa porte d'entrée au marché européen.

⁵⁰Parmi les entreprises françaises ayant une telle approche, citons Yves Rocher (produits de beauté), Galderma (Pharmaceutique), Ubisoft, Nova et Olitec (informatique).

canadiens étaient dirigés vers l'Europe. Plus des 2/3 des investissements directs étrangers reçus par les deux pays provenaient d'Europe. Un traité de libre échange transatlantique serait alors presque naturel, la vision du marché, de la démocratie et les niveaux de développement socio-économiques étant semblables (Prestowitz, 1995; Brimelow, 1996⁵¹; Blank et Taillandier, 1996). Ainsi, en novembre 1990, l'Union Européenne, les États-Unis et le Canada signent une *Déclaration sur les Relations Transatlantiques* dont le but vise leur renforcement. Toutefois, de nombreux obstacles subsistent, tels la présence de l'Organisation Mondiale du Commerce, des philosophies différentes derrière les deux ensemble (moyen commercial, vs projet politique) et les deux épineux problèmes de la culture et de l'agriculture qui rendent, entre autres, la France particulièrement réticente. Ce scénario n'est bien sûr qu'hypothétique. Cependant, il illustre la dynamique particulière des échanges transatlantiques et les enjeux sous-jacents. À cet égard, le positionnement des firmes sur cet axe devient important pour leur croissance.

3.1.4 La relation duale dans le contexte franco-québécois

A notre connaissance, aucune recherche n'a été publiée sur la relation entre l'intensité des relations économiques et le nombre des accords coopératifs entre deux pays. On peut bien sûr raisonnablement penser que la corrélation est forte même si les enjeux peuvent être forts différents. D'une part, l'alliance binationale peut avoir, et a

⁵¹Brimelow identifie cinq motifs sous-jacents à l'idée d'un pacte transatlantique: un antidote au retour du communisme, aux protectionnismes européen et américain, au risque de l'émergence d'un bloc Pacifique/Asie et une dérive stratégique des États-Unis (ibid., p. 52).⁸⁶

souvent, une envergure qui transcende les frontières des alliés; d'autre part, les problèmes de gestion dans des activités d'importations ou d'exportations sont beaucoup moins délicats. Par contre, en termes de gestion de la différence, une implantation ou une acquisition peut présenter des défis similaires.

L'évaluation de l'intensité des relations économiques entre la France et le Québec est instructive. Elle met en évidence l'intérêt marqué que devrait prendre le Québec pour les entreprises européennes, et françaises en particulier, en tant que porte d'entrée dans l'Aléna. Les chiffres du commerce extérieur de la province démontrent notamment sa capacité à exporter aux États-Unis. Cette capacité managériale et entrepreneuriale étant appuyée à la fois par un taux de change favorable et la proximité géographique, facteur qui demeure d'importance (Veltz, 1995; Cox, 1997).

Toutefois, les effets de la proximité linguistique et culturelle, qui sont souvent invoquées comme des facteurs importants dans le choix du partenaire, facilitent mais aussi contraignent la relation. Cette influence paradoxale a été mise en évidence, nous l'avons vu au chapitre 2, par O'Grady et Lane (1996). Par ailleurs, il ne faut pas négliger l'impact de l'asymétrie des potentiels des marchés respectifs (dans une proportion d'environ 1 à 10) qui rend plus attrayant pour l'entreprise québécoise le marché de son partenaire que l'inverse.

Par ailleurs, la réalité des échanges et des implantations basées sur la technologie, semble démontrer que les relations France-Québec s'inscrivent, elles aussi, dans la mouvance de l'économie du savoir.

3.2 L'ECONOMIE DU SAVOIR

L'économie du savoir est une expression utilisée jusqu'à l'excès et invoquée par les politiciens, les gestionnaires et les chercheurs pour expliquer toutes sortes de situations et contextes avec toutes sortes de théories sur son émergence et sa réalité (Davis et Meyer, 1997). Nous tenterons ici de revenir brièvement sur sa définition, d'éclaircir sa dynamique et surtout de comprendre ses implications pour l'organisation et ses membres, notamment en contexte de partenariat.

3.2.1 Premières balises

De nombreux auteurs ont identifié une évolution de l'économie, et de la société en générale, vers une prédominance du savoir dans le développement et les échanges. On parle ainsi, par exemple, de «knowledgeable society» (Lane, 1966), d'«industrie de la matière grise» (Armand et al., 1970), de «technologie de l'intellect», fondamentale dans la *société post-industrielle*⁵² (Bell, 1976), d'«industrie postmoderne» (Crozier, 1990).

Selon Drucker (1993), la société post-capitaliste est une société de la connaissance. Le capitalisme et l'innovation technique ne sont pas des phénomènes nouveaux. Ce qui est nouveau, c'est la vitesse et l'envergure de leur diffusion. Cette transformation est menée par un changement radical de la signification de la connaissance qui devient une ressource, la principale source de création de richesse, un facteur à

rendement croissant, reléguant la terre, le travail et le capital à des rangs secondaires. Les secteurs qui sont aujourd'hui au cœur de l'économie sont ceux qui produisent et distribuent l'information (pharmaceutique, télécommunications, informatique...). Par ailleurs, même les secteurs les plus traditionnels, ceux à la base de la révolution industrielle, voient leurs pratiques et leur dynamique concurrentielle influencée de manière croissante par la connaissance.

Pour Castells (1996), l'économie est «informationnelle» car la productivité et la compétitivité des agents (firmes, régions, états) dépendent fondamentalement de leur capacité à générer, à gérer et à utiliser avec efficacité la connaissance. La technologie (informatique, télécommunication, transports...) a rendu le capital plus mobile et moins rare, faisant ainsi se déplacer le facteur clé du succès d'une entreprise du capital vers la connaissance. Il ne s'agit pas ici de la seule compétence technique de celui qui travaille sous la supervision d'un chef car la complexité croissante du travail a créé un besoin pour des employés créatifs, créateurs, distributeurs et évaluateurs de connaissances au sein d'une communauté de travail (de Geus, 1997).

Cette tendance est par ailleurs internationale.

⁵² «Parler de société post-industrielle, c'est mettre l'accent sur la position centrale du savoir théorique, sur cet axe autour duquel vont s'ordonner la technologie nouvelle, la croissance économique et la stratification sociale» (Bell, 1976, p. 151).

Badaracco (1991) précise les quatre propositions qui résument le phénomène de la «mondialisation de la connaissance»:

- il existe dans le monde un important réservoir de connaissances potentiellement commercialisables
- de plus en plus de pays, d'entreprises, d'universités et d'organisations diverses contribuent à ce stock
- une partie de cette connaissance est migrante et peut se déplacer rapidement car elle est explicite
- une partie de cette connaissance est implicite, ancrée dans des relations complexes, et se déplace lentement

Benveniste (1994) identifie, quant à lui, quatre facteurs de la «concurrence internationale pour les idées»:

- la disponibilité des idées, i.e. une R-D sophistiquée
- la disponibilité d'une main d'œuvre éduquée
- un gouvernement qui encourage et protège l'entrepreneuriat
- des organisations conçues pour s'adapter (4).

Cette évolution aboutit à ce que Castells (1996) nomme la «nouvelle division internationale du travail», construite, là encore, autour de quatre positions:

- les producteurs à haute valeur et travail qualifié
- les producteurs à haut volume et main d'œuvre bon marché
- les producteurs disposant de matières premières
- les producteurs-doublons réduits à dévaluer leur travail.

Il est intéressant de noter que cette répartition est moins fondée sur des différences nationales que sur l'organisation de réseaux et de flux utilisant les infrastructures technologiques de l'économie de l'information (ibid., p. 147).

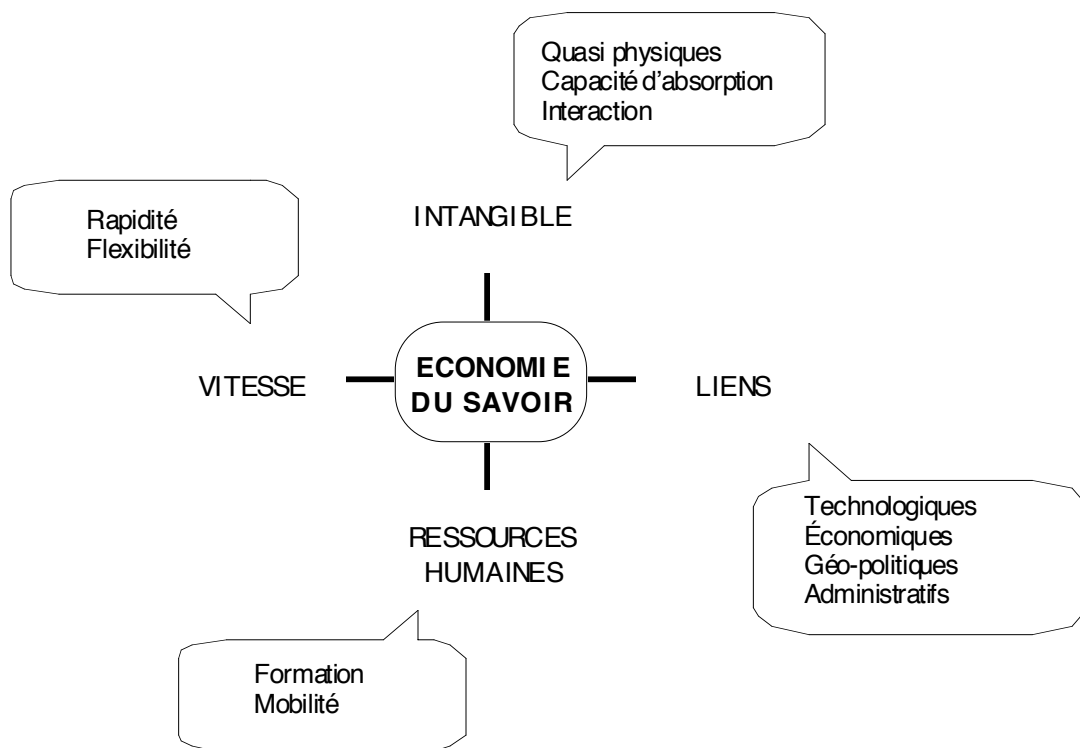
Nous voyons donc, à la lumière de ces différentes perspectives sur la *nouvelle économie*, qu'une dynamique particulière semble émerger.

3.2.2 Dynamique de l'économie du savoir

Davis et Meyer (1997) identifient trois facteurs qui façonnent la nouvelle économie: la vitesse, les connexions et les intangibles. Reprenant ces trois axes et y ajoutant la «ressource clé» du capital humain (Bell, 1976), nous pouvons appréhender la dynamique générale de l'économie du savoir à travers quatre ressorts, tel qu'illustré à figure 3.3.

Affirmer que la ressource clé de l'économie est maintenant la connaissance signifie implicitement que le capital humain, et non le travail, est devenu la source principale de la création de valeur. L'industrie cesse d'être fondée sur une main d'œuvre indifférenciée et interchangeable. Dans ce nouveau contexte, «knowledge worker is the single greatest asset» (Drucker, 1993). Notamment, précise-t-il, le gestionnaire doit être compétent dans l'allocation de la connaissance, comme le capitaliste l'était dans l'allocation des ressources en capital aux utilisations les plus profitables. L'économie du savoir est donc une économie des ressources humaines dont la mobilité géographique est, par ailleurs, accrue.

Figure 3.3 Quatre ressorts de l'économie du savoir



La nature des flux migratoires se modifie sous la double influence contradictoire du durcissement généralisé des politiques d'immigration et de l'impact de l'expansion géographique des grandes entreprises. Selon *The Economist* (1998), environ 80 millions de personnes dans le monde vivent dans un pays où ils ne sont pas nés, 20 millions de plus sont des réfugiés et, chaque année, quelques 1,5 million de personnes émigrent de façon permanente. Ces chiffres, bien qu'impressionnants dans l'absolu, sont historiquement faibles relativement à la taille de la population mondiale. Toutefois, on assiste maintenant à une évolution vers des déplacements de travailleurs hautement qualifiés. Cette tendance est marquée par une rareté mondiale⁵³ obligeant les firmes à élargir leur bassin d'embauche et à développer la formation⁵⁴, relais obligé des institutions d'éducation, en contexte d'obsolescence rapide des savoirs.

En effet, l'évolution se fait également vers une économie de la vitesse. Les cycles de vie des produits mais aussi des connaissances se contractent sous l'effet de l'innovation continue⁵⁵. Le temps et la rapidité deviennent des sources d'avantages concurrentiels (Stalk, 1988) ou encore de ce que Bell (ibid.:408) nomme des «coûts de temps». L'entreprise d'aujourd'hui semble vivre l'incertitude des évolutions de

⁵³ Par exemple pour des professions telles qu'informaticien ou biochimiste.

⁵⁴ Des études ont montré que les dépenses de formation demeurent rentables pour les firmes, même en contexte de mobilité accrue du travail (Ducharme, 1998).

⁵⁵ En 1990, il fallait sept ans pour concevoir et produire une voiture. En 1997, deux ans suffisent (Tapscott, 1997).

plus en plus rapides ou des révolutions de plus en plus fréquentes, rendant impérative la gestion du savoir (Ruggles, 1998).

Le troisième ressort de l'évolution porte sur une économie des liens, des réseaux, une économie moléculaire⁵⁶ (Tapscott, 1997). On assiste à un double mouvement: un éclatement, une désagrégation, sous l'influence de l'externalisation des activités, de l'impartition, du recentrage sur les compétences; et un rapprochement sous l'effet de l'intensité croissante de la technologie, et du savoir en général, dans l'économie. La convergence de secteurs, tels les télécommunications, l'informatique et les industries de contenu dans le *multimédia*, est un puissant moteur de la croissance qui contribue à complexifier l'environnement. D'autre part, l'appropriabilité de l'innovation et du savoir-faire devient plus limitée (Allaire et Bazoge, 1989). La dispersion croissante de la connaissance, tant géographique que sectorielle, relève les coûts d'opportunité dus à la non-connexion, au fait de compter uniquement sur son marché et ses activités comme sources d'innovation et de savoir (Doz et al., 1997). Comme le souligne Stopford (1995)⁵⁷:

«An important part of global competition is therefore the race to learn to access, connect, exploit and leverage new knowledge.»

Enfin, la quatrième caractéristique de la dynamique actuelle réside dans une économie de l'intangible, de l'invisible (Itami, 1987) et de l'immatériel (Ochs, 1995).

La R-D, l'information transformée en connaissance, l'image deviennent des facteurs

⁵⁶ La métaphore est explicite. La molécule est la plus petite unité d'une substance qui en garde l'identité chimique d'origine. L'ensemble des molécules constituent un tout par le jeu de forces électriques (Tapscott, 1998)

critiques de la concurrence. Pour Skandia, un des leaders mondiaux de l'implantation de la gestion de la connaissance, notamment dans ses aspects quantitatifs, la faible corrélation entre la variation de la capitalisation boursière et la variation de la valeur comptable s'explique par la présence d'un capital immatériel, le capital intellectuel (*Le Monde*, 1998).

3.2.3 Implications organisationnelles⁵⁸

L'importance croissante de la connaissance dans la société a des impacts majeurs pour les entreprises. Celles-ci doivent repenser en profondeur leur organisation pour plus de flexibilité et de compétitivité. La connaissance devient l'ingrédient essentiel des ajustements nécessaires (Lapointe, 1995). Le gestionnaire voit ainsi émerger avec force un imposant défi de management. Pour Drucker (1993), la gestion est en effet une fonction générique de toutes les organisations, quelle que soit leur mission. Le management est l'organe de la société du savoir. Le gestionnaire est la personne responsable de l'application et de la performance de la connaissance. Gérer, c'est alors fournir de la connaissance pour découvrir comment la connaissance existante peut être utilisée au mieux pour produire des résultats. Ce savoir est maintenant appliqué à

⁵⁷Cité par Doz et al., *ibid.* p. 6).

⁵⁸ Il est bien évident que cette évolution comporte également d'importantes implications au niveau des états et des organisations internationales. Même si ces aspects dépassent les limites de cette thèse, nous pouvons citer, en autres, les politiques concernant l'éducation, la recherche, la gestion des mouvements migratoires, la mise en place de cadres juridiques protégeant la propriété intellectuelle... De la même façon, les individus doivent s'adapter (formation, mobilité, créativité, compétences transversales, capacités à collaborer...) à ce nouvel environnement plus instable, plus hostile mais aussi, à bien des égards plus stimulants par les opportunités et les marges de manoeuvre qu'il dégage.

lui-même, systématiquement et sciemment, pour définir quels savoirs nouveaux sont nécessaires, si c'est réalisable, et comment les rendre efficaces.

Les firmes doivent ainsi gérer pour optimiser les individus, porteurs de connaissances, sources d'avantages concurrentiels: recruter, former⁵⁹, offrir des opportunités, gagner la loyauté... Elles doivent apprendre, s'adapter, innover, projeter des courbes d'expérience dans des délais comprimés (Ruggles, 1998). Elles doivent gérer la diversité sous toutes ses formes, devenir multi-flux, d'une fluidité polymorphe, de la matière, de l'argent, des personnes et de l'information (Allaire et Bazoge, 1989). Leurs structures deviennent elles aussi plus complexes, de forme «N» (le réseau de Hedlund, 1994) ou «C» (la cellule de Miles et al., 1997), «transnationale» (Bartlett et Ghoshal, 1991) ou «hétérarchique» (Hedlund et Rolander, 1990). Finalement, elles doivent gérer des actifs invisibles, immatériels, du capital intellectuel, difficiles à acquérir, à conserver et à valoriser⁶⁰. Les foyers actifs de création de connaissances étant de plus en plus dispersés géographiquement, le coût d'opportunité pour une organisation de la concentration des sources du savoir s'accroît (Doz et al., 1997).

⁵⁹ Notons qu'au Canada, 28% du personnel participe à des programmes de formation professionnelle continue contre 34% aux États-Unis, 40% en France, 44% en Suède (Industrie Canada, 1997).

⁶⁰ L'organisme de supervision de la bourse américaine, la Securities and Exchange Commission (SEC) exigera que chaque entreprise cotée fournisse, en annexe de son rapport annuel, un bilan de son capital intellectuel (Roos, 1996). D'autre part, pour les firmes dont les actifs sont essentiellement intangibles, le financement devient particulièrement problématique.

Au cœur de la relation entre savoir et firme réside la question de comment l'avantage concurrentiel se crée et se maintient? Pour Spender et Grant, les éditeurs du numéro spécial de *Strategic Management Journal* intitulé *Knowledge and the firm*, la connaissance peut être la source clé de la rente concurrentielle. Le processus de création et d'utilisation de la connaissance peut être la ressource critique inimitable (Schendel, 1996).

3.2.4 La relation duale en contexte d'économie du savoir

Quels liens pouvons-nous maintenant établir entre l'économie du savoir et une relation duale? Pour répondre à cette question, replaçons les deux dilemmes précédemment identifiés dans le contexte des quatre moteurs de l'économie du savoir.

Cette série de défis constitue l'intersection de la gestion d'une relation duale avec une partie des impératifs de son environnement. Avant d'aborder les dynamiques spécifiques aux trois secteurs que nous allons analyser, nous allons présenter le devis de recherche suivi dans l'étude.

Tableau 3.7 Relation duale et économie du savoir

	Ressources humaines	Liens	Vitesse	Intangibles
D1	La coopération permet d'accroître l'accès à la ressource rare que constitue le travail qualifié mais la mobilité accrue du personnel fait peser un risque de déqualification sur l'entreprise surtout si la compétence est plus individuelle que systémique	Dans l'économie du savoir, l'avantage concurrentiel se bâtit souvent dans les réseaux rendant également plus ambiguës les postures et les luttes concurrentielles	L'exigence de vitesse et de flexibilité pousse vers la coopération mais peut également activer le balancier entre coopération et concurrence	L'acquisitions de compétences intangibles nécessite souvent l'interaction et la coopération et rend plus pernicieux la lutte concurrentielle, la déplaçant souvent, au moins à court terme, des parts de marché vers le stock de compétences
D2	Le personnel qualifié impliqué dans l'alliance, porteurs du savoir organisationnel symbolise le franchissement des frontières par une partie du capital de la firme	La qualité des connexions nécessite à la fois une structure, une culture de la communication et une gestion des flux d'informations	L'impératif de vitesse et de flexibilité nécessite la souplesse des interfaces tout en maintenant un contrôle minimal	L'importance des actifs invisibles nécessite l'interaction, le travail en équipe pour espérer capturer une partie des compétences du partenaire tout en lui livrant une partie des nôtres

CHAPITRE 4. LA MÉTHODOLOGIE

Les méthodologies sont des guides *a priori* qui programment les recherches, alors que la méthode qui se dégage de notre cheminement sera une aide à la stratégie (laquelle comprendra utilement, certes, des segments programmés, c'est-à-dire «méthodologiques», mais comportera nécessairement de la découverte et de l'innovation.
Edgar Morin

Quand on fait de la recherche, on peut d'abord trouver ce qu'on cherche. Le choix de la méthode de recherche nous conduit inévitablement à obtenir des résultats qui sont d'une certaine nature. En ce sens, le travail de recherche est un peu tautologique

...
Mais on peut aussi tenter de chercher ce qu'on trouve, c'est-à-dire de rester ouvert à l'inattendu, rester ouvert à la découverte, être toujours capable d'étonnement et d'émerveillement.
Laurent Lapierre

Ce chapitre définit les frontières et les limites théoriques de l'étude, capitalisant sur le cadre conceptuel développé au chapitre 2, et précise les méthodes utilisées. Comme le spécifie Yin (1989:27):

«A research design is the logic that links the data to be collected (and the conclusions to be drawn) to the initial questions of a study.»

Dans la présente section, nous allons donc préciser cette logique méthodologique en spécifiant les choix effectués (4.1), les instruments retenus (4.2), la stratégie d'analyse privilégiée (4.3) et en discutant des questions cruciales de validité et de fiabilité (4.4).

4.1 CHOIX MÉTHODOLOGIQUES

Covaleski et Dirsmith (1990) considèrent la recherche qualitative comme un lieu de tensions dialectiques à au moins quatre niveaux: données et/ou traitement qualitatif vs quantitatif; théorie traditionnelle ou pré-élaborée vs théorie émergente; entre des niveaux d'analyse différents; et au sein même du chercheur dans la conception qu'il se fait de son rôle⁶¹. Pour Miles et Huberman (1994), l'expérience du chercheur est pleine de dilemmes. Conduire une démarche méthodologique implique donc de procéder à une succession de choix souvent cornéliens. Ceux-ci portent sur la stratégie de recherche adoptée (4.1.1), l'échantillon retenu (4.1.2), les sources de données privilégiées (4.1.3) et les procédures de cueillette à utiliser (4.1.4).

⁶¹A priori, dans la présente recherche, ce sont essentiellement les deuxième et troisième tensions qui sont à l'oeuvre: le cadre conceptuel établi au chapitre deux doit à la fois circonscrire les données en se laissant remodeler par celles-ci; trois niveaux d'analyse se superposent (les organisations impliquées, les parties directement concernées des organisations impliquées, la relation elle-même).

4.1.1 La stratégie de recherche

Pourquoi des études de cas? La réponse à cette interrogation est à retracer dans la question de recherche elle-même. Selon Yin (1989), l'étude de cas est la méthode appropriée dans trois circonstances: la question de recherche est de la forme «comment?» et/ou «pourquoi?», l'étude ne vise pas une analyse historique et le contrôle du chercheur sur les événements n'est pas nécessaire. Le dernier point ne pose pas de problème dans notre approche. L'absence de dimension historique est moins évidente et nécessite un bémol. Si l'objet de la recherche ne porte pas explicitement sur des aspects diachroniques, telle l'étude de Doz (1996) sur des questions un peu similaires, il est clair qu'une telle reconstitution s'impose d'elle-même. La question de recherche, quant à elle, nécessite quelques précisions.

Notre cadre conceptuel a fait apparaître clairement une formulation du type «comment?». Comment se manifeste une relation duale? Comment la gérer? Comment l'apprentissage organisationnel peut-il devenir une solution à la gestion des dilemmes? Comment structurer son interface? Ce sont avant tout des dimensions dynamiques, qualitatives au sens premier du terme, i.e., relatives à la nature des objets ou des phénomènes (*Larousse*, 1995) et non à leur quantité. Elles se rattachent à la famille des théories de processus (Langley, 1996) car l'interaction dynamique entre deux organisations est d'une importance capitale. La nature de la connaissance recherchée (dilemmes, apprentissage, pratiques de gestion complexes, structuration) plaide également en faveur d'une étude de cas. Cette connaissance est souvent tacite

et nécessite alors une interaction car elle n'est pas révélée par simple communication, et donc ni écrite, codifiée ou quantifiable.

Dans un autre ordre d'idées, notre approche de la relation établie entre théorie et données se veut relativement structurée et ancrée dans la théorie. Notre choix, et notre biais, est alors clairement d'entrer dans le terrain avec notre cadre théorique et non de laisser émerger celui-ci librement au contact des organisations étudiées.

Attentif d'ailleurs en cela aux avertissements de Yin (1989:35):

«This role of theory-building, prior to the conduct of any data collection, has been overlooked in the traditional way of doing case studies.
...
No guidance could be more misleading.»

Un autre justificatif à cette relative prépondérance de la théorie⁶² réside dans l'analyse de cas multiples qui nécessite une base commune de comparaison. Ce qui nous amène à une seconde interrogation: pourquoi trois études de cas? Et pas une seule? Et pas quatre, cinq ou plus? Il y a là le résultat d'un arbitrage délicat entre profondeur du cas et risque d'idiosyncrasie, entre potentiel de variance et somme des moyens, entre pouvoir de généralisation et risque de superficialité. À cet égard, le soin pris pour choisir les trois cas de l'étude s'avère primordial.

4.1.2 L'échantillon

Notre échantillon comporte trois partenariats entre entreprises françaises et canadiennes/québécoises dans les secteurs des transports, des biotechnologies et du

⁶²Nous reviendrons sur cet aspect crucial dans la section consacrée à l'analyse des données.

multimédia⁶³. Pour des raisons pratiques, liées à la capacité de convaincre nos répondants, nous avons choisi de conserver l'anonymat des acteurs, ce qui a constitué, par ailleurs, un atout supplémentaire et crucial pour permettre aux individus de s'exprimer sur un sujet sensible et stratégique.

Nous avons sélectionné nos cas selon trois critères: la variance, la richesse et l'accessibilité. Obtenir une variance suffisante nécessitait une étude de partenariats de nature différente, en termes de secteur et de position relative des partenaires. Obtenir suffisamment de richesse dans les données obligeait à ne retenir que des alliances ayant une durée de vie supérieure à une année. Finalement, obtenir un accès chez les deux partenaires, nécessitait une recherche de personnes ressources. Il convenait donc d'identifier un certain nombre d'alliances, d'obtenir l'accès chez l'un des partenaires puis chez le deuxième sur référence du premier.

Le choix des secteurs s'est fait selon les mêmes critères. Mais il s'agissait plutôt ici d'une validation *ex post*. Les trois secteurs retenus présentent chacun une grande densité d'accords coopératifs, ce qui permet de mieux illustrer le dilemme entre concurrence et coopération. La spécialisation sur des partenariats franco-qubécois, à l'intersection des deux blocs économiques de l'Union Européenne (UE) et de l'Accord de Libre Échange Nord Américain (ALENA), permet d'intégrer la recherche dans une dynamique de mondialisation et d'interpénétration des économies. Elle permet

⁶³ Que nous appellerons respectivement dans la suite de la thèse, INDUSTRIE, SCIENCE et MEDIA.

également d'intégrer une dimension sociopolitique d'une importance considérable dans certains domaines, tels les biens culturels, la R-D ou les transports.

4.1.3 Les unités d'analyse

Une étude sur les alliances, comme beaucoup d'études en stratégie, peut utiliser de nombreuses perspectives : l'impact sur le développement d'un pays ou sur la dynamique d'un secteur, ses motivations, ses enjeux, ses conséquences, les processus à l'œuvre, sa performance... On peut ainsi utiliser différents niveaux d'analyse: un pays, une région, un secteur, une organisation, un groupe, des individus. Le choix de l'unité d'analyse est crucial dans la mesure où il implique la façon dont l'étude se relie au champ et à ses recherches antérieures (Yin, 1989)

Notre unité d'analyse de base est la relation, complétée par le groupe organisationnel responsable de l'alliance. Pour justifier ce choix, revenons un instant à notre cadre de recherche. Nous cherchons à comprendre le fonctionnement et la gestion d'une relation duale au moyen de trois dimensions conceptuelles: les dilemmes, l'interface et l'apprentissage. Or ces trois éléments nécessitent une perspective centrée sur la relation. Le dilemme coopération/concurrence ne se comprend que dans une perspective dynamique, une dialectique des comportements et des intentions; l'interface est constituée des mécanismes structurels qui gèrent les flux entre les parties; finalement l'apprentissage se développe en contexte, dans l'interaction. La partie de l'organisation responsable de l'alliance, généralement une division

relativement indépendante, devient le complément naturel de notre unité d'analyse de base.

En corollaire, deux niveaux d'analyse susceptibles d'être appréhendés ont donc été relativement négligés: l'individu, acteurs dans la coopération et l'organisation dans son ensemble. Malgré tout, ils demeurent présents dans l'étude. L'organisation permet, par exemple, d'évaluer la diffusion de l'apprentissage et d'avoir une vision plus globale du dilemme coopération/concurrence. Les individus sont la source principale de nos données. Leur apport devient particulièrement décisif pour la compréhension des deux dimensions plus intangible de l'apprentissage et surtout des dilemmes.

4.1.4 Les sources des données

Nous avons utilisé, de manière classique, deux grandes catégories de sources de données. D'abord, des données secondaires publiques pour tracer un portrait général des deux partenaires et de leur accord et préparer ainsi les entrevues. Nous nous sommes essentiellement appuyés sur les rapports annuels, les communiqués de presse et les sites Internet des entreprises concernées. Sur le terrain, nous avons également complété nos données secondaires par une documentation plus privée comme certains documents et études internes.

Ensuite, une série de rencontres avec des acteurs clés de l'alliance a constitué le cœur de notre base empirique. Nous avons ainsi mené 47 entrevues d'une durée de 1 à 6 heures. Seules les personnes directement impliquées dans l'alliance et en ayant ainsi une connaissance intime ont été rencontrées, ce qui assure une certaine saturation des données. Toutefois, dans les trois cas, une série de discussions moins formelles et moins structurées a également permis d'améliorer notre compréhension de la dynamique à l'œuvre. Le premier contact a toujours été réalisé par un cadre supérieur de l'entreprise pour renforcer l'accès et surtout permettre d'atteindre plus facilement d'autres personnes dans l'organisation. Le tableau 4.1, ci-dessous, résume les modalités de la cueillette des données par entrevues.

Tableau 4.1 Base des données issues d'entrevues

Nombre d'entrevues réalisées			
Cas INDUSTRIE	Cas SCIENCE	Cas MEDIA	Contexte
17	9	15	6
Mode d'accès à chacune des organisations			
Entreprise		Titre du premier contact	
MANCHE		Directeur division Afrique	
FLEUVE		vice-président acquisitions	
CHIMIE		Membre du conseil d'administration	
MEDICAL		Directeur division, diagnostics	
RADIO		Directeur général, finances	
DONALD		Président fondateur, chef des opérations	

NB: nous incluons dans chacun des trois cas l'entrevue réalisée avec un spécialiste du secteur extérieur à l'alliance mais capable d'en apprécier finement les enjeux.

4.2 INSTRUMENTS DE MESURE

L'approche qualitative nécessite une grande discipline. De plus, les outils de nature à faciliter cette rigueur sont rares et modestes: quelques concepts et quelques questions qui vont guider la cueillette des données. La précision de leur définition n'en devient que plus importante.

4.2.1 L'opérationnalisation des concepts

La définition la plus rigoureuse possible des concepts retenus permet d'assurer la validité de construit. Celle-ci vise à limiter le recours à la subjectivité du chercheur dans les associations qu'il va faire entre les données recueillies et les concepts du cadre théorique. La définition doit donc être précise non seulement théoriquement mais aussi pratiquement pour permettre éventuellement de rattacher les propos du répondant à la théorie esquissée. Revenons donc brièvement sur les principaux concepts, développés dans leurs dimensions académiques au chapitre 2, en tentant d'identifier de possibles révélateurs de leur présence dans le discours des praticiens ou la documentation pertinente.

Coopération vs concurrence

La coopération est bien sûr l'élément le plus évident de la recherche. Nous avons toutefois vu au chapitre 2 que la définition pratique de la coopération n'est pas si évidente.

Pour les fins de notre recherche, nous nous sommes attachés à relever dans les données des références aux cinq aspects suivants:

- une entente sur le partage des rôles, des responsabilités, des tâches
- une concertation, une communication
- une action commune, un partage de ressources
- une allusion ou une affirmation sur des gains mutuels
- une allusion ou une affirmation sur un avenir commun

La concurrence latente est beaucoup plus difficile à évaluer. Les entreprises sont nettement plus promptes à parler de leur entente que des motifs sous-jacents ou des dynamiques conflictuelles latentes. Une première approximation peut toutefois en être faite par négation des éléments liés à la coopération. Elle peut également être retracée dans l'intersection des champs concurrentiels des deux partenaires: présents sur des marchés similaires (produits ou zones géographiques) non couverts par l'accord et lieux de conflits potentiels. Les transferts de connaissances et la gestion des éventuels conflits peuvent également être à l'origine de tensions conflictuelles futures.

Interne vs externe

Dans la littérature sur les frontières organisationnelles, deux approches s'opposent (Grima, 1997): la frontière comme protection, obstacle, préservation ou la frontière comme zone de contact, d'ouverture, d'opportunités. Ce dilemme se traduit

concrètement à plusieurs niveaux, comme le résumant Hirschhorn et Gilmore (1992) dans le tableau suivant:

Tableau 4.2 Quatre dimensions de la gestion de la frontière

Type de frontière	Question clé	Tensions inévitables
autorité	Qui est responsable de quoi?	Comment diriger en restant ouvert à la critique?
tâche	Qui fait quoi?	Comment dépendre d'autres que l'on ne contrôle pas
politique	Qu'est-ce que cela nous rapporte?	Comment défendre ses intérêts sans miner la survie de l'alliance?
identité	Qui est -et n'est pas- "nous"?	Comment rester loyal à son organisation sans nuire au partenaire?

Cette série de dilemmes présentent quelques pistes de recherche. Nous avons également tenté de préciser l'importance de l'alliance pour le reste de l'organisation et les liens de connaissance entre les éléments de l'entreprise impliqués dans l'alliance et ses autres composantes. Une étude qualitative des flux d'information et des flux humains entre les organisations, notamment leur fréquence, leur importance, le statut des personnes concernées, a également été tentée mais très vite nous nous sommes rendus compte de la grande réticence des organisations à mentionner précisément la nature des échanges en dehors des communications.

Les modes de résolution des dilemmes

Nous avons cherché à mettre en évidence la présence des deux dilemmes de notre cadre conceptuel en utilisant la typologie de Van de Ven et Poole (1988) pour préciser les modes de gestion de ces tensions:

- ne rien faire, ignorer le dilemme
- changer de niveau d'analyse
- changer de perspective temporelle
- reformuler le dilemme

L'apprentissage

Rappelons que nous avons retenu, au chapitre 2, une définition de l'apprentissage comme processus de transformation de l'information en connaissances et compétences, orienté vers l'amélioration de la performance de l'action. Il comporte donc deux aspects indissociables: cognitif et comportemental. Notre approche présente un biais certain envers la deuxième dimension. La première dimension nécessiterait une approche beaucoup plus diachronique et beaucoup plus approfondie sur un site précis.

L'apprentissage sur le partenaire

Ce type d'apprentissage est à retracer dans la précision avec laquelle un des partenaires peut décrire les intentions et le mode de fonctionnement de l'autre. Une nouvelle perception des intentions de son partenaire a souvent des implications majeures sur l'efficacité de l'alliance et sur son évolution. Une amélioration de la

compréhension du mode de fonctionnement de l'autre a, quant à elle, des implications au niveau de l'efficacité de la relation: communication, règlement des conflits, prise de décision. L'apprentissage du partenaire peut se traduire par un élargissement du champ de la coopération ou par la multiplication des accords.

L'apprentissage sur l'objet de la coopération

Ces connaissances peuvent finalement conduire à la fin de la coopération. Elles peuvent également aboutir à des transferts vers d'autres marchés, d'autres produits ou d'autres composantes de l'organisation. Finalement, elles peuvent conduire à une vision renouvelée du rôle du partenaire et de la qualité de sa contribution.

L'apprentissage sur le processus coopératif

Ces connaissances sont utilisées de deux manières. Soit elles sont réinvesties dans le processus coopératif en cours avec une amélioration de celui-ci, l'étendue de l'accord à d'autres aspects, la conclusion d'autres alliances avec le même partenaire, soit, les connaissances sont transférées à d'autres accords avec d'autres partenaires.

L'apprentissage sur le contexte

Ce type d'apprentissage peut conduire à la découverte de nouvelles menaces ou de nouvelles opportunités dans l'environnement. Il peut également mener à des interrogations sur la pertinence du choix du partenaire ou sur l'identification de nouveaux partenaires potentiels.

L'apprentissage sur soi

Ce type d'apprentissage fondamental est extrêmement complexe à étudier car il nécessiterait idéalement une approche diachronique. D'autre part, il peut prendre plusieurs aspects forts différents rendant périlleux toute tentative de corrélation. Néanmoins certaines dimensions peuvent révéler un tel processus introspectif.

Nous serons ainsi particulièrement attentifs à toute allusion à une nouvelle perception de l'identité organisationnelle au contact du partenaire. Le partenariat peut aussi déclencher une dynamique de changement nécessitée soit par le projet lui-même, soit par l'interaction avec le partenaire, soit encore par la réflexion née de la coopération.

La structure de l'interface

Les éléments structurels mis en place sont les plus faciles à identifier même si la dynamique qui les anime peut, quant à elle, demeurer plus ambiguë. Ainsi, nous avons analysé la répartition des tâches entre les partenaires, les mécanismes de prise de décision, de règlements des conflits éventuels, la contribution initiale de chacune des parties et les mécanismes d'allocation des ressources, les procédures de contrôle et d'évaluation de l'accord.

La gestion des flux

Nous avons étudié plus spécifiquement les types de flux (humain, financier, informationnel, physique ou intangible) à l'œuvre, leur sens, leur importance et les mécanismes qui les contrôlent.

4.2.2 Le guide d'entrevue semi structuré

Le fait d'aborder trois cas de partenariat, après avoir développé un appareillage théorique relativement structuré, implique de se laisser guider au cours de l'entrevue par une série de questions thématiques (voir l'annexe VI). Cet outil offre deux types d'avantages. Premièrement, c'est le seul moyen d'assurer une base de comparaisons inter cas et inter entreprises au sein de chaque cas. Deuxièmement, il permet de resserrer la cueillette d'information et d'éviter la surcharge de données (Miles et Huberman, 1994).

4.3 MÉTHODES D'ANALYSE DES DONNÉES

Sommairement, de manière classique, notre approche suit trois étapes:

- 1) Une description ordonnancée de chaque cas, utilisant autant que possible le langage des acteurs, visant la condensation et la représentation des données et basée sur une synthèse matricielle des données brutes.
- 2) Une analyse théorique à partir de la description du cas. Il y a là l'enjeu critique de toute recherche de nature qualitative: comment donner une signification valide à des données non quantitatives? (Miles et Huberman, 1994).

- 3) Une meta analyse des trois cas de façon à en tirer des enseignements par généralisation analytique (Yin, 1989)⁶⁴.

Langley (1996) illustre la palette des stratégies d'analyse des données qualitatives déjà utilisées par les chercheurs. Vu les conséquences importantes de ces options sur les résultats, il convient d'apporter quelques précisions sur nos propres choix.

Nous avons d'abord utilisé une stratégie narrative pour présenter les données de la manière la plus neutre possible. La neutralité s'entend ici par un rapport des données brutes mais selon le modèle fixé par notre cadre théorique. Cette description n'est qu'une étape avant l'analyse en tant que telle. Nous utilisons également des stratégies matricielles et graphiques. Celles-ci, bien qu'elles induisent un certain biais, dû au mode de représentation choisi *a priori*, présentent plusieurs avantages:

- une relative souplesse d'utilisation
- la possibilité de représenter un grand nombre d'informations de nature différente sur une même surface
- une certaine systématisation de la présentation des données aux deux niveaux d'analyse: intra cas et inter cas
- la possibilité d'introduire des éléments de causalité dans l'analyse

⁶⁴Yin (ibid., p. 38) rappelle avec à-propos que les cas ne sont pas assimilables aux unités d'un échantillon. Au contraire, ils s'apparentent à des expériences de laboratoire. Ainsi, la généralisation analytique permet d'utiliser la théorie comme un patron auquel comparer les données empiriques du cas.

- une perception simultanée des parties et des liens entre les parties, aidant ainsi au jugement (Meyer, 1991)

Nous utilisons deux types de représentation: des graphiques synthétiques multidimensionnels, avec une perspective temporelle; et une utilisation du logiciel MOT⁶⁵ (Modélisation par Objets Typés) qui est un outil de construction de représentations graphiques servant à exprimer sous forme de modèles les connaissances. L'avantage d'un tel instrument est qu'il définit plusieurs types de connaissances abstraites (Quoi? Comment? Pourquoi?) et concrètes (exemples, énoncés, traces) ainsi que les différents types de liens entre ces variables, facilitant ainsi la schématisation.

4.4 DISCUSSION DES QUESTIONS DE VALIDITÉ ET DE FIABILITÉ

On reproche souvent à la recherche qualitative son caractère essentiellement idiosyncratique, descriptif et subjectif. Nous n'entamerons pas ici un débat sur les mérites respectifs des différents types de recherche mais nous préciserons plutôt comment le devis de recherche se soucie des questions de validité et de fiabilité.

La validité de construit fait référence à la qualité de la mesure des concepts. Plusieurs tactiques permettent de l'améliorer: le recours à différentes sources au sein de chaque entreprise, le fait d'avoir accès aux deux partenaires en plus des sources

externes, l'utilisation de données secondaires et les références constantes aux données brutes pour appuyer la construction conceptuelle.

La validité interne vise à assurer la qualité des liens causaux, leur cohérence. La question est de savoir jusqu'à quel point on peut tirer des conclusions définitives à partir de cette recherche? Y a-t-il d'autres explications possibles? A ce niveau, la tactique utilisée pour s'assurer de ce type de validité s'apparente à une approche dialectique: systématiquement rechercher la théorie rivale, l'explication contradictoire, les faits et données antithétiques.

La validité externe s'intéresse au potentiel de généralisation des résultats de la recherche. L'utilisation de trois cas dans des secteurs bien distincts avec des relations de natures différentes améliore ce type de validité par réplique théorique (Yin, 1989). La richesse de la description permet également au lecteur d'évaluer les possibilités de transferts de connaissances.

Finalement, la fiabilité vise à rendre possible la reconduction d'une étude similaire par un autre chercheur. Elle exige donc la plus grande transparence dans les procédures de cueillette et de traitement des données, d'inférence des conclusions, voire une documentation des biais du chercheur. À cet égard, hormis le biais déjà identifié dû au cadre conceptuel, il convient d'en mentionner un autre inhérent au

⁶⁵Ce logiciel a été développé par le Laboratoire en Informatique Cognitive et Environnements de Formation (LICEF) de la Télé-Université.

devis de recherche. Si le fait d'étudier les deux partenaires ajoute à la validité, la démarche contient un biais du fait des séquences: on va chez le deuxième partenaire avec en mémoire les réponses du premier. Un des moyens utilisés pour contrer ce phénomène est le délai de un à trois mois ménagé entre la collecte des données en France et au Québec.

DEUXIEME PARTIE

LE CADRE EMPIRIQUE

Quoi qu'on fasse, on reconstruit toujours le monument à sa manière.
Mais c'est déjà beaucoup de n'employer que des pierres authentiques.
Marguerite Yourcenar

CHAPITRE 5. LA DESCRIPTION DU TERRAIN

Pour faciliter les comparaisons, nous suivront le même canevas dans la description de chaque partenariat: le secteur, l'entreprise française, l'entreprise québécoise, leur collaboration et les résultats ou projets sur lesquels débouche la coopération. Finalement, nous terminerons par une synthèse qui vise à mettre en perspective les éléments de comparaisons des alliances et leur diversité.

5.1 LE PARTENARIAT INDUSTRIE

5.1.1 Le secteur INDUSTRIE

Au Québec, le secteur INDUSTRIE fournit des biens destinés aux réseaux de transport collectif. Il est constitué d'une centaine d'entreprises qui emploient près de 5 000 salariés. Ses exportations sont essentiellement tournées vers les États-Unis. En Europe, où il existe une surcapacité à l'ouest, l'avenir du secteur semble plutôt se dessiner dans les pays de l'est. Pour passer le cap de l'an 2000, l'industrie table sur l'éclosion du marché urbain et la régionalisation des projets.

Quatre joueurs majeurs représentent 44% du marché mondial (avec des parts de marché respectives de 15%, 12%, 10% et 7%). Le secteur est passé de marchés nationaux, protégés pour des champions locaux⁶⁶, à un marché qui tend à devenir mondial et où la concurrence est avivée par des appels d'offres ouverts et internationaux.

⁶⁶Essentiellement en Allemagne, en France, en Italie, au Japon et en Suède.

La technologie prend une place grandissante, de même que la capacité à offrir un projet global, incluant le montage financier, voire l'entretien et même l'exploitation du service⁶⁷. La différence entre le succès et l'échec, la performance d'une entreprise donnée, dépend d'un nombre relativement limité de très grosses commandes. Les risques sont donc élevés et des considérations politiques, plus difficiles à contrôler, sont également très présentes.

L'état est encore souvent le principal acheteur. «La technologie est globale mais son application est locale». «Les marchés demeurent très nationaux». On assiste alors à des négociations serrées pour discuter des aspects de transferts de technologie et de pourcentage de contenu local, conduisant ainsi à des véritables «coûts de citoyenneté» pour les entreprises. L'importance de la sensibilité nationale nécessite une excellente connaissance des mécanismes décisionnels politiques, une approche particulière pour convaincre les clients qu'ils font affaire avec un fournisseur qui fera bénéficier le pays, ou la région, de retombées importantes en termes financiers et d'emplois. Cette préférence nationale qui agit comme un puissant mécanisme protectionniste, renforcé par le peu de transparence des appels d'offre jusqu'à tout récemment, nécessite le plus souvent la recherche d'un partenaire local.

⁶⁷Dans un contexte de privatisation partielle ou totale.

Et justement, les préférences de ces clients évoluent. Depuis une dizaine d'années, les critères d'évaluation se déplacent des produits vers la performance finale du système: capacité, vitesse, confort, fiabilité, coût et durée de vie⁶⁸.

C'est dans ce cadre d'un secteur traditionnel mais en évolution rapide que nous avons plus spécifiquement analysé l'alliance entre l'entreprise canadienne FLEUVE et son partenaire français MANCHE.

5.1.2 L'entreprise MANCHE SA (France)

L'entreprise MANCHE est à l'origine un joint venture de deux puissants groupes: un anglais et un français. De par son biculturalisme franco-anglais, c'est une organisation atypique dans le paysage économique français. Ainsi, l'anglais a été choisi comme langue d'usage. C'est, de plus, la seule entreprise européenne à gagner de l'argent dans le secteur.

MANCHE a longtemps été reconnue pour son avance technologique mais également pour ses problèmes d'efficience. D'où la mise en application récente de programmes de réduction des coûts par quatre leviers: diminution des frais généraux, développement de relations durables avec les fournisseurs⁶⁹, réorganisation des

⁶⁸L'évolution se fait vers des systèmes clés en main. Les fournisseurs ont ainsi un plus grand degré de liberté mais, paradoxalement, la complexité des projets s'accroît. Par exemple, dans son appel d'offre, un client américain détermine les paramètres de performance exigés, libre au fournisseur de proposer le système qui répond à ces critères au meilleur coût.

⁶⁹Par le biais de programmes de juste-à-temps via des conventions de logistique qui impliquent des livraisons régulières adaptées aux besoins de la production.

procédés de fabrication et amélioration des fonctionnalités des produits. Les premiers effets se font déjà sentir avec une contraction de 50% des cycles de fabrication sur certains produits.

En 1997, l'Amérique ne représente que 10% du chiffre d'affaires et 7% de la main d'œuvre employée. Le secteur INDUSTRIE constitue environ le quart de ses activités.

5.1.3 L'entreprise FLEUVE INC (Québec)

L'entrée de l'entreprise FLEUVE dans le secteur INDUSTRIE est le fruit d'une diversification timide pour éviter les cycles conjoncturels d'une organisation mono produit. Le rôle des pouvoirs politiques dans l'expansion vers le domaine en 1973 a été décisif, menant ainsi à un contrat de quatre ans avec une assistance technique française⁷⁰. Une vingtaine d'employés se rend alors en France pour observer et filmer la production de matériel. En 1976, le premier produit est livré. En 1980, l'entreprise inaugure une usine aux États-Unis pour remplir les exigences de contenu local du *Buy America Act*.

En se centrant sur une réponse exacte au cahier des charges exigé par le client, FLEUVE se démarque de ses concurrents européens qui veulent souvent imposer une technologie jugée, par eux-mêmes, supérieure. En 1982, elle décroche un important

⁷⁰Entreprise française qui sera plus tard acquise par MANCHE.

contrat aux États-Unis sans toutefois posséder la technologie voulue. Elle doit donc acheter à une entreprise japonaise les plans de certains produits, en plus d'obtenir sa collaboration pour la formation au Japon de son personnel.

Fort de ses succès, l'entreprise poursuit une politique d'acquisitions de technologies en Amérique du nord, auxquelles elle n'apporte que des modifications mineures. D'abord sans recherche, seulement du développement (plus de 3% du chiffre d'affaires) mais avec une veille technologique centralisée. Car sa force réside dans la production, la fabrication du matériel, des stocks moins élevés et une optimisation de l'espace⁷¹, d'où un meilleur contrôle des coûts.

«Nous, c'est dans l'usine qu'on se distingue. L'argent se fait et se défait dans l'usine. Nous avons fait beaucoup d'argent aux États-Unis alors que les Suédois et les Français y ont souvent perdu leurs chemises.»

Dirigeant de FLEUVE

L'expertise dans les sous-produits se répartit par division géographique des usines. En se concentrant d'abord sur la conception et la fabrication du matériel, elle peut s'allier à différents fabricants de composants et ainsi faire varier le contenu local de chaque projet.

⁷¹Ainsi, par exemple, lors de l'achat d'une entreprise française, FLEUVE, n'utilisera que 25% de la surface de l'usine pour une production identique.

Dans sa philosophie de gestion, FLEUVE privilégie la collaboration inter divisionnaire, le travail d'équipe, la participation et l'engagement. L'objectif n'est pas tant de devenir un leader technologique que d'être à l'écoute du client et de lui livrer ce qu'il désire. FLEUVE ne reçoit pas de fonds publics pour financer des projets de R-D pour de nouveaux produits. Pour bénéficier quand même de retombées dans ce domaine, la conclusion d'alliances avec des européens demeure la seule voie. C'est dans cet esprit que s'est amorcée, à la fin des années 80, la coopération avec MANCHE dont il a été d'abord un partenaire junior, obtenant ensuite des droits de commercialisation nord-américaine de la technologie puis des places dans des consortium soumissionnaires et des mandats d'adaptation aux normes américaines.

5.1.4 La coopération

En vertu d'une entente de coopération à long terme, le partenariat INDUSTRIE s'est bâti au fil du temps pour aboutir à une série d'alliances en Amérique du Nord et en Europe⁷². Nous nous concentrerons ici plus spécifiquement sur la collaboration concernant l'Amérique du Nord, celle-ci ayant déjà débouché récemment sur une commande ferme de près d'un milliard de dollars. Cette perspective ne nous interdit évidemment pas de profiter d'informations issues d'autres projets mais elle permet de garder une ligne directrice tant dans les entrevues que dans l'analyse et la rédaction du cas. Elle traduit également le fait que l'unité d'analyse de base pour appréhender la dynamique coopérative soit le projet, définit, d'une part, par le client, son appel

d'offre et la réponse du consortium, et, d'autre part, par l'équipe mise en place pour livrer le projet.

MANCHE avait déjà une bonne connaissance du client américain car elle avait déjà traité avec lui en 1989. L'appel d'offre a tout de suite donné lieu à une réponse de la part des deux partenaires pour plusieurs raisons. D'abord, le montant important du contrat, l'expérience des deux partenaires dans ce type de projet, la connaissance de FLEUVE du marché américain et la forte complémentarité des deux partenaires en termes de réponses techniques aux paramètres de l'appel d'offres.

Ainsi, FLEUVE va contribuer par une technologie spécifique non utilisée par MANCHE et particulièrement bien adaptée au projet. L'entreprise canadienne va également prendre en charge la fabrication dans des matériaux spéciaux ainsi que la conception et l'assemblage du produit final.

MANCHE apportera, quant à elle, sa technologie de base pour une composante clé de la performance du produit final. Elle sera également responsable de la conception et de la fabrication de trois types de composantes importantes

Finalement les deux partenaires participeront conjointement, mais le plus souvent à distance, à la conception de certaines composantes clés.

⁷²Dans le secteur, le terme *alliance* s'entend souvent comme l'appartenance à un même consortium qui répond à un appel d'offre et, le cas échéant, fabrique et livre le matériel

L'accord a été qualifié par MANCHE de commercial mais nécessitant une importante intégration technique. Commercial au sens où Manche a d'avantage un rôle de fournisseur à l'animateur du consortium qu'est FLEUVE.

Au niveau structurel, des groupes d'experts ont été constitués, composés de représentants des bureaux d'études des deux entreprises. Ainsi toutes les spécificités des projets sont revues avant les soumissions pour déboucher sur la rédaction sommaire de deux guides des pratiques, l'un pour le design et l'autre pour la fabrication et l'assemblage. Une fois le contrat accordé, ces deux guides sont ensuite retravaillés pour constituer une «quasi-bible». Quasi, car souvent, comme dans la bible, chacun peut y trouver ce qu'il voulait bien y chercher» rapporte ironiquement un ingénieur de MANCHE.

Trois éléments majeurs ont influencé la dynamique de la coopération entre les deux partenaires : les relations interorganisationnelles, la gestion d'un incident en Amérique du sud et les changements structurels importants survenus chez MANCHE.

a) Les difficultés liées aux relations interorganisationnelles ne sont pas spécifiques au projet que nous avons étudié. Les deux entreprises ont de l'avis de tous les répondants, présents lors de plusieurs projets, appris à mieux travailler ensemble. Comme nous précise un ingénieur de FLEUVE :

incluant éventuellement l'exploitation et certains services après-vente.

«en fait, ce n'est pas tellement qu'on a appris à mieux travailler ensemble, c'est plutôt qu'on a appris à prévoir ses réactions, ses objections, ses manies, ses obsessions. On est donc maintenant capables de les intégrer à notre approche. On peut aussi mieux se préparer à ce qu'ils vont dire et proposer, on peut donc préparer nos arguments. Car nous avons vraiment deux approches assez différentes et dès fois on doit arrondir les coins ronds pas mal.»

Il est difficile d'identifier les sources des difficultés à travailler ensemble, à communiquer, à se comprendre même parfois. Ces problèmes sont sans doute liés à un ensemble de facteurs parmi lesquels figurent sans doute la différence culturelle, au-delà de la langue, les éléments individuels, les valeurs fondamentales des deux organisations, notamment quant au rôle de l'entreprise dans ses relations avec le client (servir le client vs conseiller le client⁷³)... Toutefois, ces problèmes n'ont jamais empêché une suite de projets réalisés conjointement avec beaucoup d'efficacité. Comme le résume un ingénieur de FLEUVE avec 15 ans d'expérience, «la technologie a été notre meilleur vecteur de cohésion. Elle nous a permis de trouver un terrain ultime d'entente».

⁷³ Cette distinction qui n'a émergé que tardivement dans notre analyse est certainement un puissant mécanisme de compréhension des deux organisations. Elle représente un renversement complet de perspective entre d'un côté une entreprise qui prend les paramètres du client comme des contraintes pour maximiser sa satisfaction avec un profit maximal; et de l'autre une entreprise qui cherche à négocier les contraintes du client, à forcer le client à repenser ses contraintes. D'un côté le point de départ est le client, de l'autre c'est notre imposante base technologique. La maîtrise de l'efficacité est clairement plus facile dans le premier cas, de même que celle de l'efficacité.

b) La gestion du conflit sud américain a jeté un froid certain sur la relation, plus particulièrement au niveau corporatif. FLEUVE et MANCHE avaient conjointement remporté une importante soumission dans un pays d'Amérique centrale. Toutefois, un dirigeant local de MANCHE a été soupçonné d'entretenir des relations privilégiées avec un dirigeant politique, conduisant à l'annulation du contrat et à un nouvel appel d'offres. «Si FLEUVE a un talon d'Achille en Amérique latine, c'est son partenaire» pouvait-on lire dans la presse.

c) L'impact des changements structurels chez MANCHE a également été significatif. Durant le processus coopératif lié au projet étudié, les deux sociétés mères de l'entreprise MANCHE ont décidé de rendre leur coentreprise autonome. MANCHE devenait donc une société à part entière avec introduction en bourse en Europe et aux États-Unis. Comme le résumait un dirigeant de MANCHE, «We would rather lose some synergy across the groups than hamper decision making and entrepreneurship within them». Bien que cette décision soit sensée donner, à terme, un plus grand dynamisme à l'entreprise, elle conduit en premier lieu à une grande incertitude.

5.1.5 Les résultats et les projets

Les deux entreprises semblent être à une période charnière dans leur trajectoire respective.

«Je ne suis pas sûr qu'on n'ait pas atteint les limites de notre rapprochement. Des choix commencent à se dessiner et ils ne vont pas tous dans le sens d'un renforcement de notre collaboration.»

Ingénieur de MANCHE

Pratiquement aucun projet majeur n'a été initié depuis entre les deux partenaires qui font maintenant de plus en plus souvent partie de groupes soumissionnaires séparés et concurrents.

Ainsi, les projets actuels de développement des deux partenaires en Asie n'ont pas été conçus sur une base commune. Chacun a choisi d'autres options, d'autres alliés.

5.2 LE PARTENARIAT SCIENCE

5.2.1 Le secteur des biotechnologies

La biotechnologie est une science des années 80 qui utilise des cellules pour produire des éléments complexes, prenant comme matière première non plus des molécules organiques mais des protéines. Au Québec, le secteur représente 2 000 emplois, 80 entreprises, 300 millions de dollars de chiffre d'affaires, pour le seul segment de la santé, et 70 millions de R-D. Le marché mondial des biotechnologies est évalué à 13 milliards de dollars en 1997 (*The Economist*, 1998c). Mais cette nouvelle technologie a surtout abattu les barrières à l'entrée de l'industrie pharmaceutique, les nouvelles firmes du secteur sont ainsi devenues des partenaires des compagnies traditionnelles. De plus, elles ont réorienté tout le secteur vers la biologie moléculaire (protéine et ADN⁷⁴).

On assiste maintenant à quatre types de comportements stratégiques des firmes (the Economist, 1998c):

- Les grandes compagnies intégrées verticalement qui font tout, toutes seules
- Les petites compagnies qui suivent le même modèle et font tout, toutes seules
- Les alliances entre petits et grands, i.e., le grand sous-traite le plus souvent une étape du processus de R-D à la petite.

⁷⁴L'Acide DésoxyriboNucléique, le constituant essentiel des chromosomes du noyau cellulaire (*Larousse*, 1995)

- Les alliances entre petites entreprises spécialisées à des étapes différentes du processus de R-D.

La R-D joue un rôle primordial et constitue le point d'ancrage du regroupement industriel du secteur alors qu'en 1996, 17% de la R-D était sous-traitée (the Economist, 1998c). Le processus comprend trois phases, pré-clinique (coût moyen 200M\$ pour une durée moyenne de 4 ans), clinique (coût moyen 100M\$ pour une durée moyenne de 6 ans) et l'accréditation (2 ans). Les implications financières sont également différentes à chacune des phases comme le précise le tableau 5.1.

Tableau 5.1 Processus de développement d'un produit pharmaceutique, coûts induits et retour sur investissement

Phase pré-clinique		Phase clinique ⁷⁵			Phase légale
Synthèse et développement chimique	Essais de sécurité et d'efficacité sur l'animal, sur la toxicité, sur la précision avec laquelle il se rend au tissu visé et combien de temps il reste dans le corps	Essais de sécurité sur volontaires	Essais de sécurité et d'efficacité sur de petits groupes	Essais de sécurité et d'efficacité sur de grands groupes	Processus d'accréditation auprès des administrations de la santé publique
Coûts induits aux différentes étapes					
\$\$\$\$\$	\$\$\$	\$	\$\$	\$\$\$	\$\$\$
Retours sur investissement aux différentes étapes					
2-5 %	-	5-10 %	10-15 %	15-25 %	-

Adapté de the Economist (1998c) et Industrie Canada (1998)

⁷⁵Cette phase est particulièrement cruciale d'un point de vue économique. En effet, tout produit est enregistré avant cette période en raison de l'obligation de publication. Donc, la durée de vie du brevet démarre à ce moment là. Tout temps sauvé ou perdu sur la période clinique se traduit alors par une variation importante de l'espérance de revenus futurs.

Sharp et al. (1994) identifient cinq trajectoires prises par la recherche du secteur des biotechnologies depuis l'apparition de l'ingénierie génétique qui représentent autant de sous-secteurs:

- La trajectoire animale (les animaux transgéniques)
- La trajectoire végétale (les plantes transgéniques)
- La trajectoire chimique (l'ingénierie des enzymes)
- La trajectoire pharmaceutique (l'ingénierie des protéines)
- La trajectoire des anticorps monoclonaux (les kits de diagnostique)

C'est ce dernier segment des kits de diagnostique qui fait l'objet de l'alliance SCIENCE.

Les alliances sont devenues une pratique courante du secteur, en raison, nous l'avons vu, de la spécialisation croissante, des coûts de la R-D et de l'importance de la vitesse de commercialisation pour maximiser le rendement des brevets. Ainsi, en 1997, le comité maillage-synergie de la Table de concertation de l'industrie pharmaceutique présentait une liste de trente-trois entreprises québécoises intéressées à des alliances⁷⁶. Par exemple, Aeterna, de Sainte-Foy, a conclu une alliance stratégique avec le français Rhône-Mérieux pour développer un produit destiné à soigner

⁷⁶Liste sur laquelle ne figure d'ailleurs pas MEDICAL.

l'arthrose chez le chien. Selon Ernst & Young, le nombre moyen d'alliances par firme du secteur est de 8,2.

5.2.2 L'entreprise CHIMIE (France)

L'entreprise CHIMIE est une entreprise privée, familiale, fondée au lendemain de la première guerre mondiale, non cotée en bourse et dont le siège social est situé en province. C'est toutefois un leader européen, le troisième au monde, dans son domaine des produits destinés aux vétérinaires. Elle compte 500 salariés, un chiffre d'affaires de près de 150 millions de dollars et des filiales dans neuf pays. 50% de son chiffre d'affaires est réalisé à l'international, dans plus de 80 pays.

CHIMIE a créé une division consacrée au diagnostique qui souffrait toutefois d'un manque de produits dans son portefeuille. Le département bénéficie du soutien du groupe et notamment de son important réseau de distribution.

«Les petites sociétés du secteur sont très dynamiques, elles inventent des produits mais elles se trouvent confrontées à des difficultés d'ordre commercial. Il faut, pour vendre à grande échelle, beaucoup beaucoup de temps, d'énergie et de commerciaux. Alors on a des réseaux (c'est la stratégie qu'adoptent certains) ou on se fait racheter comme le département diagnostique de Rhône-Mérieux vendu à l'américain Symbiotics. Nous, on recherche des gens susceptibles de développer des produits, qui cherchent des réseaux de distribution.»

Directeur de MEDICAL

MEDICAL possède un important réseau commercial mais l'intégration de produits de diagnostique nécessite quand même certains ajustements. En effet, il s'agit de produits plus difficiles à vendre, plus techniques, qui nécessitent un effort pédagogique auprès des clients contrairement aux produits traditionnels qu'ils connaissent parfaitement. Ainsi, pour un pays comme la France, MEDICAL évalue qu'il serait nécessaire d'avoir entre 2 et 4 vendeurs, spécialistes de ce type de produit.

Le projet des trousse de diagnostique avec CHIMIE représente à peu près 5% du budget de 1998. C'est le démarrage mais le potentiel est très important en France, au Canada, aux États-Unis, en Angleterre et aux Pays-Bas. Le Canada est le pays le plus avancé en termes d'acceptation du produit. Pour les autres, l'intérêt est là mais un effort pédagogique reste à mener pour achever de convaincre les utilisateurs, «il y a une prise de confiance à donner au produit». Il faut que le test ait une valeur économique, il faut un intérêt financier pour l'éleveur car, au bout du compte, c'est lui qui paye. Cela doit donc se traduire en termes de préservation et de croissance plus rapide du cheptel. Il n'existe pas de produit concurrent à part en Espagne.

5.2.3 L'entreprise MEDICAL INC (Québec)

MEDICAL est né en 1993 d'un abri fiscal: 100 millions de dollars investis dans des programmes de recherche universitaire, débouchant sur une vingtaine de projets au potentiel commercial établi, allant de divers traitements thérapeutiques aux tests

diagnostiques et à l'instrumentation médicale. Les grands atouts de MEDICAL résident dans sa capacité de financement et la richesse de son portefeuille de technologies.

Des trois enjeux de l'entreprise (produire des produits plus efficaces pour un plus grand nombre de maladies, diminuer les coûts de la R-D et accélérer l'arrivée des produits sur le marché), l'alliance avec CHIMIE vise à améliorer et à accélérer l'accès aux marchés national et surtout internationaux. En effet, les États-Unis ne représentaient que 3% des revenus de MEDICAL en 1996 et l'Europe 2%. Toutefois, cet accord ne porte pas sur les principaux axes de recherche de l'entreprise mais plutôt sur des actifs périphériques. La différence entre ses activités de base et ses activités périphériques est que les premières utilisent les fonds issus de l'appel public à l'épargne alors que les secondes doivent se développer sans utiliser ce type de fonds.

D'où l'utilisation des alliances pour pousser les revenus dans ces activités:

«Nous avons une stratégie de spin off pour nos activités non reliées à notre mission première afin d'accroître la valeur de ces technologies.»

Président de MEDICAL

5.2.4 La coopération

CHIMIE a pris connaissance dans une revue scientifique des travaux menés par des chercheurs canadiens dont les droits étaient la propriété de MEDICAL. Il s'agissait d'une technologie nouvelle à utiliser dans des trousse de diagnostic servant au dépistage d'une maladie du porc.

Il n'y a pas eu de mention d'objectif annoncé, du moins pas au début. «On s'est donné une période de connaissance mutuelle des produits et des sociétés». Au départ, les termes de l'accord étaient clairs. MEDICAL fournissait la matière première du kit de diagnostique au coût de production, plus une marge, et recevait des redevances. CHIMIE bénéficiait des droits exclusifs de vente et de distribution pour le Canada, les États-Unis, le Mexique et l'Union Européenne. Cela ressemblait plus à un contrat de distribution, dans une pure logique verticale, qu'à une véritable alliance. Mais l'entente a rapidement évolué. D'abord vers une diversification des modalités de livraison dans les proportions suivantes:

- 5% de matières premières
- 25% de produits finis fabriqués au Québec
- 70% de produits semi-finis.

Un sous-traitant était chargé de la fabrication des kits pour les produits finis et semi-finis. Alors que les matières premières servaient au développement du produit par CHIMIE. Une vraie collaboration s'amorçait mais nous étions encore dans une logique verticale client-fournisseur.

Une autre évolution a conduit vers une alliance véritable et deux éléments ont contribué à ce phénomène.

D'abord, contrairement à une configuration classique client-fournisseur, la compétence de CHIMIE était supérieure à celle de MEDICAL:

«Nous les avons rencontrés au Canada avec notre filiale qui nous a permis de faire le lien avec ce monde qui était loin du diagnostique. MEDICAL était à l'époque loin des techniques. Ces gens là ne savaient pas tellement ce qu'était un produit de diagnostique. Ils s'étaient portés acquéreurs de technologies développées à l'université. Ils étaient à la recherche d'un partenaire industriel pour la fabrication et la commercialisation de leur produit.»

Directeur de CHIMIE

Ceci s'explique par le fait que MEDICAL détenait les droits sur les travaux des deux chercheurs universitaires mais ne possédait pas dans ses murs une compétence réelle dans le domaine, contrairement à CHIMIE. Deuxièmement, le produit n'était pas tout à fait au point techniquement et le sous-traitant, initialement choisi pour effectuer la fabrication, s'est montré incompetent, ce qui a donné des doutes à CHIMIE sur la qualité du produit. Le changement de fabricant, bien que plus spécialisé dans le domaine du diagnostic humain, a permis d'arranger partiellement les choses.

À l'origine, le partenariat reposait sur un dialogue entre un cadre supérieur administratif de MEDICAL, responsable du développement corporatif, et le dirigeant du département diagnostique de CHIMIE, titulaire d'un doctorat en biologie moléculaire qui lui n'avait pas de contact, au départ, avec les chercheurs.

«Avec MEDICAL, on n'avait pas de contact avec les scientifiques, seulement avec la société qui gère ses propres contacts avec ses propres scientifiques, ce qui a certainement été problématique. On a considéré dans notre association que tout était fini et qu'on faisait un deal commercial et financier, ce qui n'était pas du tout le cas. En réalité, le produit était, de loin, pas fini.»

Directeur de CHIMIE

Le directeur du département diagnostique de CHIMIE a ainsi été très surpris du temps relatif passé sur le design (l'accord sur le papier) et la gestion (tout le processus, la vraie vie). Le dialogue entre les partenaires ne pouvait plus fonctionner alors que le produit n'était pas scientifiquement au point et connaissait des problèmes techniques de fabrication.

«MEDICAL avait des préoccupations avant tout financières... Mon souci était d'obtenir des produits. On n'avait pas forcément les mêmes soucis et on ne parlait pas forcément le même langage non plus.»

«Au départ, il n'aurait pas du y avoir de développement. Nous, on ne vend pas nos produits sans qu'ils soient ficelés. C'est ce qui nous a un peu déçus avec MEDICAL au départ.»

directeur de CHIMIE

D'où la nécessité d'une communication entre scientifiques pour finaliser la technologie et faire avancer le dossier. Ce problème a jeté une ombre sur la collaboration.

«Cela aurait sans doute été plus vite de procéder directement sans passer par MEDICAL qui posait, ou ne posait pas, nos questions aux scientifiques.»

directeur de CHIMIE

Toutefois, CHIMIE reconnaît que la position de MEDICAL était délicate:

«Mais pour MEDICAL c'est aussi important de gérer ses propres contacts scientifiques pour approfondir et être au courant. S'ils avaient été évincés des discussions scientifiques, ils auraient perdu un peu pied dans le dossier. Ils se sont un peu protégés par ce biais là.»

directeur de CHIMIE

Finalement, le contact s'est établi entre CHIMIE et les chercheurs universitaires. Les ajustements ont pu ainsi être effectués, tant sur les caractéristiques du produit que sur son processus de fabrication, pour déboucher, après presque quatre ans depuis les premières négociations, sur un produit fini, fonctionnel, prêt à être vendu. Un programme de travail sur dix mois a toutefois été mis en place pour vérifier l'ensemble des techniques de fabrication des produits finis et effectuer des contrôles de qualité. CHIMIE va adapter certaines de ses technologies sur certains composants du kit pour les rendre directement prêts à l'emploi.

La communication entre les partenaires est basée avant tout sur le téléphone, le fax et les conférences téléphoniques, quasi quotidiennement aux périodes les plus difficiles

quand les premiers kits se sont révélés inutilisables. «À partir du moment où les choses vont bien, les échanges s'espacent.» Chaque partenaire rend visite à l'autre une ou deux fois par an. La filiale canadienne de CHIMIE vient également en France une ou deux fois par an. «Je ne dirais pas qu'on a été confronté à des problèmes de modes de fonctionnement différents entre les deux organisations».

5.2.5 Les résultats et les projets

CHIMIE a bénéficié du savoir technologique de MEDICAL, ou au moins de sa propriété sur les travaux des scientifiques, et de sa capacité à amener la recherche universitaire au seuil du marché. MEDICAL a bénéficié des capacités de mise en marché de CHIMIE et de ses compétences techniques pour finaliser le produit, ce qui n'était pas prévu initialement. Toutefois, l'accord semble être redevenu une relation client-fournisseur:

«On a, à priori, plus besoin des scientifiques, sauf pour la promotion des produits (conférences, publications). On a, à priori, plus besoin non plus de MEDICAL. Donc les choses se sont simplifiées.»

directeur de CHIMIE

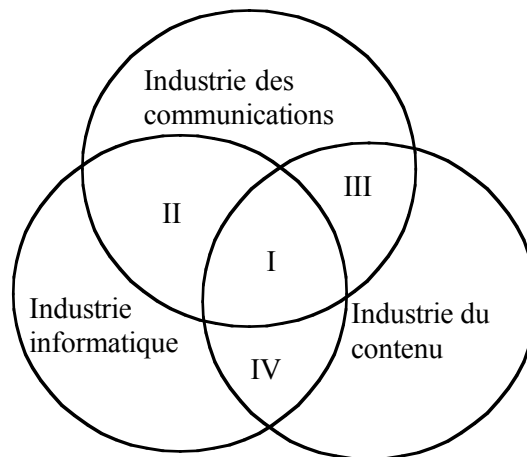
De plus, MEDICAL a choisi récemment un autre distributeur pour l'Asie. Pourtant CHIMIE espérait «faire un deal avec eux pour cette région».

5.3 LE PARTENARIAT MEDIA

5.3.1 Le secteur du multimédia

Le secteur du multimédia est un pôle important de croissance et de dynamisme de l'économie du savoir. Toutefois, sous ce dénominateur commun se cachent une multitude de réalités fort différentes en termes d'intensités du capital, technologique et créative. Le graphique 5.1 présente la diversité du secteur, basée sur la convergence de trois sous-secteurs autrefois disjoints.

Figure 5.1. Le secteur du multimédia: un processus de convergence



- I Multimedia Interactif
- II Equipements multimédias de réseaux
- III Multimedia "en ligne"
- IV Multimedia "hors ligne"

Adapté de OCDE (1997:14)

Dans la suite de la thèse, nous nous concentrerons sur les industries de contenu et, plus spécifiquement, sur les programmes de télévision pour enfants. La production de séries d'animation se situe dans la zone d'intersection IV, notamment avec les perspectives de production en trois dimensions. Le chiffre d'affaires de la production télévisuelle était au Québec de 300 millions de dollars en 1997. Le secteur employait 4 000 personnes. Le Canada est le deuxième producteur au monde de programmes pour la télévision, derrière les États-Unis et un chef de file en matière de programmes pour enfants et de coproduction (*La Presse*, 1998).

Le pôle «contenu» est particulièrement crucial pour l'avenir de l'industrie:

«Si la technique est importante, les vrais enjeux sont ailleurs: dans les contenus et les programmes.

...

La multiplication des réseaux, des tuyaux, les informations bientôt transmises à la vitesse du son n'auront de sens que si nous sommes capables de les nourrir de contenus à forte valeur ajoutée. C'est à chacun d'entre nous de savoir la part qu'il veut prendre au développement de contenus originaux.»

Président de RADIO

«Il faut pouvoir avoir accès à des idées et à des compétences, pas seulement à des fonds, de manière à répondre aux impératifs du multimédia en termes de convergence des contenus.»

Président de Téléfilms Canada

Le secteur est morcelé, caractérisé par de nombreux travailleurs mobiles ou indépendants qui vont de projet en projet. Au niveau mondial, le sud de la Californie abrite en 1998, 70% des tournages de films et 80% des séries télévisées. Toujours

aux États-Unis, Microsoft peut investir dans les activités liées à la télévision l'équivalent, en 18 mois, du chiffre d'affaires total de RADIO en 1997.

«Le jeu de la convergence ne doit pas conduire à déstabiliser les entreprises audiovisuelles au profit d'anciens monopoles qui veulent s'adjoindre de nouvelles activités.»
Président de RADIO

Par ailleurs, la libéralisation des pratiques en matière d'octroi de licences de diffusion a conduit à la multiplication des canaux un peu partout dans le monde. Les entreprises spécialisées dans le contenu, telle DONALD, ont donc beau jeu dans ce nouvel environnement.

Au Canada, le volume total des activités de coproduction a doublé en 1997-1998 pour dépasser les 500 millions de dollars. En 1997, Téléfilms Canada a accrédité 72 projets de coproduction dont 37 avec la France. L'animation, en particulier, a connu une hausse marquée. De 1992 à 1995, dix-sept longs métrages et une soixantaine de productions télévisuelles ont été coproduites par des Québécois et des Français, pour une valeur totale de 500 millions de dollars (Bouchard, 1996). Dans une étude réalisée par SECOR sur le multimédia en 1995, 94% des répondants prévoyaient conclure des alliances stratégiques ou l'avaient déjà fait (*Strategis*, 1996). Leurs motivations sont indiquées au tableau 5.1, ci-dessous.

**Tableau 5.2 Les objectifs visés dans une alliance
par les entreprises québécoises du multimédia
(Secor, 1995)**

Objectif recherché	Taux de réponse (%)
Accès aux réseaux de distribution	58
Accès au contenu	45
Accès au financement	42
Accès à la technologie	32

Une coproduction est considérée comme une production nationale dans chacun des pays participants et, à ce titre, donne droit à de multiples aspects du traitement national dans chaque pays, notamment en termes de législation sur l'exigence de contenu national et de subventions. Ainsi, l'entente entre RADIO et DONALD vise à «coproduire un flux continu d'émissions en vertu du traité de coproduction France-Canada».

5.3.2 L'entreprise RADIO SA (France)

Créée en 1984, le groupe RADIO est un leader européen dans le domaine de la télévision, avec un chiffre d'affaires de près de 3 milliards de dollars et plus de 2 500 salariés. Le projet commun avec DONALD est assumé par la filiale animation de RADIO, créée en 1987, qui à elle seule génère un chiffre d'affaires de plus de 200 millions de dollars soit plus du double de celui de DONALD.

RADIO est avant tout un programmeur mais une diversification intensive en amont l'a conduit à investir dans le secteur de la production, démarche qui a contribué à son approvisionnement en lui donnant une place importante sur «le marché porteur de la distribution des droits», comme le précise son président.

RADIO, comme la plupart des entreprises du secteur, a conclu une multitude d'accords de coopération, tant pour la production que pour la distribution de produits audiovisuels. Ces ententes impliquent en majorité des partenaires étrangers, en Corée du sud, en Allemagne, en Afrique, aux États-Unis...

5.3.3 L'entreprise DONALD INC (Québec)

Fondée en 1980, DONALD compte plus de 1 500 employés pour un chiffre d'affaires dépassant les 100 millions de dollars. L'entreprise est active dans le développement, le financement, la production et la distribution de produits audiovisuels. Bien que 60% de ses produits soient destinés à l'international, avec notamment des versions anglaises de ses séries pour la jeunesse, le chiffre d'affaires provient à 90% du Canada. C'est une de ses filiales, fondée en 1996, qui est responsable du partenariat étudié. Cette filiale a débuté les coproductions dès sa fondation.

DONALD a lui aussi un ensemble de partenaires, tant canadiens qu'étrangers, pour la coproduction et la diffusion.

«La vocation internationale de la société demeure une avenue de croissance primordiale et des ressources importantes continuent d'être déployées afin d'y poursuivre une expansion accélérée. Un des volets de cette stratégie repose toujours sur la conclusion d'alliances stratégiques avec des partenaires internationaux de premier ordre.»

Les partenaires de l'entreprise sont essentiellement français (trois entreprises majeures) et américaines. Ses axes de développement portent sur les émissions pour la jeunesse dont elle souhaite devenir un leader mondial tant pour la production que pour la distribution. La production d'animation en trois dimensions et le raffermissement de son réseau d'alliances, essentiellement aux États-Unis, complètent les orientations stratégiques.

5.3.4 La coopération

L'ensemble du projet commun avec RADIO comprend trois séries de dessins animés, évaluées à environ 100 millions de dollars. Notre étude porte plus spécifiquement sur une série de 26 épisodes de dessins animés, tirés d'une célèbre bande dessinée, dont DONALD détient la totalité des droits d'exploitation sauf pour l'écrit⁷⁷. DONALD a donc initialement coproduit trois séries mais elle détient 50% des droits d'exploitation pour la seule série étudiée. Elle possède moins de 50% pour les deux autres, essentiellement par manque de capitaux.

⁷⁷L'ensemble de l'oeuvre en bandes dessinées compte 170 albums.

La figure ci-dessous résume le processus de production et la répartition des tâches.

Tableau 5.3 Structure et rôles du projet de coproduction

Gestion du projet depuis Montréal			
Scénarisation	Dessins	Animation	Commercialisation
Montréal	Paris	Asie	Montréal

Le projet est mis en œuvre par une équipe de huit scénaristes, quatre français et quatre québécois, supervisé par un québécois. Un important travail d'adaptation a dû être fait car certains albums datent du début des années 50. Les projets ont également été soumis à l'auteur belge de la bande dessinée.

5.3.5 Les résultats et les projets

Deux nouvelles séries viennent d'être lancées pour un budget total de 22 millions de dollars, portant à cinq les coproductions entre RADIO et DONALD. Toutefois, il s'agira là d'une autre filiale du groupe RADIO, nouvellement créée.

DONALD s'est également lié avec une société financière dans la production de films grand format. De nouvelles coproductions sont également en route avec un éditeur français de bandes dessinées et une autre avec un éditeur québécois. RADIO, quant à elle a signé une entente avec un grand studio américain.

5.4 SYNTHÈSE DES CAS ET DYNAMIQUE DE LA CONCURRENCE

Dans cette section, nous synthétisons les éléments des trois cas pour permettre les comparaisons sur la variance inter cas et les spécificités concurrentielles des secteurs.

5.4.1 Positions relatives des entreprises sur quelques dimensions clés

5.4.1.1 La place de l'alliance étudiée dans la stratégie des firmes

La place du partenariat dans les activités et les perspectives de l'entreprise est une dimension importante à considérer pour évaluer notamment le potentiel de concurrence sous-jacent à la coopération. Par exemple, pour des opérations communes, qui ne sont que périphériques pour l'un ou l'autre des partenaires, et dont le but unique est de générer des revenus à court terme, la coopération devient une voie plus naturelle et moins ambiguë.

À cet égard, le partenariat SCIENCE est celui qui porte sur les opérations les plus périphériques par rapport aux activités de base tant de MEDICAL que de CHIMIE. Le fait que l'expansion asiatique de MEDICAL se fasse sans CHIMIE renforce le caractère périphérique de cette entente.

L'accord INDUSTRIE se situe à l'autre extrême. La complémentarité est forte, les enjeux financiers sont importants, les projets communs sont centraux au

développement respectif des alliés. Par contre, il apparaît que de plus en plus de projets sont menés avec d'autres partenaires.

L'alliance MEDIA représente une position intermédiaire mais deux projets récents viennent renforcer la place de RADIO dans le développement futur de DONALD. Notons que dans les trois cas, les partenariats impliquent des divisions et non l'ensemble des organisations.

Périphérique	Place de l'alliance étudiée dans la stratégie des firmes	Central
SCIENCE ⁻⁷⁸	MEDIA ⁺	INDUSTRIE ⁻

Pour approfondir le rôle que joue ou peut jouer, l'activité conjointe dans la stratégie de croissance des firmes, nous pouvons utiliser une matrice de portefeuille, de type BCG.

⁷⁸ Dans la suite du chapitre 5.4, l'exposant indique la tendance dans le positionnement de l'alliance. Par exemple, pour INDUSTRIE, l'exposant négatif indique que l'alliance avait une place centrale dans la stratégie des deux partenaires mais que cette importance est en déclin.

	Leader du marché:	
Forte croissance du marché:	OUI	NON
OUI	MEDICAL	RADIO / DONALD
NON	MANCHE	FLEUVE

Nous voyons ainsi que le partenariat INDUSTRIE porte sur un secteur en phase de maturité. MANCHE est le leader mondial mais FLEUVE est très proche de lui. En fait, dans ce marché quatre joueurs sont assez près les uns des autres. L'accord SCIENCE montre la place de leader occupé par MEDICAL sur un marché véritablement créé par application d'une nouvelle technologie. CHIMIE n'apparaît pas car il n'est plus un acteur dans le marché, ne faisant maintenant que toucher des dividendes. Finalement, l'alliance MEDIA montre une position commune dans une zone problématique où aucun partenaire n'est leader dans un marché en croissance.

5.4.1.2 L'unité d'analyse de base du partenariat

La dynamique à l'œuvre au sein de l'alliance est influencée par la nature de la relation en raison du degré de connaissance mutuelle des deux partenaires et de l'existence d'autres projets communs. Est-ce un projet unique ou s'inscrit-il dans une série d'accords ? SCIENCE représente un cas de projet unique alors qu'INDUSTRIE démontre une série de projets communs sur près d'une trentaine d'années. La relation

MEDIA présente, quant à elle, un cas de trois projets différents mais quasi simultanés plus deux à venir.

Projet Produit	Unité d'analyse de base du partenariat	Portefeuille de projets Processus
SCIENCE ⁻	MEDIA ⁺	INDUSTRIE ⁻

5.4.1.3 Le degré de complétude du projet commun

Le fait que le projet soit en cours ou achevé modifie le regard que les acteurs, et donc le chercheur, portent sur sa dynamique. L'accord SCIENCE est émergent en ce sens que l'interaction a montré que le contrat initial nécessitait beaucoup d'ajustements, le produit n'étant lui-même pas au point. À l'inverse, la relation MEDIA montre un exemple de relation achevée ayant débouché sur un produit fini et commercialisé. Entre les deux, INDUSTRIE illustre un projet dont les limites et les rôles sont bien précisés mais dont les modalités sont en cours de réalisation.

émergent	Degré de complétude du projet commun	Clôturé
SCIENCE ⁻	INDUSTRIE ⁻	MEDIA ⁻

5.4.1.4 La position relative des partenaires dans le projet

Cette dimension est une variable classique de nombreuses études sur les alliances. Sommes-nous dans une logique verticale de complémentarité le long du processus de production ? Ou encore, dans une logique horizontale, où les deux partenaires mettent en commun des ressources semblables. MEDIA illustre un exemple d'accord supplémentaire, une véritable coproduction où la tâche centrale de Scénarisation est partagée également entre les deux partenaires. À l'opposé, le partenariat SCIENCE, au moins initialement, montrait un cas de collaboration verticale, technologie et fabrication contre commercialisation. Entre les deux, des configurations plus complexes, du type de celle d'INDUSTRIE, où se superposent les deux logiques peuvent exister: mise en commun de ressources avec, conjointement, une répartition des tâches.

	Position relative des partenaires	
supplémentaire, horizontale		complémentaire, verticale
MEDIA ⁺	INDUSTRIE ⁼	SCIENCE ⁼

5.4.1.5 L'articulation des activités

Doz et Hamel (1998) proposent une distinction entre le besoin de coordination et le besoin d'intégration des tâches effectuées par les deux partenaires. Il devient nécessaire de déterminer, compte tenu des tâches à remplir, si chaque partenaire peut

prendre l'entière responsabilité de sa tâche ou si les deux doivent travailler en étroite collaboration. Ces choix ont bien sûr des implications importantes sur la dynamique conflictuelle sous-jacente soulevée par nos deux dilemmes, sur la structuration de l'interface entre les partenaires et sur le potentiel d'apprentissage.

Le cas MEDIA nécessite beaucoup d'intégration en raison de la présence d'une équipe mixte de scénaristes. Toutefois, le besoin diminue avec le temps en raison de la distance géographique qui, avec l'apprentissage mutuel, pousse à la répartition et à la délégation, conduisant à plus d'exigences au niveau de la coordination.

Le cas SCIENCE constitue un exemple atypique. Au départ, seul de la coordination semblait nécessaire en raison de la configuration verticale: produit contre réseau de commercialisation. La faiblesse du produit a nécessité de l'intégration pour le rendre commercialisable. Une fois obtenu un produit satisfaisant, ce besoin diminuait à nouveau pour ne rendre indispensable qu'une coordination minimale.

Une fois encore, le cas INDUSTRIE est le plus complexe. La configuration de la soumission détermine le rôle des partenaires et, implicitement, le besoin de coordination. Toutefois, la complexité des projets et des produits rend nécessaire un certain degré d'intégration.

besoin de coordination	Articulation des activités	besoin d'intégration
	INDUSTRIE ⁻	SCIENCE ^{+ puis -} MEDIA ⁻

5.4.1.6 Le potentiel de concurrence entre les alliés

Prendre pour hypothèse que toute alliance implique des dilemmes sous-jacents oblige à évaluer le potentiel de concurrence induit par chaque rapprochement. Ce processus peut prendre plusieurs critères comme nous l'avons suggéré au chapitre 4. Ainsi, dans les cas de MEDIA et de SCIENCE, le potentiel de concurrence est modéré mais il tend à s'accroître: dans le cas de SCIENCE, en raison du choix par CHIMIE d'un autre partenaire que MEDICAL pour la commercialisation asiatique du produit; dans le cas de MEDIA, en raison de la volonté de DONALD d'accroître ses ventes internationales et de ses autres partenariats en Europe, notamment en France, qui peuvent conduire à une concurrence plus frontale avec RADIO. Même si, par ailleurs, la coopération entre les deux se renforce grâce à deux nouveaux projets communs. Le cas INDUSTRIE est le plus évolué en termes de la présence simultanée des deux dynamiques de la coopération et de la concurrence, en raison du nombre de projets en commun et de la durée de l'alliance, d'une part, et de la

multiplication des soumissions concurrentes avec des partenaires extérieurs, d'autre part.

faible	Potentiel de concurrence	élevé
	SCIENCE ⁺ MEDIA ⁺	INDUSTRIE ⁺

5.4.1.8 La place de l'alliance dans les activités et la croissance

Enfin, le modèle du vecteur de croissance d'Ansoff (1965) permet de situer la place du partenariat dans la stratégie de croissance des firmes. Notons qu'aucun des accords étudiés ne supportent une stratégie de pénétration de marché (même produit et même marché).

Les alliances MEDIA et INDUSTRIE permettent à la fois une extension de gamme, respectivement dans le domaine de l'animation et d'un nouveau segment stratégique et une expansion de marché (Europe ou Amérique du Nord). L'alliance SCIENCE constitue un cas de diversification pour les deux partenaires, dans un domaine presque inconnu pour CHIMIE et tout nouveau pour MEDICAL.

	Nouveau produit:	
Nouveau Marché:	NON	OUI
NON		MEDIA / INDUSTRIE
OUI	INDUSTRIE / MEDIA	SCIENCE

Nous pouvons représenter schématiquement les trois partenariats dans le tableau synoptique 5.4 suivant.

Tableau 5.4 Tableau synoptique des trois partenariats

	INDUSTRIE	SCIENCE	MEDIA
Fonctions clés	production	R-D	Création
Lieux clés	l'usine et les ministères	le laboratoire et les marchés financiers	l'atelier et le réseau
Métaphore	ingénieur et diplomate	scientifique et banquier	artiste multimédiatique
Dynamique du savoir	liens usine-contrat-pouvoir politique	Lien R-D-marché	lien contenu-informatique
Dynamique de mondialisation	appels d'offre internationaux avec demandes de contenu local	marché mondial, procédures administratives limitées du fait que le produit soit destiné à l'animal	marché mondial mais contraint par la langue ou les référents culturels (ce dernier point est moins vrai dans le cas d'un produit destiné aux enfants)
Relations France-Québec	dominante politique	dominante économique	dominante culturelle
Intensité de la concurrence	forte (contraction de la demande)	faible (pas d'équivalent)	moyenne (hausse de la demande)

TROISIEME PARTIE- L'ANALYSE PRAXEOLOGIQUE

In my books on structure and power, I developed various "configuration" of organizations. But then, a student of mine, came along and asked me a question that upset this nice lumping. He wanted to know wether I was intending to play "jigsaw puzzle" or "LEGO" with all the elements of structure and power that I described in those books. In other words, did I mean all these elements of organizations to fit together in set ways -to create known image- or were they to be used creatively to build new ones.

...

All the anomalies I had encountered -all those nasty, well-functioning organizations that refused to fit into one or another of my neat categories- suddenly became opportunities to think beyond configuration. I could become a splitter too.
Henry Mintzberg

CHAPITRE 6. LA GESTION DES DILEMMES

Der krieg ist ein Cameleon
Carl von Clausewitz

Whereas creating value is an inherently cooperative process,
Capturing value is inherently competitive
Adam Brandenburger et Barry Nalebuff

ABB is an organization with three internal contradictions.
We want to be global and local, big and small,
radically decentralized with centralized reporting and control.
If we resolve those contradictions, we create real organizational advantage.
Percy Barnevik, président d'ABB

Nous devons nous habituer à être en concurrence
dans certains domaines
et à coopérer dans d'autres.
Heinrich Von Pierer, président du groupe Siemens

When someone suggests a partnership to me,
my hand still automatically moves to protect my wallet.
Kenneth Stork, ancien Purchasing Chief de Motorola

6.1 DEUX TENSIONS DIALECTIQUES EN ACTION

Avant d'analyser les formes concrètes prises par les dilemmes, revenons sur les enjeux sectoriels de cette double tension. Dans notre chapitre 2, nous avons présenté une perspective organisationnelle de la dualité, insistant surtout sur les implications au niveau des deux entreprises en présence. Toutefois, à la lumière des développements dédiés au contexte, d'une part, et des justifications des acteurs à la coopération, d'autre part, il nous apparaît, à ce moment, important de présenter, en guise d'introduction au chapitre, une perspective plus sectorielle de ces deux dilemmes.

Ainsi, au sein d'un secteur donné, nous pouvons identifier, selon les deux critères coopération - concurrence et interne - externe, quatre grands types de dynamique inter organisationnelle:

- Le modèle économique classique de la concurrence pure et parfaite. Pas de coopération entre firmes. Pas d'interaction autre que via le marché. Chaque organisation reste repliée sur elle-même. Les comportements des firmes poussent à l'évitement ou à la prédation, réduisant la possibilité de fonctionnement d'un tel modèle, généralement par diminution de l'offre. On peut d'ailleurs se demander s'il est encore observable, tant l'usage des partenariats est généralisé au niveau géographique et sectoriel.

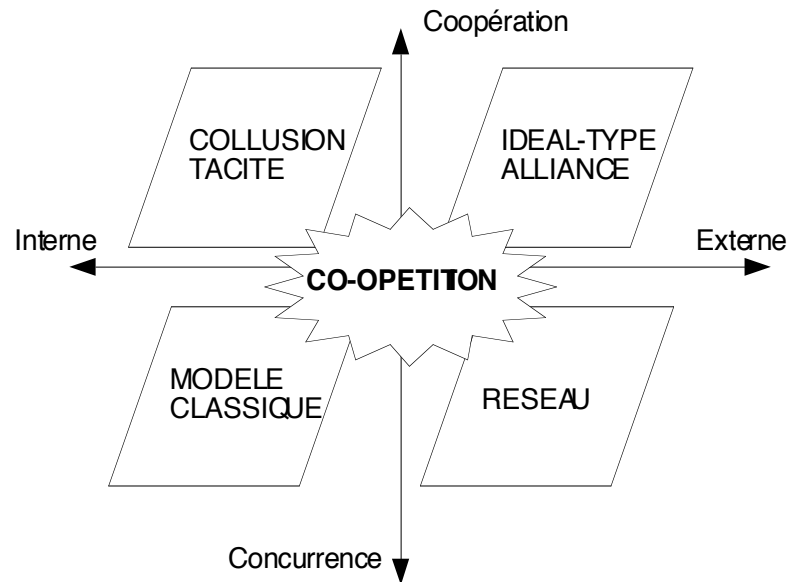
- Le modèle de la collusion tacite. Les entreprises restent totalement indépendantes au niveau de leurs opérations mais des ententes au sommet interviennent pour structurer partiellement la concurrence en dehors du marché. Ce modèle est limité par les organismes de surveillance de la concurrence afin de protéger la demande. L'industrie pétrolière, par exemple, a souvent été accusée de telles pratiques.

- Le modèle de l'idéal-type d'une alliance. Les entreprises collaborent sans arrière pensée. Les relations sont changeantes et les partenaires nombreux et variés. Ce modèle défini comme un type idéal est limité par le risque et la méfiance ainsi que par l'intensité des changements contextuels qui déstabilisent les relations. Le secteur de la pharmacie ou celui de l'automobile peuvent se rapprocher d'un tel modèle.

- Le modèle du réseau. Le système des alliances structure la concurrence du secteur autour de quelques réseaux, déplaçant celle-ci à un niveau d'analyse supérieur. Au sein de ces réseaux la coopération est forte mais la concurrence entre réseaux est élevée dont l'enjeu est souvent une norme ou un standard. Ce modèle, dont l'informatique est la concrétisation la plus achevée, est limité par la difficulté de structurer et de gérer dans le temps un tel réseau et par l'innovation.

La figure ci-dessous schématise ces quatre dynamiques sectorielles. Si, à priori, nos trois cas se situent dans le quadrant Nord-Est, nous pouvons envisager une position médiane qui reflète les tensions inhérentes à toute relation duale. Au sein de l'alliance, des éléments sous-jacents, tacites, peuvent apparaître, fruits d'accords entre dirigeants. Par exemple des accords sur la présence ou non lors de soumissions. Même au sein de l'alliance la plus solide, une caractéristique fondamentale de l'accord, soit l'indépendance des parties, fait peser une menace plus ou moins larvée de concurrence, aux conséquences potentiellement aggravées par le rapprochement et l'intimité de la relation, dans une variante de *l'hypercompétition* identifiée par d'Aveni (1994). Les mêmes risques sont présents dans le cas des réseaux. Les avantages concurrentiels se construisent, ou fructifient, à la frontière de ces deux tensions, dans une zone de co-opétition.

Figure 6.1 Cinq modèles concurrentiels en fonction de l'intensité de la coopération et du degré d'ouverture des firmes



Une fois esquissées les dimensions sectorielles sous-jacentes à notre discussion des dilemmes d'une alliance, nous pouvons maintenant présenter la dialectique en action dans différents contextes.

6.1.1 Le dilemme coopération vs concurrence

Nous présentons d'abord les manifestations de la coopération, revenant ainsi à ce que signifie coopérer dans nos trois cas, puis nous identifions les éléments d'une concurrence sous-jacente, existante ou potentielle, induite par la coopération ou

indépendante. Finalement, nous tentons de dégager les bases d'une *gestion*⁷⁹ de cette dualité.

6.1.1.1 La coopération

Nous présentons successivement les objectifs, l'intérêt commun qui est à la base de la collaboration (a), l'entente sur le rôle et l'apport des partenaires (b), la nature particulière d'une relation de coopération (c) et finalement la dynamique temporelle (d) dont le cas particulier des projets communs (e).

a) L'intérêt commun et les risques associés

L'essence de la coopération réside dans le fait qu'il est plus avantageux de «faire avec» que de «faire seul». Il doit donc y avoir un intérêt commun, que chacun apporte à l'autre, un avantage spécifique ou encore qu'un avantage spécifique soit possible grâce à l'action commune. En agissant ainsi pour obtenir un avantage, chaque firme subit en contrepartie un risque associé. Au fur et à mesure de son évolution, la coopération peut évoluer, tant au niveau des bénéfices recherchés que des risques encourus.

À ses débuts, le partenariat INDUSTRIE représentait un échange entre, d'une part, la possibilité technique de démarrage d'une activité nouvelle pour FLEUVE et, d'autre

⁷⁹Nous conservons ici la définition de *gérer* rappelée par Handy (1994) et citée au chapitre 2.

part, l'exploitation supplémentaire, par expansion géographique nord américaine, d'une activité déjà existante chez MANCHE. L'un apporte une technologie sous licence et une formation, l'autre des contrats locaux, une connaissance du marché et une légitimité nord américaine.

Avec les années, l'alliance a évolué vers une relation plus équilibrée en termes d'apports, dont les bénéfices sont davantage liés à la synergie et à une contraction des coûts. Aujourd'hui, les risques sont plus symétriques et le problème est d'avantage de choisir le bon partenaire en fonction des projets selon des paramètres opérationnels, administratifs, politiques et technologiques. L'arrangement contractuel de partenariats autour d'un projet devient alors véritablement *ad hoc*, largement négociable et effectivement renégocié à chaque nouvelle soumission. Il n'est plus le fruit de compétences supérieures, notamment technologiques reconnues à l'une des parties. De plus, les aspects de lobbying, de coordination des actions des fabricants et des gouvernements, de la présence d'installations techniques locales, des capacités de financement offertes par les fabricants sont autant d'éléments qui jouent en faveur d'un tel partenariat, essentiellement par additivité des ressources.

Le partenariat SCIENCE est quant à lui basé sur un échange entre une technologie, permettant là aussi le démarrage d'une activité, et l'accès à un important réseau de distribution. MEDICAL accède à une technologie clé pour le développement de sa nouvelle activité alors que CHIMIE dispose ainsi d'un important réseau de distribution, ressources dont il ne disposait pas du tout. Avec le temps et les

problèmes, les responsabilités se sont modifiées. Le produit s'étant avéré non encore au point et CHIMIE ne disposant que des droits sur la technologie sans en maîtriser les paramètres techniques, MEDICAL, dont les compétences, et surtout les ressources dans ce domaine sont établies, a joué un rôle majeur pour mettre au point le produit, le rendre plus fiable et apte à être produit en série.

Le cas MEDIA semble animé par une logique principalement financière. DONALD veut accéder à des ressources financières pour réaliser un projet dont il détenait seul les droits d'adaptation. RADIO envisage, quant à elle sa participation d'avantage comme un placement financier, en plus d'un enrichissement de sa gamme de contenu pour son propre réseau de diffusion. En termes de compétences pour la réalisation du produit en tant que tel, les deux partenaires sont sur un pied d'égalité. Par contre, la double nationalité des partenaires présente d'importants avantages en termes d'accès à des subventions et en rapport avec les quotas nationaux de diffusion.

Les risques encourus par les partenaires des trois cas étudiés sont d'une intensité et d'une nature fort différente. Celui-ci est faible pour MANCHE malgré la possibilité, à l'époque pas vraiment sérieusement envisagée, de faire naître à terme un sérieux concurrent. Le risque était beaucoup plus élevé pour FLEUVE qui pouvait subir des pertes importantes et s'affaiblir par détournement de ses forces vives vers des activités périphériques à son activité principale d'alors. CHIMIE prenait très peu de risque puisqu'il ne faisait que rendre disponible à quelqu'un de plus compétent une technologie périphérique dans son pipe line technologique qui ne lui rapportait rien

de toute façon. MEDICAL prenait lui un risque beaucoup plus grand de mise en marché d'un produit nouveau qui nécessitait de gros efforts d'information des clients et de formation des vendeurs. Avec le temps et les difficultés de mise au point, le risque augmentait, notamment celui de subir des coûts irrécupérables importants en plus de voir son image se dégrader auprès de ses clients. Pour DONALD, le risque est à la fois financier, car le projet est d'importance, et opérationnel, car c'est sa première expérience de collaboration avec un partenaire européen. Pour RADIO, le risque est essentiellement financier. Le risque est plus élevé pour DONALD qui détenait les droits d'adaptation et qui devait les rentabiliser.

b) L'apport: mise en commun ou répartition

La deuxième étape de tout projet coopératif, après l'attribution des rôles et des responsabilités, consiste à se mettre d'accord sur l'apport respectif des parties au projet commun. Il peut s'agir d'un transfert de ressources d'un partenaire vers l'autre ou encore d'un engagement à dédier des ressources à certaines activités en relation directe ou indirecte avec l'alliance. Cela suppose donc, a priori, un diagnostic des parties pour déterminer leurs besoins et ce que chacun peut apporter à l'autre. Quelle connaissance particulière possède le partenaire qui pourrait contribuer à la compétitivité de l'autre?

Dans le cas INDUSTRIE, on peut distinguer quatre phases qui conduisent à la conclusion d'un contrat: l'appel d'offre du client (phase 1), l'analyse de l'appel d'offre par les industriels qui décident, selon leurs capacités technologiques ou productives et

leurs priorités de développement, s'ils décident d'y donner suite ou non et avec qui (phase 2), la constitution d'un groupe de travail multiorganisationnel et multidisciplinaire qui va préparer la soumission (phase 3) et, finalement, l'exécution du contrat proprement dit (phase 4).

Une des caractéristiques de l'évolution du secteur, déjà mentionné au chapitre 5.1 est l'obligation pour les firmes soumissionnaires de concevoir un projet intégré. Il devient donc particulièrement complexe mais nécessaire de répartir les responsabilités d'exécution des différentes composantes. Cette répartition évolue avec le type de projet, certaines compétences spécifiques induites et sa localisation géographique. Dans l'accord que nous avons retenu plus spécifiquement, la part qui revient à FLEUVE est de 73%. Il réalise conjointement la conception de certaines composantes alors qu'il est seul responsable de certaines autres et surtout de l'intégration technologique du projet, c'est à dire qu'il est responsable de la compatibilité des composantes. MANCHE est lui responsable de certains autres éléments dérivés de sa propre technologie réputée et éprouvée. Les partenaires ont donc une obligation de résultat, libre à eux de mettre en œuvre les ressources qu'ils jugent appropriées. La collaboration se situe donc essentiellement au niveau de la conception du projet, du suivi des échéanciers et du suivi de la compatibilité technique.

Le partenariat SCIENCE est très différent dans l'engagement qu'il implique pour ses membres. Au départ, les responsabilités sont clairement établies de façon

contractuelle. CHIMIE fournit à MEDICAL un produit, fabriqué par un tiers et contenant une technologie développée au Québec par des universitaires. MEDICAL s'engage à écouler le nouveau produit dans ses importants réseaux de distribution en Europe et en Amérique du Nord. Toutefois, nous avons vu que la réalité de l'accord était un peu différente dans la mesure où le produit n'était pas au point, ni efficace ni prêt à être produit en série. Ce contretemps a donc obligé les partenaires à interagir et à s'impliquer beaucoup plus dans la mise au point finale du produit. D'où une «consommation de ressources importante en termes de personnel mobilisé, de temps et donc ultimement, d'argent». Paradoxalement, cela a été plus coûteux pour MEDICAL dont l'implication a été plus forte en raison de ses compétences sur ce produit. Par contre, CHIMIE a subi un important manque à gagner du au retard dans la commercialisation à un moment où son chiffre d'affaires était très limité en raison du faible nombre de ses produits en portefeuille rendus à l'étape de commercialisation.

Le partenariat MEDIA est d'un point de vue technologique le moins complexe et, sans surprise, celui qui est resté le plus fidèle à un contrat initial qui laissait peu de marges de manœuvre pour les partenaires. Le produit final est relativement simple et clairement défini, ainsi que les ressources à mettre en œuvre pour atteindre ce résultat dans les délais et dans les coûts prévus. De plus, ce partenariat comporte un leader plus clairement identifié, DONALD qui agit comme un chef de projet du fait qu'il détient les droits d'auteur. RADIO fournit des ressources, mises à la disposition d'un

responsable du projet, salarié de DONALD, en plus d'une participation financière à la réalisation du projet et d'un engagement à favoriser sa commercialisation.

c) La relation privilégiée

La coopération implique une relation particulière, privilégiée par rapport à un simple engagement contractuel de marché. Cette situation doit donc se traduire par des processus de gestion spécifiques. Nous reviendrons plus en détail sur la structuration de l'interface au chapitre 7 mais il apparaît nécessaire dès maintenant de préciser en quoi la coopération implique des actions spécifiques extra contractuelles qui font dans une large mesure sa spécificité. Nous aborderons ainsi les questions des communications et de la prise de décision.

La première caractéristique de cette relation particulière est la communication dont la fréquence et la qualité est un important vecteur de modulation des arrangements contractuels initiaux. Ainsi, elle reflète avec force la spécificité de la coopération.

Le partenariat INDUSTRIE comporte trois catégories d'intervenants impliqués à des degrés divers. Les directions des divisions concernées et les directeurs de la R-D ont des rencontres régulières mais relativement espacées (5-6 par année en moyenne). Les échanges portent pour l'essentiel sur les options de soumission qui s'offrent, les choix d'y participer ou non, les éléments financiers (coûts, prix de soumission et financement éventuel), la répartition des contrats ou, pour la R-D, les options technologiques à privilégier, l'intégrité technologique des projets et les capacités

collectives à atteindre les objectifs de performance exigés par les soumissions. La prise de décision est alors nécessairement concertée. Cette quasi-obligation vient de la double exigence de la réponse commune à l'appel d'offre et de la livraison d'un produit performant. Il faut donc se mettre d'accord sur un certain nombre de paramètres financiers (Quel prix de soumission? Quelle marge conserver? Comment répartir les retombées entre les partenaires?), technologiques (Quelles options techniques privilégier? Comment proposer un produit performant reposant sur les compétences complémentaires des partenaires?) et logistiques (Où produire? Dans quels délais? Avec quels autres partenaires?).

Les chefs de projets et les principaux chefs d'équipe affectés au projet échangent sur une base hebdomadaire avec des «périodes de pointe» nécessitant une communication quotidienne. Les principaux points abordés sont à la fois logistiques (tels le suivi de l'avancement des projets, la vérification du respect des calendriers) et technologiques (essentiellement des problèmes techniques à régler impliquant des questions de compatibilité et de performance globale du système). Il n'y a pratiquement aucun contact au niveau opérationnel où la prise de décision est alors largement isolée du partenaire mais dans le cadre d'un contexte technologique commun contrôlé par les responsables tant administratifs que technologiques. Les moyens de communication privilégiés sont, dans l'ordre, le courrier électronique, le téléphone, les conférences téléphoniques et les rencontres soit au Canada, soit en France.

Le partenariat SCIENCE implique beaucoup moins de personnes mais plus d'acteurs organisationnels. Les communications s'effectuent au sommet entre la direction du développement des affaires de CHIMIE et la direction de la division concernée de MEDICAL. Donc d'un côté un spécialiste de la gestion, chargé de commercialiser des produits dérivés des technologies de CHIMIE, et, de l'autre côté, un scientifique à un poste de gestion, chargé d'écouler dans le réseau de distribution de MEDICAL ces nouveaux produits. La communication a été très fréquente durant les problèmes de mise au point, souvent plusieurs fois par semaine, par téléphone, télécopie ou conférence téléphonique. Trois ou quatre rencontres annuelles lors de visites respectives. Les problèmes rencontrés ont rendu nécessaire la participation d'autres acteurs à la communication entre les partenaires : le responsable de la production du sous-traitant chargé de la fabrication et les deux chercheurs à l'origine de la technologie exploitée par le produit. Cette inclusion a conduit petit à petit à la quasi-exclusion de CHIMIE au processus de mise au point du produit en raison des enjeux essentiellement technologique.

Une fois les problèmes résolus, le besoin de communication s'estompe et l'interaction retombe sous le fonctionnement plus structuré du contrat. «À partir du moment où les choses vont bien, les échanges s'espacent» précise un responsable de MEDICAL.

Le partenariat MEDIA comporte, quant à lui, trois caractéristiques qui expliquent les mécanismes de communication observés : le travail est collectif dans la mesure où l'équipe de scénaristes est composée de quatre français et de quatre québécois; le

travail est relativement répétitif dans la mesure où le produit comprend une série de 26 épisodes; le produit est relativement simple car éprouvé d'un point de vue technique. Les communications sont donc régulières et portent sur des aspects essentiellement qualitatifs qui nécessitent alors plus d'interactions et des effets de jugements personnels et artistiques qui peuvent être des sources de conflits et qui, en tout cas, nécessitent des arbitrages plus ou moins subjectifs. À partir d'un scénario original, le réalisateur et les scénaristes doivent discuter de l'actualisation d'une œuvre de plus de 40 ans, de son adaptation dans un format télévisuel, donc animé et calibré dans le temps et sa réalisation technique. Le gros des discussions s'effectuent donc avant le début du travail de conception proprement dit et après sur l'analyse des résultats et son éventuel refonte ou ses ajustements.

La communication et la prise de décision sont deux manifestations de la relation privilégiée entre les partenaires. La prise en compte d'un tiers contraint la palette des options en ajoutant une variable supplémentaire. De la même façon, la coopération agit comme un puissant mécanisme d'incitation à un règlement rapide des conflits. Le contrat de partenariat fonctionne comme un mécanisme de sauvegarde qui permet de surmonter les conflits, de forcer à les résoudre pour éviter de perdre les efforts déjà consentis, pas seulement en termes monétaires mais surtout temps et énergie, voire de positionnement stratégique.

d) La durée de la relation

La relation de coopération est une relation privilégiée et sa durée renforce cette caractéristique. La continuité de l'interaction est souvent identifiée comme une source importante de l'émergence d'éléments intangibles, telles l'identification au partenaire, la confiance ou des valeurs communes. La durée met également en évidence la dynamique de dépendance – indépendance associée à tout partenariat. L'indépendance légale est une caractéristique constitutive des alliances mais le degré de dépendance opérationnelle et stratégique impliqué se modifie sans qu'il soit aisé de définir un point d'équilibre.

L'historique de la coopération entre les partenaires d'INDUSTRIE, qui s'étend sur une vingtaine d'années, agit comme un puissant élément d'identification de MANCHE en tant que partenaire traditionnel de FLEUVE.

«Ils semblent être dans le décor depuis toujours... depuis qu'on est dans cette business.»

«C'était devenu une sorte de référence pour nous, même si c'est moins vrai maintenant.»

Directeur de FLEUVE

«Historiquement, on s'est beaucoup basé sur leur technologie comme point de départ.»

Ingénieur de FLEUVE

Par contre, pour l'entreprise française, l'identification à son partenaire québécois semble moins forte. «On les a pris pour le marché américain». Surtout, la vision historique de la coopération est d'une nature radicalement différente. Si FLEUVE voit MANCHE comme un partenaire, un point d'appui pour le développement de ses

compétences dans un nouveau secteur, MANCHE, quant à elle, perçoit plutôt FLEUVE comme un simple relais pour son expansion géographique nord américaine. D'un côté, la création d'un nouveau noyau stratégique, de l'autre, la possibilité de nouveaux marchés géographiques. Les enjeux sont différents et nous nous retrouvons dès le départ avec une certaine asymétrie. FLEUVE semble plus dépendant de MANCHE que l'inverse.

Le partenariat SCIENCE ne date que de 1996. Au départ, la dépendance était faible pour les deux parties de ce qui ne semblait être qu'un simple contrat de vente sous licence.

«On a considéré dans notre association que tout était fini et qu'on faisait un deal commercial et financier, ce qui n'était pas du tout le cas. En réalité le produit était, de loin, pas fini.»

Directeur de MEDICAL

L'épisode de la mise au point non prévu du produit aurait pu mettre fin à l'accord mais la dépendance de MEDICAL au projet a fait en sorte de surmonter les difficultés. Le problème a obligé CHIMIE à devenir plus transparent et plus ouvert dans sa communication en incorporant les chercheurs universitaires au projet. Cette participation n'était initialement ni prévue ni souhaitée car elle impliquait une certaine éviction des discussions très techniques pour CHIMIE. Une fois la mise au point terminée, tant au niveau de la mise au point technique du produit que de son processus de fabrication, la relation est revenue à ce qu'elle devait être initialement: un accord de vente sous licence. La brièveté de la relation véritablement coopérative

présente des avantages pour les deux entreprises car en délimitant le temps de l'expérience, elle permet sans doute une analyse plus efficace du processus et des possibilités plus grandes de transferts d'apprentissage comme nous le verrons au chapitre 8.

La relation MEDIA présente une autre forme de dynamique de par la nature du projet à réaliser. La répétition générée par la production de 26 épisodes conduit à une quasi-mécanisation du processus. Cette répétition permet des effets d'expérience évidents tant au niveau de la production du produit en tant que tel qu'au niveau des discussions entre les partenaires. Cette progression est particulièrement sensible à deux niveaux : au moment des discussions préalables à la production : qu'est ce qu'on veut réaliser; et après la production, au moment des discussions sur la qualité du produit brut. De ce point de vue, le partenariat MEDIA illustre, mieux encore que INDUSTRIE qui s'étend sur une plus longue période avec plus de personnes impliquées, l'importance de la durée pour faciliter une communication basée sur des fondements intangibles et subjectifs faisant appel à un jugement technique mais surtout artistique, donc à une connaissance essentiellement tacite. Un nombre relativement limité de personnes fonctionnant sur le même mode sur une période de temps relativement réduite s'apparente à un laboratoire grandeur nature où des expériences similaires sont renouvelées régulièrement. L'apprentissage est donc visible en termes de temps de réalisation de chaque épisode. Ce point fera lui aussi l'objet d'une discussion plus approfondie au chapitre 8.

e) L'avenir commun

L'avenir commun, la capacité des partenaires à envisager un avenir commun à travers l'expansion de l'accord actuel ou la conception de nouvelles ententes, est un bon indicateur de la qualité de la relation de coopération. Précisons toutefois avant de poursuivre que la fin de l'alliance n'est pas synonyme d'échec et que, symétriquement, sa durée n'est sans doute pas non plus synonyme de performance.

À cet égard, le partenariat INDUSTRIE présente des perspectives ambivalentes. Les accords de partenariats se multiplient avec une grande variété de partenaires, le secteur est en recomposition, l'influence des restructurations et des acquisitions est importante pour les axes de croissance et le choix des partenaires. L'avenir d'INDUSTRIE s'articule donc autour des trois éléments : les projets communs en cours qui ont des durées de vie pouvant aller jusqu'à cinq ans; les projets communs pour l'avenir, principalement en Amérique qui sont encore assez incertains quant à leur potentiel de réalisation; les projets de développement séparés sur les marchés qui sont aussi les plus prometteurs de l'Europe de l'Est et de l'Asie. Nous voyons donc là se dessiner ce qui semble être un éloignement progressif prévisible des partenaires.

Le partenariat SCIENCE a, nous l'avons vu, évolué vers une relation verticale qui fait qu'il devient difficile de parler encore d'alliance. La possibilité d'une extension de l'accord aux marchés asiatiques n'a pas été retenue par CHIMIE qui a préféré un autre partenaire pour des raisons de connaissance des marchés. Le marché sud américain demeure une possibilité mais MEDICAL ne connaît pas non plus ce

marché sur lequel il n'est pas présent. La seule option de développement commune demeure donc l'application de la technologie générique à d'autres produits. Quelques projets prometteurs dans ce sens sont encore en cours d'étude.

La dynamique de la concurrence dans le secteur MEDIA résume souvent la décision de s'allier à un arbitrage entre le besoin de financement et le risque d'un projet vs sa rentabilité. Dans ce cas précis, malgré le bonus apporté par l'accès aux doubles subventions gouvernementales, le fait de partager les revenus nuit beaucoup à la rentabilité du projet. Le fait que DONALD soit passé récemment sous le contrôle d'un groupe puissant qui veut en faire son bras dans le domaine du contenu, est de nature à relâcher sa contrainte financière et devrait donc lui permettre dans le futur d'être plus indépendant dans ses projets. Malgré tout, deux autres séries ont été conclues entre les partenaires mais, cette fois, avec des droits détenus par RADIO.

Après avoir analysé les différentes facettes de la coopération, nous présentons les tensions potentielles au sein des partenariats, notamment les différents indices de l'apparition de forces concurrentielles entre les partenaires.

6.1.1.2 La concurrence

Plusieurs éléments peuvent contrebalancer la collaboration entre les partenaires, voire l'annihiler et mener à une concurrence directe, frontale. Nous examinons successivement l'émergence de tensions entre les partenaires (1), la complétude du projet commun (2), la superposition des champs concurrentiels (3) et l'apparition de changements contextuels (4).

a) Les tensions émergentes

Des tensions de deux types peuvent émerger entre les partenaires. D'une part, des conflits de type opérationnels liés à l'interaction de deux partenaires ayant des modes de fonctionnement et des valeurs différentes, impliquant des relations interpersonnelles. D'autre part, des conflits de nature plus stratégique peuvent également se dessiner, liés à la mise à jour des véritables intentions des partenaires quant aux objectifs recherchés dans la coopération.

Le partenariat INDUSTRIE met en évidence des entreprises ayant des modes de fonctionnement et des valeurs assez contrastées. Nous avons vu, au chapitre 5.1, que FLEUVE axait son avantage sur l'efficacité de sa production et son écoute du client. Par contre, MANCHE est plus sensible à la vente d'une technologie plus avancée. Un tel contraste dans l'approche s'apparente aux conflits bien documentés entre des départements de production et de R-D dans une entreprise.

Concrètement, ces différences se traduisent à quatre niveaux : la relation avec le client (à satisfaire ou à convaincre); la conception du projet (solutions éprouvées ou innovation); l'objectif visé (minimiser les coûts ou maximiser la performance); et la réalisation du projet (procédure standardisée ou flexibilité).

FLEUVE perçoit sa relation avec le client d'une manière très commerciale. «Le vendeur manifeste ses souhaits, nous en tant qu'ingénieurs nous nous efforçons de combler ces souhaits» précise un ingénieur de FLEUVE. L'entreprise se met au service du client qui fixe les paramètres du projet.

«Une des grandes difficultés de notre relation avec MANCHE vient de son désir permanent d'imposer au client ses propres préférences technologiques, ou pire ses dernières applications technologiques.

...

Nous, nous préférons toujours la solution éprouvée. On ne change pas une solution qui marche. Pour eux, c'est l'inverse, on a l'impression qu'ils répugnent à reprouver la même chose au risque d'aller trop loin, souvent au détriment du client.»

Ingénieur de FLEUVE

On retrouve un discours symétrique chez MANCHE qui reproche souvent à FLEUVE son conservatisme. «Nous visons la technicité, à proposer au client des solutions qui outrepassent ses propres critères de performance. On obtient des contrats comme ça pas sur des projets d'il y a dix ans sur lesquels on gagne pas un sou.». Dans ce contexte, les discussions préliminaires à la

conception d'une réponse à un appel d'offres sont fréquemment houleuses. Les compromis réalisés sont souvent fonction de la nature du client. Dans le projet que nous avons plus spécifiquement étudié, la meilleure connaissance du marché de FLEUVE lui a permis d'imposer majoritairement ses options techniques. Une des conséquences de ce processus est que la tensions entre les partenaires est susceptible d'apparaître au moindre incident.

Une relation à deux fait en sorte que les fautes de l'un rejaillissent sur l'autre. FLEUVE l'a expérimenté à ses dépens quand l'un des dirigeants de MANCHE en Amérique latine a été mêlé à une affaire de lobbying illégal menant à l'annulation d'un contrat et entachant la réputation de FLEUVE par association.

Le cas SCIENCE a vécu une expérience conflictuelle intense. Elle illustre la différence entre une alliance et un arrangement contractuel dans la mesure où la coopération permet de surpasser les paramètres du contrat. Légalement, il y avait matière à poursuite et à versement de dommages et intérêts de CHIMIE à MEDICAL. La coopération crée des mécanismes de blocage et permet d'élargir l'horizon temporel. Toutefois, l'expérience, au-delà des enjeux commerciaux, aurait pu laisser des traces. Aucune allusion directe n'a été faite dans ce sens par nos interlocuteurs chez MEDICAL. Cependant, l'explication de la précipitation de CHIMIE fournie par les Français porte sur des considérations boursières de l'entreprise canadienne. En toile de fonds, se dessinent les différences d'approche entre, d'un côté, une jeune entreprise du secteur des biotechnologies, société cotée en bourse et dont l'évaluation

repose sur la qualité de son portefeuille de technologies et sur sa capacité à générer des revenus avec des produits dérivés de ces technologies et, d'un autre côté, une entreprise plus familiale, fondée au début du siècle et non cotée en bourse, dont l'horizon temporel n'est «pas nécessairement plus long mais sans pression des marchés financiers».

Dans le cas MEDIA, compte tenu de la nature de la coopération, la dimension humaine est cruciale. Les problèmes de fonctionnement sont essentiellement des problèmes de relations interpersonnelles avec très peu de balises formelles pour guider ces relations. Le réalisateur qualifie la qualité du climat établi entre lui et les huit scénaristes de «très positif». Curieusement, il n'a pas constaté de problèmes particuliers avec les Français. Il précise :

«Dans ce genre de travail, il n'y a rien de coulé dans le ciment. Il faut discuter, argumenter, proposer, intéresser, imaginer, rêver, retrouver des sensations passées, se souvenir quel petit garçon on a été. Ce sont des sentiments humains je pense qui n'ont rien à voir avec où on est né. Ce qui diffère ce sont les référents (Quel héros? Quelles activités? Quels lieux?) qui peuvent émerger dans ce processus.»

Il ne faut pas sous-estimer ces problèmes individuels. Toutefois, ils ne sont pas spécifiques à la coopération. Ce qui est spécifique par contre, c'est la perception de l'accord par les membres de deux organisations et le sentiment de vulnérabilité qui peut apparaître en cas de partage des tâches. Dans le cas de MEDIA, la tentation de comparaison de travail des deux équipes était forte créant une compétition

apparemment saine mais dont le potentiel pathologique peut surgir à tout moment, mais surtout au début.

b) La superposition des champs concurrentiels

L'existence de poches de concurrence cohabitant avec des zones de collaboration rend difficile la relation entre les partenaires. Comment peut-on être partenaires en Amérique du Nord et concurrents en Asie? Comment peut-on faire et vendre ensemble une série de 26 épisodes et entrer en concurrence dans la commercialisation d'autres produits? Cette dualité peut porter sur des clients, des marchés géographiques, des produits ou même de la main d'œuvre. Certes, c'est une réalité de plus en plus reconnue et acceptée comme une caractéristique fondamentale de l'économie mais cela génère au niveau organisationnel des perceptions et des comportements ambigus.

La collaboration au sein du cas INDUSTRIE est active pour la défense et la pénétration des marchés actuels, au potentiel de profit à court terme. Cependant, FLEUVE et MANCHE sont en concurrence dans de nombreux appels d'offre, en Europe ou en Asie ainsi que sur certaines gammes de produits. En fait, dans les créneaux les plus prometteurs. A propos d'un appel d'offre gagné au détriment entre autres de son partenaire, le président de FLEUVE conclut: «Les gens qui croient gagner commettent des erreurs... L'arrogance ne paie pas.»

Dans les projets à long terme, sur les axes de développements au plus fort potentiel, tel l'Asie ou l'Europe de l'Est, le partenaire privilégié par FLEUVE ne semble pas être MANCHE. MANCHE a d'ailleurs déjà choisi un autre partenaire pour la zone géographique orientale. Ce choix reflète une nouvelle orientation car celui-ci n'est pas un spécialiste du secteur mais un financier, spécialiste du marché, marquant une émancipation technologique de MANCHE.

Dans le cas de SCIENCE, la nature des firmes et de leurs activités limite le potentiel de concurrence. Toutefois, le développement asiatique se fera de manière séparée, CHIMIE ayant choisi un autre partenaire pour l'Asie.

Entre DONALD et RADIO, la concurrence existe pour un ensemble d'autres projets fait séparément ou avec d'autres partenaires. Toutefois, la forte croissance du marché réduit l'intensité de cette concurrence.

c) La terminaison du projet collectif

La terminaison efface une des caractéristiques essentielles de la coopération : l'intérêt commun. A défaut de le renouveler, l'accord se termine, indépendamment de toute considération liée à la performance de l'entente.

L'évolution du partenariat peut illustrer une réduction de l'asymétrie qui se traduit par un rôle grandissant de FLEUVE, qui est maintenant capable de prendre en charge des composantes autrefois de la seule compétence de MANCHE.

Dans le cas de SCIENCE, la mise au point finale du produit conduit à la disparition de l'alliance pour faire place à un simple accord contractuel de transfert de technologies contre royautés.

Le cas MEDIA permet lui aussi d'isoler un projet dont la fin est clairement identifiable. Cependant, nous avons vu que dans ce cas l'effet d'expérience était important et pouvait devenir un argument important pour conclure d'autres projets.

d) Évolutions dans l'environnement concurrentiel

L'évolution des exigences des clients du secteur INDUSTRIE va dans le sens des compétences de FLEUVE par rapport à MANCHE. L'importance de la maîtrise des coûts, l'importance du financement, des critères de fiabilité par rapport à l'excellence technologique, sont autant d'arguments de nature à rendre plus délicate la collaboration entre les partenaires. Les préférences de MANCHE s'éloignent de celles des consommateurs. De plus, les secteurs les plus profitables, les plus prometteurs en termes de croissance, soit l'Europe de l'Est et l'Asie, sont également ceux où MANCHE et FLEUVE font des actions séparées.

Le contexte du cas SCIENCE a peu évolué depuis la conclusion de l'accord, hormis une évolution de la réglementation canadienne permettant maintenant à l'entreprise française de fabriquer en Europe pour vendre au Canada. Cette possibilité simplifie l'accord en limitant le nombre d'intervenant et en contribuant encore à faire de l'entente un simple accord contractuel, une fois le produit finalisé.

Au contraire, le secteur MEDIA évolue plus rapidement : forte croissance, consolidation par fusions-acquisitions, apparition de nouveaux et puissants joueurs issus d'autres secteurs. Les acteurs traditionnels doivent alors se demander si une alliance avec eux ne serait pas plus profitable?

Le dilemme coopération – concurrence est difficilement dissociable de celui lié à la gestion des frontières de l'organisation. Nous avons vu au chapitre 3 que l'économie évoluait vers une économie des liens. Cette réalité a des conséquences importantes sur la structuration des frontières des firmes, conduisant à des échanges différents avec ses clients, ses fournisseurs et l'ensemble de ses preneurs d'enjeux. Dans le cas d'alliance, le dilemme interne – externe, qui découle du dilemme coopération – concurrence, présente un enjeu important dans la perspective d'une tentative d'opérationnaliser les dilemmes en termes de mécanismes structurels, de conception des interfaces, que nous approfondirons au chapitre 7.

6.1.2 Le dilemme interne vs externe

La métaphore de la frontière d'une alliance suggère une possibilité : ouvrir l'organisation sur le partenaire par opportunisme ou, au contraire, se prémunir contre une ouverture trop grande au partenaire par souci de protection et conscience des risques. Revenons sur ces deux aspects dans le cadre des trois partenariats étudiés.

6.1.2.1 L'ouverture

L'ouverture de l'organisation au partenaire est sans doute la première manifestation de la coopération. Elle se matérialise de deux manières : une communication, et un échange d'informations critiques, d'employés, de biens ou services. Nous devrions rajouter aussitôt, pour la distinguer d'une banale opération commerciale, que cette communication et cet échange se produisent dans le cadre d'un projet non entièrement pris en charge par un contrat, où des ajustements sont donc nécessaires. L'importance de l'ouverture est liée au mode de coordination retenu entre les partenaires, à la constitution d'un domaine partagé.

Le partenariat INDUSTRIE présente plusieurs domaines partagés par les partenaires. Les deux parties portent leur propre regard sur un problème spécifique. Le domaine partagé du cas INDUSTRIE est de ce point de vue de type analytique : les partenaires décident ou non de répondre à un appel d'offre, ils conçoivent un projet répondant aux caractéristiques de cet appel d'offre, ils s'assurent de l'intégrité du projet, de la compatibilité de ses composantes et de sa performance finale. La communication porte alors sur les trois questions suivantes : Le projet proposé par le client est-il

intéressant d'un point de vue économique? Comment capitaliser sur les forces et les disponibilités de chacun pour élaborer une réponse qui répond aux critères du client tout en assurant la rentabilité financière? Comment établir un protocole de vérification pour s'assurer de la performance finale d'un produit composé d'une multitude de composantes issues de plusieurs fabricants?

Notons que dans la réponse à ces trois questions d'importants effets d'expérience se manifestent. Les nombreux projets communs ont aboutit à l'élaboration d'une certaine standardisation à chacune de ces étapes, permettant d'élaborer une série de critères basée sur une méthode économique d'avantages-coûts.

Le premier point concernant l'analyse de l'appel d'offre est celui qui conduit à la plus grande ouverture et transparence des partenaires et à la plus grande objectivité. Il n'y en effet ici pratiquement aucune implication personnelle des partenaires. Les deux analysent la demande du client de façon intrinsèque. Sa viabilité s'évalue de façon relativement objective en tenant compte de deux grandes séries de paramètres : les critères de performance désirée par le client et les problèmes posés par l'environnement où doit se situer le projet.

La question de l'ouverture devient particulièrement épineuse dans le cadre de l'élaboration du projet commun en réponse à l'appel d'offre. Trois types de problèmes peuvent rendre l'ouverture difficile.

Premièrement, l'implication pour les partenaires d'une révélation de leurs disponibilités en termes de ressources humaines et matérielles est délicate. La disponibilité des ingénieurs et des unités de production renseignent sur le niveau d'activité et l'état du carnet de commandes. Un ingénieur de MANCHE précise :

«Cela peut être délicat parfois mais, en fait, on n'a pas de grands secrets dans ce domaine. Ce n'est pas tant les capacités disponibles qui sont révélatrices que plutôt quel type de ressources on est prêt à affecter à quel type de projet»

Deuxièmement, la constitution du projet commun implique, dans certains cas, la révélation au partenaire, des innovations menées. C'est là un des grands enjeux de la solidité de la relation et c'est sans doute l'une des dimensions les plus délicates à gérer : comment inclure les innovations dans le projet sans trop révéler au partenaire sur ses axes de développement technologique et sur leur degré d'achèvement? La tactique que semble privilégier, ironiquement, les deux partenaires est celle de la minimisation. «C'est un peu un jeu de dupes» résume un ingénieur de MANCHE, «tout le monde fait comme si l'autre ne savait pas qu'on sait, on fait comme si l'innovation était là depuis toujours... des fois on dirait des gamins dans une cour d'école. Il me semble qu'on aurait dû évoluer vers des tentatives plus poussées de développements communs». Pour FLEUVE, le malaise, car malaise il semble y avoir sur cette question, le problème est moins aigu car le degré d'innovation est relativement moindre.

Troisièmement, la répartition du contrat potentiel entre les parties, en termes de pourcentage du chiffre d'affaires généré, peut faire l'objet de discussion assez vives. Curieusement, pas tellement au niveau des bénéfices financiers recherchés mais plutôt d'un point de vue stratégique : développer plus spécifiquement une expertise dans une certaine zone géographique, avec un certain type de clients ou encore pour un certain type de produits. Autant d'indications données au partenaire sur les axes de développement privilégiés». Un des enjeux de ce type de discussions, c'est que par l'insistance que nous ou eux mettons à prendre une plus grande part dans tel ou tel domaine on peut révéler où nous pensons que va se situer la croissance dans le futur proche.

Le partenariat SCIENCE présente une évolution de la perméabilité de la frontière suivant la dynamique des trois phases du partenariat. Une grande fermeture au début. La relation est largement contractuelle, technologie contre royautés. Aucun accès particulier n'est nécessaire. Dans une deuxième phase, les problèmes forcent l'ouverture de CHIMIE qui doit donner accès à ses sources scientifiques, les chercheurs universitaires. Les problèmes du produit ont amené MEDICAL à s'interroger sur la poursuite du projet créant un climat tendu. Ils ont imposé une ouverture des frontières à sens unique de CHIMIE. Toutefois cette ouverture n'est guère problématique pour eux dans la mesure où ce ne sont que les scientifiques, universitaires externes, liés à une activité relativement marginale, qui concernés.

Le partenariat MEDIA est à la fois le plus ouvert et le moins problématique. L'ouverture est importante car le travail est partiellement collectif et nécessite de fréquentes interactions. Toutefois, le contrat délimite clairement l'interaction, la nature des tâches à accomplir, les rôles de chacun et le résultat final attendu : la production d'une série d'animation. Ce que les partenaires dévoilent ce sont donc essentiellement deux choses : leur degré de maîtrise des plus récentes technologies et le degré d'expertise de ses employés qui est largement de la connaissance tacite, difficilement imitable.

En résumé, dans nos cas, l'ouverture n'a pas été perçue comme un problème, à l'exception d'une courte période du partenariat SCIENCE. Cela signifie simplement que les opérations communes à effectuer ont pu l'être dans les conditions qui ont prévalu. Nous ne pouvons rien dire sur la perte éventuelle d'efficience ou d'efficacité induite par une limitation de l'ouverture au partenaire, au-delà d'un minimum opérationnel.

En fait, c'est la logique même de la coopération qui appelle cette ouverture. C'est la condition minimale du non-échec prématuré du partenariat. Aussi naturel, mais moins clairement rapporté par les partenaires est la question de la fermeture à l'allié qui demeure une entité indépendante. Une contrainte supplémentaire pèse donc sur la durée de cette relation. Il faut se prémunir contre un risque de défection ou de comportement opportuniste ou simplement contre la fin de l'accord.

6.1.2.2 La fermeture

L'organisation se ferme d'autant plus facilement à son partenaire que le partenariat fonctionne sur un mode autre que celui qui consiste à faire ensemble la même activité. Et ce cas de figure, qui aboutit à se répartir les activités conduit à ce qu'on pourrait appeler une «domaine attribué» : un ensemble d'activités et de tâches menant à la production de biens ou services qui contribuent au projet commun mais effectuées séparément. Il y a pour les partenaires qu'une obligation de résultat, rarement de moyens, et encore plus rarement d'interaction.

Enfin, un troisième domaine pourrait être qualifié de «réservé» dans la mesure où certaines compétences et informations peuvent être utilisées pour remplir ses responsabilités de partenaire mais sans qu'aucun échange sur cette question ne se réalise.

«Il y a un règlement interne strict sur la divulgation de la technologie. Mais finalement, celle-ci est assez peu sensible car c'est plus le système qui est en jeu.»

Ingénieur de FLEUVE

«Les Français préfèrent avoir un biscuit entier plutôt que la moitié d'un cake, pas nous»

Partenaire anglais de MANCHE.

Dans le cas SCIENCE, tout était clair au départ. Il n'y avait pas besoin d'échanger donc pas de problème de frontière: la frontière existait et le contrat réglait les transferts. Avec les problèmes, la frontière a dû s'ouvrir (paradoxalement, à un moment où la confiance était la plus faible) puis ensuite elle pouvait se refermer.

Dans le cas MEDIA, le contrat structure le projet et donc la façon de travailler et les échanges. Le domaine attribué vient de la localisation géographique différente des scénaristes qui fait qu'une partie du travail est effectuée en France et l'autre à Montréal. Toutefois, l'interaction demeure importante tout au long du processus.

Le tableau suivant résume le mécanisme de coordination dominant entre les partenaires selon la répartition des tâches et l'intensité du travail en commun.

Tableau 6.1 Élément dominant du mécanisme de coordination entre les partenaires

L'ouverture		La fermeture
Domaine partagé	Domaine attribué	Domaine réservé
MEDIA	INDUSTRIE SCIENCE	Tous

L'analyse des deux grands dilemmes à l'œuvre dans les trois partenariats étudiés nous conduit à prendre un recul additionnel pour tenter de dégager les principaux moteurs de cette dynamique duale.

6.1.3 Perspectives sur les dilemmes identifiés

Les dilemmes peuvent être considérés à quatre niveaux qui correspondent à des critères différents d'analyse du partenariat: cognitif, téléologique, behavioriste et économique.

Une perspective cognitive revêt une dimension diachronique importante car elle prend sa source dans l'historique de la perception que l'on s'est fait du partenaire, de l'interprétation de ses actions et sur l'évaluation plus ou moins formelle que l'on fait de ses projets. La perception du partenaire est orientée vers le passé et le présent où elle s'est forgée, ce qui lui confère une certaine viscosité et la rend difficile à modifier. Il s'agit là d'éléments intangibles, subjectifs qui revêtent pourtant une importance décisive dans la dynamique coopérative. Les acteurs élaborent plus ou moins consciemment un cadre mentale qui remplit deux fonctions : filtrer les messages du partenaire et l'interpréter d'une certaine manière, d'une part, valider ces messages selon un cadre préétabli, d'autre part.

Le partenariat INDUSTRIE illustre bien le niveau élevé des préjugés véhiculés de manière récurrente et symétrique par un partenaire sur l'autre. La durée de la relation est ici un élément décisif, la taille des deux organisations impliquées, et surtout l'historique de la coopération qui était à l'origine marquée par une importante asymétrie quant aux compétences des partenaires.

Selon MANCHE, FLEUVE est :

«... opportuniste, au bon sens du terme, ils se servent de notre avancée technologique pour obtenir des contrats mais il faut reconnaître qu'ils savent comment faire de l'argent, et c'est même leur premier objectif de faire de l'argent. Nous on a une histoire qui nous rend les choses plus difficiles depuis quelque temps. Nous tentons de d'avoir un meilleur contrôle sur nos coûts mais il faut reconnaître qu'on a été laxiste et

qu'il est maintenant difficile de changer... mais on persévère.»

Ingénieur MANCHE

«Parfois MANCHE a du mal à réaliser ou ne veut tout simplement pas réaliser qu'on a rattrapé notre retard, que notre niveau technologique, du moins d'un point de vue commercial est au sommet. Parfois on a encore l'impression qu'ils en sont resté à notre premier projet»

Ingénieur de FLEUVE

Le partenariat SCIENCE met en présence des partenaires qui ne se connaissaient pas avant leur récente coopération. La perspective cognitive s'est donc élaborée beaucoup plus récemment. MEDICAL a bâti son opinion de manière assez négative, nous l'avons vu, autour de l'incident du produit non achevé et également sur le sentiment que la précipitation de CHIMIE tenait à des considérations purement spéculatives, un effet d'annonce sur sa valeur boursière. Dans ce contexte, MEDICAL a un sentiment de n'être qu'un instrument dans une stratégie plus générale de CHIMIE.

CHIMIE quant à elle avait une impression mitigée sur MEDICAL. Tout en lui reconnaissant une certaine compétence commerciale, technique et scientifique, elle considérait que sa taille et son âge la rendait un peu trop bureaucratique.

«MEDICAL n'est pas une entreprise du secteur des biotechnologies. Ils voudraient que tout soit bien clairement balisé, avec des échéanciers précis. Ce n'est pas comme ça que ça fonctionne dans cette business. Nous on ferait rien sinon. Leur rigidité nous a causé des problèmes.»

Directeur de CHIMIE

Le partenariat MEDIA n'a pas connu de tensions telles qu'un cadre de représentation bien net ait émergé de l'interaction. En effet, il semble bien que ce soit ce genre d'incidents qui soit particulièrement révélateur. RADIO a été assez élogieux sur le travail de DONALD qui n'avait pas une expérience très grande dans ce domaine. Toutefois, c'est la réputation de la main d'œuvre montréalaise, un peu plus connue, qui a été créditée de cette performance.

«Personne ne connaissait DONALD ici. Personne n'était donc très chaud pour tenter cette galère. Ça aurait pu être infernal. Mais on a eu affaire à des vrais pros. Les méthodes de travail étaient comparables. Ce sont plus les rapports entre les gens qui ont parfois été un peu tendus. Les Québécois sont parfois difficiles à suivre. Cool au premier abord mais ils peuvent vite être tatillons, c'est une approche plus méthodique, plus systématique.»

Scénariste de RADIO

Du côté de DONALD, on est très satisfait de cette collaboration. On avait l'air assez craintifs au début.

« On doutait de leur réaction. On faisait nos premières armes, on dirigeait le projet. On ne savait pas trop comment gérer ça. En fait on a eu affaire aux mêmes genres de problèmes qu'ici. Des problèmes de relations inter personnelles avant tout.»

Réalisateur de DONALD

La perspective cognitive est renforcée par une perspective téléologique qui porte sur les intentions que l'on prête au partenaire quant à ses projets futurs. Celle-ci est bien sûr la plus délicate à inférer à partir d'une recherche ponctuelle. Toutefois son

importance est cruciale dans l'optique de nos deux dilemmes car elle façonne la capacité de l'organisation à écarter l'inquiétude latente de concurrence et la crainte légitime de trop ouvrir son organisation au partenaire.

Les perspectives comportementale et pragmatique viennent, elles aussi, nourrir et renforcer la perspective cognitive mais elle s'attache à la portée symbolique des actions particulières et à la portée pratique de la qualité de la contribution du partenaire. Incident d'un dirigeant de FLEUVE en Amérique Latine, refus puis acceptation par CHIMIE de laisser MEDICAL parler aux chercheurs universitaires, télégramme de félicitations envoyé par un vice-président de DONALD à l'équipe de scénariste française, sont autant d'éléments en apparence relativement anodins, qui ont revêtu une grande importance, de négatif à positif, pour la dynamique future de la collaboration.

La perspective économique ramène l'appréciation de la coopération à une dimension plus quantifiable, mesurable. L'analyse avantages-coûts est utilisée mais de manière non rigoureuse, c'est-à-dire non entièrement quantifiée mais plutôt dans une logique d'argumentation. La coopération à un coût, elle crée des mécanismes de verrouillage par lesquels il est difficile de sortir de certaines orientations technologiques ou même de changer de partenaire.

Après avoir présenté les variations concrètes de nos deux dilemmes, il nous reste maintenant à préciser les modes de gestion des contradictions utilisés de manière plus ou moins explicite.

6.2 LES QUATRE MODES DE GESTION DES CONTRADICTIONS

Si nous reprenons la typologie de Van de Ven et Poole (1987), les quatre modes de gestion des contradictions s'inscrivent sur l'axe ignorer – innover. Les organisations étudiées n'optent pas clairement pour un mode donné mais utilisent plutôt un ensemble de mécanismes pour maintenir et rendre acceptable la double dualité coopération – concurrence et interne – externe.

6.2.1 Une pseudo solution : ignorer ou accepter les dilemmes

FLEUVE considère certainement son partenaire comme un sérieux concurrent. Cependant la durée de leur relation, bâtie à une époque où on ne pouvait parler de concurrence entre les deux, vient rendre la dualité de cette situation plus acceptable. Au-delà des développements plus récents, et notamment de l'expansion de FLEUVE couplée aux changements concurrentiels du secteur, l'habitude de coopération rend plus facile la collaboration, même si parallèlement les tensions concurrentielles s'intensifient.

Si FLEUVE évoque plus spontanément l'historique, MANCHE a une approche que l'on pourrait presque qualifier de fataliste :

«On a pas le choix d'avoir un partenaire, souvent on a même pas le choix du partenaire»

Ingénieur de MANCHE, en poste à Montréal

CHIMIE nie toute implication concurrentielle à sa relation. «On n'est pas concurrent, on ne fait pas le même métier, on n'a pas les mêmes ambitions» propose son directeur du développement. Cette position est par ailleurs corroborée par MEDICAL pour qui CHIMIE «n'est pas vraiment un concurrent, nous on a rien à leur cacher».

Dans le cas MEDIA, la situation semble plus simple. Essentiellement, selon DONALD, en raison de la croissance soutenue du marché et «dans un marché mondial d'offreurs, parler de concurrents a moins de sens». Le marché manque de produits dans un contexte de forte hausse du nombre de clients et de la demande spécifique pour le type de produits de l'alliance MEDIA. Il s'agit, en effet là d'un argument fort à court terme. Selon RADIO, le projet demeure toutefois mineur pour eux.

Nous voyons donc émerger trois types d'arguments pour rendre acceptable une collaboration en contexte de concurrence ou l'inverse d'ailleurs. Premièrement, l'invocation d'une asymétrie, en termes de taille des partenaires, d'activités ou de

marchés géographiques; deuxièmement, l'historique de la collaboration; et finalement, des pratiques sectorielles qui font que l'avantage concurrentiel se situe d'avantage dans des prises de positions individuelles plutôt que dans des affrontements directs. Nous allons retrouver ces trois points dans les trois modes de gestion des contradictions qui suivent.

6.2.2 Le niveau d'analyse comme mode de gestion des dilemmes

Ce type de mécanisme consiste à isoler au niveau conceptuel le partenariat. Le découpage peut alors être basé sur une technologie particulière, sur une zone géographique donnée, sur un métier spécifique de l'organisation ou encore, de manière plus générale, sur le principal élément structurant de la coopération, le projet.

Le partenariat INDUSTRIE est basé sur un découpage géographique au niveau continental qui détermine le leader du projet créant ainsi une sorte de coopération asymétrique qui diminue la concurrence. Le type de technologie utilisée dans le projet peut également être un élément déterminant du découpage, les partenaires ne maîtrisant pas toutes les technologies avec le même niveau d'expertise. On constate également une nette évolution dans le partenariat vers une prédominance exclusive du projet comme élément structurant, au détriment du marché. En effet, FLEUVE et MANCHE, sont maintenant capables, via leurs filiales étrangères respectives, de mener des projets extra territorial, soit en Europe pour FLEUVE et en Amérique pour MANCHE.

Le découpage dominant dans le cas du partenariat SCIENCE est indiscutablement le métier. D'un côté, CHIMIE vise à exploiter une technologie secondaire pour contribuer au financement de ses activités principales de recherche. D'un autre côté, MEDICAL voit une opportunité de développer un nouveau créneau, d'optimiser son réseau commercial grâce à une technologie importée. Dans les deux cas, l'objet de la collaboration est marginal par rapport aux activités principales, par ailleurs radicalement différentes.

Le partenariat MEDIA est celui qui fonctionne le plus exclusivement sur la base du seul projet. Les accords sont négociés au coup par coup, entre filiales spécialisées, selon les opportunités et les capacités de financement. Les compétences sont similaires, ce qui rend plus volatile le choix des partenaires dans le secteur.

6.2.3 L'horizon temporel comme mode de gestion des dilemmes

Ce type de mécanisme consiste à structurer au niveau temporel le partenariat et sa dynamique duale. Le découpage peut alors être basé sur une période correspondant au projet ou au cycle de vie d'un produit ou d'une technologie. Les changements contextuels font que cette dimension est en train de devenir cruciale dans la mesure où la pertinence du projet ou du choix du partenaire peut être remise en question plus rapidement.

Ainsi, dans le partenariat INDUSTRIE, après des années de collaboration, les changements concurrentiels (trajectoires technologiques des firmes, besoins des clients...) et les options stratégiques de développement font en sorte que le choix des partenaires n'est plus automatique car le risque devient plus grand en raison d'options technologiques divergentes et de convergence de la taille des deux partenaires. Les projets dans lesquels FLEUVE et MANCHE entrent en concurrence au sein de différents consortium sont alors plus nombreux.

Le partenariat SCIENCE a expérimenté une dynamique interne propre qui a influencé de manière considérable la dynamique duale, comme nous l'avons vu. La fin du projet unique semble vouloir signifier la fin de la collaboration et le retour à une situation de simple relation contractuelle, technologie contre royalties.

Le partenariat MEDIA est lié au cycle structurel très favorable de la demande ainsi qu'au cycle financier de DONALD qui n'avait pas une capacité financière suffisante pour développer seul son produit. Le marché et les ressources des partenaires influencent ainsi la capacité à tolérer à plus ou moins long terme la coopération.

6.2.4 La reconceptualisation comme mode de gestion des dilemmes

La nouvelle conceptualisation de la dualité, quatrième mode de gestion identifié par Van de Ven et Poole (1987), bien que théoriquement séduisant, est beaucoup plus difficile à mettre en évidence empiriquement. Il suppose une conceptualisation plus

fine de la coopération pour laquelle les firmes manquent peut-être de profondeur historique. L'importance critique de cette analyse d'un point de vue concurrentiel la rend également sans doute difficile à communiquer trop ouvertement.

Une des dimensions clés autour de laquelle doit graviter cette nouvelle conception des dilemmes est probablement la création de valeur par opposition aux seuls gains de chiffre d'affaires ou de parts de marché. Dans le cas d'une fusion ou d'une acquisition, de tels gains sont, en dehors de considérations de réorganisation ou de rentabilité, quasi-automatiques. Par contre, pour une alliance stratégique, la performance est à construire à partir de zéro dans les trois cas étudiés. Ainsi, la dualité de l'alliance se résout par une création de valeur supérieure dont la définition met en perspective le rendement des fonds propres et leur coût de financement.

6.3 RÉSUMÉ SUR LA GESTION DES DILEMMES

Dans le chapitre 6, nous avons vu toute la complexité des deux tensions duales coopération – concurrence et interne – externe. C'est le jeu dynamique de ces forces antagonistes qui structure la relation de partenariat et c'est de sa compréhension fine que naissent les bénéfices de la relation. Cette analyse est indissociable de la structuration de l'interface entre les partenaires, c'est-à-dire des mécanismes structurels qui gèrent leurs échanges et des flux qui matérialisent leur collaboration. La gestion de l'interface est ainsi le sujet de notre septième chapitre.

CHAPITRE 7. LA GESTION DE L'INTERFACE

Communities need a supportive organizational environment
David Skyrme

Au cours du chapitre 6, nous avons mis en évidence la dynamique dialectique des partenariats. La complexité sous-jacente à cette situation ambivalente et son évolution se traduisent notamment par la nature de l'interface et des flux qui y transitent. Ainsi, au chapitre 7, nous allons aborder la nature des interfaces selon trois angles différents pour en dégager l'importance et les implications. Dans une première section, nous approfondirons l'étude des trois partenariats pour identifier les composantes clés de l'interface; puis, dans une seconde section, nous étudierons les enjeux sous-jacents à la configuration d'une interface donnée; finalement, notre troisième section conclura sur l'importance cruciale, et pourtant négligée, de l'arrimage du partenariat au reste de l'organisation au moyen d'une «intraface», concept dont nous tenterons ici de préciser les contours.

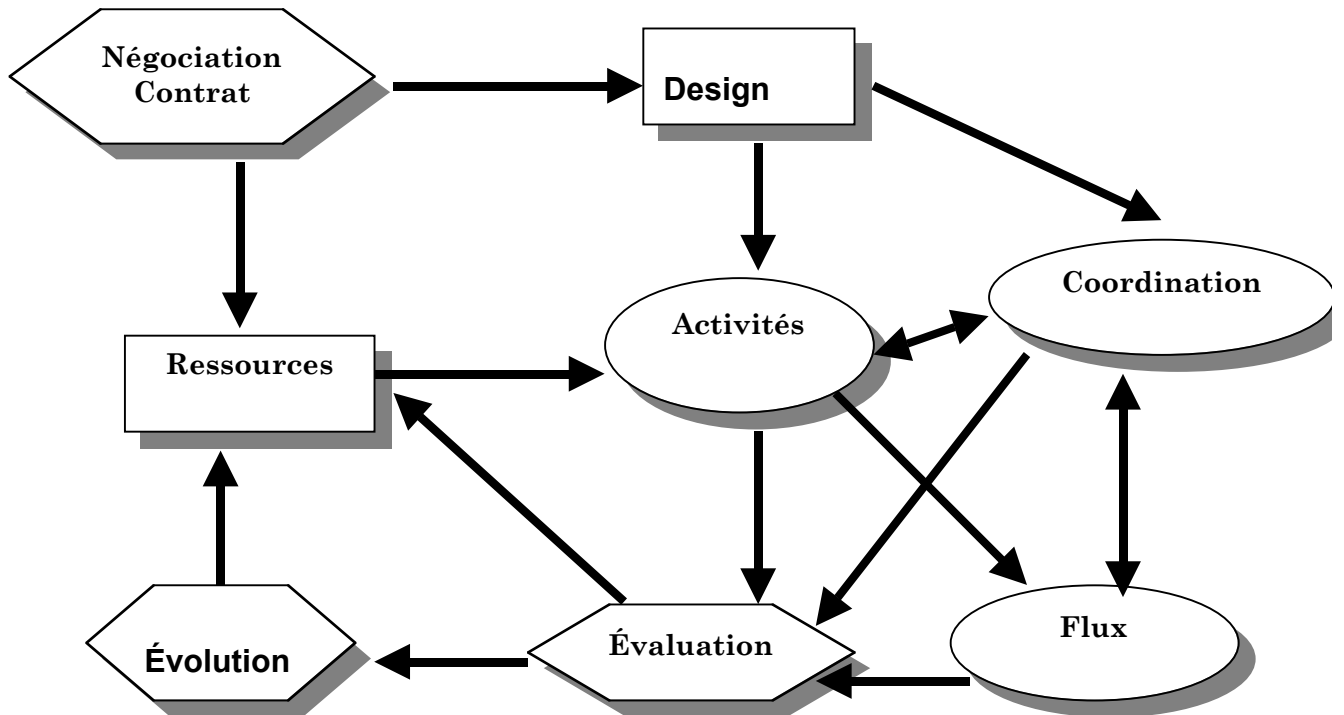
7.1 LA STRUCTURATION DE L'INTERFACE

Nous reviendrons d'abord sur les trois cas étudiés avant de proposer une typologie des caractéristiques de l'interface d'un partenariat.

7.1.1 Trois cas d'interface

Nous identifions ici graphiquement, les dimensions de toute interface coopérative pour mettre en évidence la nature des liens entre les partenaires.

Schéma 7.1 La structuration de l'interface d'un partenariat



Nous présentons tout d'abord le modèle général de représentation de l'interface, à huit variables, issu essentiellement de notre chapitre 2. Il schématise la grille d'analyse utilisée. Comme nous avons déjà discuté de chacune de ces dimensions, nous ne faisons qu'y revenir brièvement au moyen d'un tableau synthétique.

**Tableau 7.1 Principales dimensions descriptives de l'interface
entre les partenaires**

Dimension	Définition	Interactions avec le partenaire	Influence
Négociation du contrat	Détermination des paramètres de l'accord, des objectifs, des responsabilités et des engagements	Oui	Détermine directement les ressources engagées et le design de l'accord
Design de l'accord	Traduction structurelle et opérationnelle du contrat	Oui, en partie	Détermine les modes de coordination et le déroulement des activités
Les activités	Le cœur de l'accord. Peuvent être individuelles ou collectives et se situer à n'importe quel endroit de la chaîne de valeur.	Pas nécessairement	Déterminent la nature et l'intensité des flux et, en partie, l'évaluation de l'accord. Leur qualité influence le recours aux mécanismes de coordination.
Les ressources	Ensemble des moyens financiers, humains, intangibles, technologiques et physiques mobilisés par l'accord.	Non même si le contrat peut préciser un engagement minimal	Détermine largement les activités et peuvent devenir un paramètre de l'évaluation.
Les flux	Actifs physiques, humains, financiers ou intangibles échangés entre les partenaires.	Oui	Déterminent le besoin de coordination et, en partie, l'évaluation de l'accord.

Dimension	Définition	Interactions avec le partenaire	Influence
La coordination	Mécanismes qui permettent de gérer l'interaction. Peuvent être déterminés par l'accord ou émerger avec le temps.	Oui	Contrôle les activités et les flux et détermine, en partie, l'évaluation de l'accord.
L'évaluation	Estimation périodique de la performance de l'accord.	Peut parfois avoir une dimension collective mais le plus souvent séparée.	Peut conduire à un réexamen de la quantité et de la nature des ressources. Détermine l'évolution de l'accord.
L'évolution	Décision concernant la poursuite de l'accord, son expansion, sa cessation ou son maintien sous une forme modifiée.	Parfois, en cas de modification de l'accord initial	Détermine la renégociation du contrat

Notons que chaque variable de l'interface n'identifie pas nécessairement un nœud d'interactions avec le partenaire mais une dimension cruciale de sa dynamique.

7.1.1.1 Le partenariat INDUSTRIE

Dans le partenariat INDUSTRIE, l'appel d'offre initie le projet. Nous avons vu que la première interaction intervient à ce moment là pour décider d'une part de l'opportunité d'y répondre (et d'y répondre ensemble, ce qui n'est pas automatique), d'autre part de la conception et de la répartition du projet entre les partenaires. Avec

le temps, et l'expérience du travail en commun, cette étape devient le principal élément moteur de la dynamique coopérative et permet d'articuler une grande partie de l'interaction avec un minimum de coordination et de flux. Non pas que ceux-ci soient inexistantes mais parce qu'ils sont largement pris en charge et régulés par le contrat initial et les pratiques émergentes.

Ainsi, le contrat détermine qui est responsable de construire tel élément avec telles caractéristiques, dans quels délais, avec quel coût et qui va assembler les composantes. Nous nous situons ici dans «une situation proche d'un contrat de sous-traitance mais où les parties sont à la fois, et solidairement, donneurs d'ordre et exécutants» comme le résume un ingénieur de MANCHE. Une telle approche, poursuit-il «fait peser sur les parties une obligation de résultat davantage qu'une obligation de moyens» mais limite le besoin de coordination à un suivi et les flux à une livraison de fournisseur à client. Ceci a pour conséquence de laisser à l'appréciation des parties les ressources à engager. L'évaluation peut s'appréhender alors à deux niveaux : d'une part la qualité de la livraison des composantes, en temps, performance et coûts, d'autre part, la qualité du produit final. Dans le premier cas, l'évaluation est entièrement prise en charge par les partenaires; dans le second cas, le client final prend part à cette évaluation et la performance financière du projet devient une composante décisive de l'appréciation qui devient relativement concrète, car mesurable. Cette dernière détermine

directement, mais partiellement, la décision quant à l'évolution de la coopération. En effet, viennent se greffer à cette procédure des considérations quant aux développements sectoriels et aux stratégies des autres acteurs, des développements technologiques et des opportunités de marché.

Le partenariat INDUSTRIE a donc une interface dominée par les éléments en amont, soit la négociation du contrat et le design de l'accord. Trois raisons semblent expliquer cette situation : premièrement, le fait que les deux partenaires aient une longue expérience de travail en commun; deuxièmement, le fait que les activités débouchent sur des composantes clairement identifiables et aux caractéristiques parfaitement mesurables. Dans ce sens, le contexte technique (et non technologique) permet d'encadrer de manière stricte l'accord; troisièmement, la relative symétrie actuelle des partenaires en termes de compétences et de taille diminue les coûts d'agence, rendant donc l'accord encore plus transparent du point de vue de la capacité des deux partenaires à évaluer leur contribution respective.

7.1.1.2 Le partenariat SCIENCE

Le partenariat SCIENCE est d'une toute autre nature qu'INDUSTRIE en raison de l'asymétrie des partenaires. La négociation du contrat et le design de l'accord fixent les modalités d'un échange «technologie contre marché». Toutefois, ces modalités se sont révélées hypothétiques dans la mesure où, d'une part, il s'agissait du premier accord entre les partenaires, et, d'autre part, la technologie n'était pas finalisée de la

part de MEDICAL, alors que, selon CHIMIE, le produit nécessitait une adaptation significative de son réseau de distribution.

Une activité non prévue par le contrat et le design de l'accord, la finalisation du produit, a donc entraîné un fort besoin de coordination, dans la mesure où CHIMIE y a en plus joué un rôle important. Elle a également entraîné deux relations supplémentaires, soit entre CHIMIE et les chercheurs universitaires, et entre CHIMIE et le sous-traitant, fabricant du produit. De plus, cette situation a conduit directement à une intensification des flux humains et informationnels.

Cet ensemble d'éléments non prévus de l'interface a bien sûr eu une influence sur l'évaluation. On n'évaluait plus le résultat de l'introduction d'un produit basé sur une technologie nouvelle dans un réseau de distribution mais d'abord le processus d'interaction spécifique qui a conduit à la finalisation du produit. Cette évaluation a mené à un renouvellement d'un mandat non plus hypothétique mais cette fois-ci basé sur un produit fini.

Le partenariat SCIENCE est donc dominé par le couple flux - coordination. D'une part, en raison de la nécessité de finaliser le produit, d'où un fort besoin de coordination; d'autre part, en raison de la nature complémentaire de l'accord qui conduit directement à d'importants flux physiques.

7.1.1.3 Le partenariat MEDIA

Dans le cas de MEDIA, le contrat délimite avec précision les rôles et responsabilités de chacun des partenaires. La contribution de RADIO est financière et également au niveau de la mise à disposition de scénaristes placés sous la direction de DONALD. L'activité même de production de l'animation nécessite, de par la composition de l'équipe, la nature des membres et leur éloignement, une coordination beaucoup plus poussée. D'autre part, la dimension artistique du produit, introduisant un jugement de valeur, rend, là encore, le besoin de coordination plus fort, notamment l'élaboration de critères et de standards communs, tels le rythme de l'action, les référents socioculturels des personnages ou le type de langage. L'évaluation est donc elle aussi plus subjective ou, au moins, contient une dimension subjective aux côtés de critères de temps (durée de finalisation d'un épisode) et d'argent (coûts associés à la production d'un épisode).

Le partenariat MEDIA est donc dominé par le couple activité - coordination. La nature des activités et la composition d'équipes mixtes, i.e., composées de membres des deux organisations, conduit à cette situation. Notons que les flux sont ici largement dominés par des flux d'information, directement générés par le besoin de coordination.

À partir des développements consacrés à l'interface dans notre chapitre 2 et de l'analyse de ces trois cas, nous pouvons maintenant pousser un pas en avant la représentation théorique des dimensions associées à la conception d'une interface.

7.1.2 Éléments typologiques de l'interface d'une alliance

Au-delà de la nature des activités, la dynamique de l'interface dépend du nombre de choses à faire ensemble (l'envergure de l'accord), du nombre de niveaux hiérarchiques impliqués dans l'accord (sa profondeur), du nombre de personnes impliquées dans l'accord (sa densité) et de l'importance et de la régularité des flux nécessaires à la réussite de l'accord (sa fluidité).

7.1.1.1 L'envergure

Le nombre de points d'ancrage entre les deux organisations reflète la diversité des tâches à accomplir et/ou à coordonner. En fait, le nombre d'activités effectuées par une entreprise a une influence directe sur l'alliance, que cette tâche soit effectuée seul ou en collaboration.

Ainsi, le partenariat INDUSTRIE est d'une très grande envergure car il implique à peu près toutes les activités des deux entreprises, selon les projets, depuis la soumission jusqu'au service après vente. SCIENCE a impliqué également les partenaires à différents niveaux, R-D, fabrication, recherche de nouvelles applications. MEDIA est le plus simple, de ce point de vue, car le point d'ancrage est essentiellement la réalisation de l'épisode.

L'envergure de l'accord donne une indication de sa complexité et de son besoin de coordination. Il accroît aussi certainement la dépendance mutuelle. Toutefois, son impact dépend également d'autres facteurs, tels la position hiérarchique des personnes impliquées.

7.1.2.2 La profondeur

Le niveau hiérarchique des individus impliqués dans la collaboration modifie la dynamique de l'accord en modulant sa visibilité potentielle dans les organisations partenaires. Plus la direction est proche de l'accord, plus les décisions prennent une dimension stratégique, voire politique, et plus celles-ci peuvent être rapides et supportées par des ressources. Plus la direction est loin de l'accord, plus incertaine devient sa contribution, tant en termes de performance que de perspectives d'évolution.

Dans le cas INDUSTRIE, la direction s'est, avec le temps, éloignée de l'accord, qui est pris en charge, de façon croissante, par les opérations. Toutefois, cette évolution est contrôlée par un ensemble strict de procédures bien établies qui gèrent en grande partie l'accord. L'obligation de résultat plutôt que de moyens vient d'ailleurs permettre, et même renforcer, ce type d'approche. La direction intervient au niveau, encore une fois, de la négociation du contrat, davantage sur la décision de soumissionner ou non, et avec qui. C'est à ce niveau que joue les dimensions politique et stratégique.

SCIENCE a impliqué la direction en raison du caractère nouveau du projet bien que la direction de CHIMIE ait davantage revêtu son chapeau de chercheur que de gestionnaire. Par contre, vu la concordance de la compétence scientifique et du pouvoir décisionnel, la prise de décision a été rapide et on peut se demander si une autre personne, c'est-à-dire non impliquée dans la recherche, aurait été aussi patiente avec MEDICAL.

Dans le cas de MEDIA, la profondeur est assez faible, sans doute en raison de la prédominance du contrat, jumelée au caractère secondaire du projet pour RADIO.

Au-delà du nombre d'activités et de la position hiérarchique des individus, le nombre de personnes vient lui aussi influencer, de manière évidente, la dynamique de l'interface.

7.1.2.3 La densité

Le nombre de personnes impliquées est une dimension complémentaire des deux précédentes. On peut avoir beaucoup d'activités concernées ainsi que l'implication de la haute direction mais relativement peu de personnes impliquées. Le nombre absolu de personnes participant à l'alliance a un impact important sur le potentiel de diffusion interne comme nous le verrons, tout en réduisant sa dépendance.

Dans le cas INDUSTRIE, la densité est très élevée. Au niveau opérationnel, pratiquement tout le personnel est impliqué. Ce qui ne signifie pas que toutes ces

personnes ont un contact avec le partenaire mais que les activités de chaque personne contribuent à l'apport de chaque partenaire à l'accord. Au niveau de SCIENCE, le nombre de personnes impliquées est relativement faible, une vingtaine tout au plus pour les deux entreprises. Même chose pour MEDIA. Toutefois, ces données sont à relativiser par la taille des organisations et surtout par l'intensité du travail qui varie selon les secteurs.

7.1.2.4 La fluidité

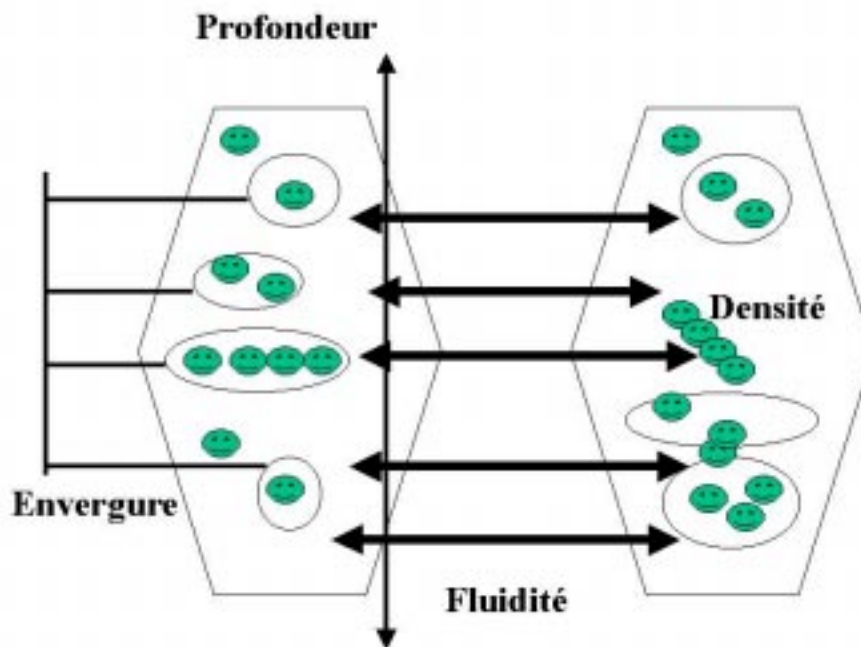
Finalement, le nombre et la régularité des flux ont une incidence directe sur la dynamique de l'interface et son type de coordination. Notons que davantage que la nature même des flux, leur volume et leur caractère ponctuel, cyclique ou régulier engendre des besoins différents.

Pour INDUSTRIE, les flux sont relativement importants, car ils concernent un grand nombre de paramètres techniques, mais ils sont cycliques, au début et à la fin du projet. Pour SCIENCE, les flux ont été importants surtout au démarrage, donc ponctuels, en raison d'éléments impondérables. Pour MEDIA, les flux sont réguliers mais relativement modestes en nombre.

La figure 7.2, ci-dessous, résume les quatre dimensions identifiées qui permettent, au-delà du descriptif, d'analyser les besoins, les risques et les possibilités d'un accord, en termes de gestion de la dualité et de gestion de la connaissance. Elles reflètent à la fois la complexité de la gestion du partenariat, l'intensité des dilemmes et l'acuité des

enjeux de connaissance. Le chapitre 8 permettra de préciser les enjeux liés à ce dernier point alors que le chapitre 9 présentera une perspective intégrative de ces différents aspects de la gestion d'une alliance.

Schéma 7.2 Quatre dimensions typologiques d'une interface



Une fois précisés les éléments constitutifs de l'interface d'un partenariat, nous pouvons maintenant analyser les logiques sous-jacentes aux spécificités mises en place pour gérer l'interaction.

7.2 LES ENJEUX SOUS-JACENTS À L'INTERACTION

Nous pouvons identifier au moins deux enjeux sous-jacents à l'interaction dont la dynamique peut influencer de manière conséquente le partenariat : les stratégies implicites des partenaires, en considération du contrôle des flux de l'alliance, et le degré de maturité et de stabilité de l'alliance.

7.2.1 Stratégies implicites des transactions

Le type d'interface en place, qu'il soit le fruit d'une formulation précise ou plus généralement, qu'il émerge partiellement de l'interaction, peut être analysé sous l'angle d'une stratégie générale de l'entreprise quant au type de relation recherchée et surtout quant à la définition de la nature et du rôle de sa frontière organisationnelle. Ainsi, nous pouvons identifier quatre «stratégies implicites des transactions» sur un continuum entre le souci premier de protection et la recherche ouverte de synergie et de gains mutuels. Ces deux pôles extrêmes représentent, pour l'un, une conception assez utilitariste de la coopération et, pour l'autre, une conception quasi-idéaliste de la coopération. Pour chacune des stratégies, nous analyserons trois éléments clés, soit les motivations (et donc, implicitement, les objets), les moyens et, finalement, les avantages et les limites que nous pouvons leur associer.

7.2.1.1 Une interface pour se protéger : le contrôle

Nous pouvons concevoir l'interface d'une alliance dans un souci de protection, pour ne pas aller au-delà de l'entente initiale, pour garantir la confidentialité des intentions et pour préserver les actifs stratégiques. Le contrôle devient alors un élément clé, ce

qui, dans le cadre d'une alliance, prend essentiellement deux formes : le contrôle de l'accès et le contrôle des transmissions.

Le partenariat INDUSTRIE, par le nombre de personnes impliquées, par la diversité des savoir-faire mobilisés (politiques, technologiques, de production et de gestion) est celui au sein duquel la tentation de protection devrait être la plus forte. Et, dans les faits, aussi bien FLEUVE que MANCHE sont effectivement ceux qui pratiquent le plus intensément la protection.

MANCHE qui, au début de l'union, avait une nette domination technologique était moins préoccupée par le contrôle du contenu que par le contrôle des intentions. L'accord était basé sur une technologie éprouvée du point de vue français et le transfert était donc le reflet d'un enjeu supérieur : celui de l'accès à un nouveau marché nord-américain sans crainte réelle d'une perte de leadership technologique. FLEUVE, quant à elle, n'avait rien à contrôler au départ car son seul apport était sa nationalité et son contrat. Avec le temps, la nature de l'organisation du travail, très structurée, fait en sorte de morceler les tâches et peut aussi agir, en un sens, comme un mécanisme de protection. L'objet de la protection peut aussi devenir la méthode de travail et d'organisation.

MANCHE semble un peu à contre-courant dans ce processus. En effet, *a posteriori*, il appert que c'est la technologie qui a été le gain important de FLEUVE au départ. Ensuite, l'enjeu concurrentiel, le facteur clé de succès, n'était plus technique mais

bien politique, au sens de la capacité à mobiliser toutes les forces et images potentielles pour remporter des contrats. L'excellence opérationnelle de MANCHE faisait ensuite la différence avec la durée et la répétition des contrats.

Le cas SCIENCE montre une réalité un peu différente. MEDICAL tente de préserver sa base de compétences en contrôlant de manière étroite l'accès aux chercheurs. Elle tente de demeurer l'intermédiaire incontournable entre les chercheurs et CHIMIE dont elle filtre ainsi véritablement toutes les communications. Ce n'est que l'urgence de la situation qui lui fait renoncer à cette protection devenue alors pathologique car elle entraînait un blocage décisif dans le processus coopératif, en raison d'une asymétrie atypique d'information et surtout de connaissance. De la même façon, CHIMIE préserve sa connaissance des marchés et des réseaux de distribution, même s'il est clair que MEDICAL n'a qu'un intérêt très relatif dans ce type de savoir.

Les partenaires de MEDIA, DONALD et RADIO, ne sont pas impliqués dans des stratégies implicites protectrices dans la mesure où les paramètres du contrat fixent précisément les modalités de la coopération et de ses implications financières en termes de partage des bénéfices. Le seul risque potentiel résiderait dans une éventuelle et très hypothétique débauche d'employés, scénaristes ou réalisateurs.

Les motivations sont essentiellement à retracer dans la dialectique coopération – concurrence identifiée au chapitre précédent. L'importance de la capacité à garder des options ouvertes semble également un facteur important au niveau de la garantie

des intentions stratégiques de l'entreprise. Cet aspect est à relier à une dynamique temporelle comme nous allons le voir plus loin. La protection des intentions est particulièrement importante au début de l'accord, d'une part, et, d'autre part, au moment où l'accord approche de la complétude de ses objectifs.

L'essentiel du contrôle s'exerce donc au niveau des compétences. Toutefois, il semble également fortement médiatisé par la capacité perçue d'un partenaire à mobiliser ces compétences. Cette perception sur la capacité de l'autre à absorber la compétence, d'une part, et à la mobiliser à grande échelle, d'autre part, est donc un déterminant clé du type de protection qui va être mis en place. Ce que l'on cherche à protéger, c'est donc un savoir-faire, source d'avantage stratégique, réel ou non : dans le cas de MEDICAL, une technologie de base, difficile à préserver en dehors des brevets; pour CHIMIE, une connaissance des systèmes de commercialisation et des clients; le système de production et la connaissance des clients de FLEUVE; le système d'innovation et de R-D de MANCHE. Nous constatons tout de suite, que hormis la situation de MEDICAL, ces compétences et savoir-faire sont largement systémiques, c'est à dire ancrées dans un ensemble complexe de facteurs humains, organisationnels et contextuels. DONALD et RADIO à cet égard ont des compétences beaucoup plus individuelles, ce qui pourrait être une explication à l'absence de protection.

MEDICAL souhaite se prémunir de fuites technologiques particulièrement graves dans le cas d'un produit non fini car l'argumentation légale sur la base de la

protection peut s'avérer ardue. Un autre aspect des motivations de la protection est également le gain de temps. En bloquant l'accès aux sources de la technologie, on tente de passer plus rapidement au stade de la commercialisation pour se rapprocher de la rentabilité. Toutefois, nous avons vu que les limites techniques du projet ont obligé MEDICAL à revoir cette approche et donc à renoncer à la protection.

Le souci de protection qui matérialise l'ambiguïté des alliances est un souci légitime et indispensable de tout accord. Toutefois, il peut facilement devenir pathologique, dériver vers trop de rigidités dans les échanges et une absence d'initiatives. La logique de protection, au-delà d'un seuil minimum devient alors rapidement anti coopérative. En arrière plan de la logique de la protection peut se jouer également la logique plus pernicieuse des courses à l'apprentissage entre les partenaires, jeu ouvert à issue incertaine.

7.2.1.2 Une interface pour absorber : l'apprentissage

Nous pouvons concevoir l'interface d'une alliance comme un instrument pour aller chercher des éléments identifiés, des compétences intégrables. L'apprentissage devient alors un élément clé. Dans ce type de relation, il y a asymétrie et l'un des partenaires permet à l'autre un accès à sa base de compétences. C'est là une caractéristique fondamentale de ce type d'interface où l'un des partenaires accepte de transférer une partie de sa compétence à l'autre. Notons que ce processus peut être réciproque, portant alors sur des objets différents.

La relation entre FLEUVE et MANCHE, à ses débuts, illustre parfaitement cette situation. FLEUVE, en échange d'un accès à un marché, obtient un transfert important de technologie et de savoir-faire de son partenaire. Les modalités de ce transfert sont en partie contractuelles, liées aux droits de propriété et d'utilisation, et en partie organisationnelle, liées à une interaction de type professeur à élève. En effet, MANCHE reçoit des employés de FLEUVE et les imprègne de ses compétences, de ses façon de faire quant à la maîtrise de la technologie transférée et à ses applications. Avec le temps, cet aspect s'est presque complètement estompé. Nous avons maintenant une quasi symétrie de compétence et ce type d'interaction porte essentiellement sur de l'ajustement, de la mise à niveau et de la coordination technique.

Ce type de relation nécessite une double mise en place structurelle : une pour apprendre et une pour transférer. La détermination des types de connaissances à transférer est une étape préalable cruciale, reliée aux enjeux concurrentiels et aux intentions stratégiques. Il est également nécessaire pour l'apprenant organisationnel de déterminer les individus de première ligne, ceux qui vont être au contact du partenaire, mais aussi les mécanismes d'ancrage de cette nouvelle connaissance dans le reste de l'organisation. Par exemple, dans le cas de FLEUVE, une équipe importante s'est rendue en France pour apprendre en action le savoir de MANCHE et, au retour, a mis en place un programme de formation destiné au personnel local.

Le partenariat SCIENCE, après l'autorisation donnée par MEDICAL à CHIMIE de travailler en collaboration avec les chercheurs, a présenté lui aussi une dynamique similaire et d'ailleurs plus symétrique. En effet, les compétences des deux partenaires étaient complémentaires, au niveau de la finition du produit. L'équipe de chercheurs avait la compétence fondamentale du produit, l'équipe de CHIMIE avait une compétence au niveau des caractéristiques à posséder pour faciliter sa production et son utilisation pratique par les clients. L'apprentissage se faisait donc au niveau d'une intégration de contraintes supplémentaires. Rappelons ici une fois de plus que c'est la situation critique de la relation, et elle seule, qui permis à CHIMIE d'obtenir ce précieux accès à une source cruciale de compétences.

Le partenariat MEDIA reflète lui aussi cette situation mais d'une manière particulière pour deux raisons. D'abord, il y a une assez grande symétrie de compétences techniques pour réaliser pratiquement le produit, ensuite le fait que cette compétence ne soit pas nécessairement décisive. En effet, l'apprentissage existe mais de manière incrémentale et relativement marginale, au niveau de façons de faire plus efficaces, de séquences de travaux différentes, de technologies de support distinctes. Rien de central à la compétitivité mais, finalement, une amélioration réciproque, essentiellement au niveau de la rapidité et de la maîtrise des coûts.

L'image du préau reflète assez bien cette situation où un lieu délimité est mis en place et devient un espace commun aux deux organisations pour des activités collectives.

Le problème général lié aux interfaces qui présentent des dynamiques d'apprentissage est le risque réel d'une dérive vers une course à l'apprentissage et, de manière plus pernicieuse une évaluation du partenariat dans une logique de quantité de connaissances accumulées. Nous retrouvons ici, de manière aiguë le jeu des dilemmes identifié au chapitre 6. Une autre version de cette logique concurrentielle sous-jacente réside dans une approche de type Cheval de Troie, où une entreprise accède à une autre avec des intentions précises mais cachées dans une perspective concurrentielle.

7.2.1.3 Une interface pour explorer : l'intelligence stratégique

Nous pouvons également concevoir l'interface de l'alliance pour aller chercher tout ce qui pourrait être utile, sans une détermination complète et/ou précise *a priori*. La veille ou l'intelligence devient alors un élément clé. L'intelligence est le propre de ce qui adapte son comportement en fonction d'expériences apprises, classées selon un critère de progrès, et qui est capable de créer un comportement nouveau. Dans cette perspective, nous retrouvons les deux dimensions étymologiques du terme. En anglais, «intelligence» signifie «renseignement» dans le sens de l'obtention d'une information riche, non directement accessible. En français, «intelligence» trouve sa racine dans le latin *intelligere* qui signifie comprendre. L'entreprise bâtit une interface pour explorer, c'est-à-dire pour être attentive, pour reconnaître les opportunités et les saisir en intégrant ces éléments, pour appréhender de manière plus fine les fondements de la compétitivité présente ou future de son partenaire. Drucker

(1999) précise que la connaissance représente une «fenêtre d'opportunité» et que de cette conception naît l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Il est certain que, d'un point de vue méthodologique, la mise en évidence de mécanismes devant servir à remplir un tel rôle est particulièrement délicate. Toutefois, plusieurs éléments permettent de préciser des comportements allant dans ce sens.

On retrouve chez les deux partenaires du cas INDUSTRIE une tendance assez nette pour obtenir une information au-delà du projet commun immédiat : les technologies expérimentées ou en développement, les orientations techniques, le carnet de commandes, les accords avec d'autres partenaires. Toutefois, ces recherches et leurs résultats sont le fruit d'initiatives individuelles, non systématisées, non structurées et dont les résultats ne sont pas nécessairement exploités. Des séminaires sont organisés chez les deux partenaires pour gérer l'information. Essentiellement au niveau de ce qui peut être divulgué, de ce qui ne peut l'être sous aucun prétexte. Le contenu porte sur le langage mais aussi sur les comportements en termes de gestion des documents écrits ou informatiques. Cette formation, qui vise en premier lieu la sensibilisation, porte aussi sur ses aspects symétriques, soit comment décrypter les mots clés, et comment obtenir une telle information de manière presque anodine.

Le partenariat SCIENCE présente de tels aspects mais seulement du côté du partenaire français. Cette asymétrie s'explique par sa compétence technique et donc

sa capacité d'absorption des données scientifiques constituant la connaissance de son partenaire ou plutôt des chercheurs universitaires associés à son partenaire. Cette situation facilite d'ailleurs la tâche de CHIMIE car son interlocuteur n'était pas un employé de MEDICAL. Il n'était lié à MEDICAL que par un contrat spécifique portant sur un produit spécifique. Les éléments recherchés portent sur les nouvelles générations potentielles de produits ou le développement de nouveaux produits basés sur des technologies similaires.

Le partenariat MEDIA ne présente pas de comportement allant dans le sens d'une exploration des opportunités informationnelles pouvant être exploitées entre les partenaires. Ce constat est cohérent avec les éléments déjà identifiés sur ce cas, notamment le très grand encadrement contractuel et la nature des activités impliquées.

Nous constatons que cette approche repose beaucoup sur les individus. Les frontières de l'éthique ont ici des contours plutôt flous. Tous les partenaires en sont d'ailleurs conscients. Aucun ne déclare ouvertement avoir une telle approche mais le type d'information recherchée et les moyens parfois détournés de l'obtenir peuvent contribuer à donner plus qu'une impression dans ce sens. Le tact, la réciprocité des comportements et cette dimension éthique qui était présente chez tous sont autant de limites à une emphase trop radicale sur cette option. Notons toutefois que l'envisager a certainement aussi des effets salutaires sur les mesures défensives à prendre.

L'image du cheval de Troie semble particulièrement bien adaptée à ce type de situation.

Finalement, reconnaissant les limites et les périls du Cheval de Troie, l'entreprise peut être amenée à concevoir son interface dans une perspective plus large, à plus long terme et plus constructive, un peu comme un dialogue, au sens de Isaacs (1999).

7.2.1.4 Une interface pour dialoguer : l'échange

Nous pouvons enfin concevoir l'interface de l'alliance pour créer de la valeur par synergie. Le dialogue au sens de Isaacs devient alors un élément clé pour créer une valeur ajoutée au partenariat, une valeur additionnelle par rapport aux objectifs initiaux de l'accord. «Generative dialogue invents unprecedented possibilities and new insights (Isaacs, *ibid*, p. 41). Une telle relation repose sur quatre éléments fortement corrélés : l'écoute; le respect qui vient du latin *respecere*, «regarder à nouveau», pour voir le partenaire comme un sujet à satisfaire plutôt que comme un objet à contrôler; la suspension de nos propres jugements et opinions; et la prise de position, la révélation de ce qu'on considère comme fondamental, indépendamment de toute influence extérieure. Ces éléments contribuent à cette synergie qui démarre sur des bases cognitives. Nous retrouvons ces éléments avec toutefois des dosages contrastés dans nos trois cas.

Le partenariat INDUSTRIE présente un dialogue assez riche mais celui-ci se situe essentiellement à un niveau individuel, informel qui reste donc marginal sur la

dynamique de l'accord. Entre individus ou petits groupes d'individus participant au projet, des éléments d'un véritable dialogue se mettent en place mais sa dimension ne devient jamais organisationnel et n'a donc pas ou peu d'impacts sur les organisations respectives. Il y a un dialogue humain mais pas organisationnel en ce sens que les deux entreprises ont une relation exclusivement centrée sur deux éléments : les projets potentiels et les projets à réaliser. Une dynamique de groupe se forme mais celle-ci n'a que peu de répercussions sur la dynamique de l'alliance en termes d'une conception commune des choses, de la formation collective d'une représentation sur les aspects technologiques et concurrentiels de leurs activités. En avançant ceci, nous ne minimisons pas l'importance de ce niveau de dialogue qui est certainement un ciment important de la relation mais il se situe à un autre niveau que celui de notre préoccupation première qui porte principalement sur les éléments de l'interface pouvant déboucher sur une synergie créatrice et innovante. Le type de dialogue identifié est également aussi une condition préalable pour passer à un niveau plus stratégique mais la position hiérarchique des personnes impliquées ne facilite pas non plus cette transition qui aurait eu largement le temps de se concrétiser par ailleurs.

Le partenariat SCIENCE est resté très centré sur ses objectifs initiaux. En fait, celui-ci a toujours été dans une situation de rattrapage par rapport à son agenda de départ, ce qui a conduit à concentrer les énergies sur la tâche, c'est-à-dire la complétude du produit et sa production. Même s'il a été envisagé ensuite des développements supplémentaires mais essentiellement reliés en termes de produits dérivés ou encore en termes de marchés géographiques comme l'Asie qui était exclue de l'accord

initial. L'écoute a toujours été présente mais souvent aussi imposée par la gravité des problèmes. D'un côté l'écoute d'un partenaire légitimement mécontent, de l'autre l'écoute d'un partenaire qui détient les clés de la solution à un problème qu'il est impératif de régler indépendamment des solutions légales de recours. Le respect a été mis à mal par ses problèmes mais avec le temps et le constat des efforts mutuels, les deux partenaires ont finalement convergé mutuellement dans cette voie. Les prises de positions ont porté essentiellement sur des aspects opérationnels : la définition d'un produit fini du point de vue de la capacité de production fiable à relativement grande échelle et de sa capacité d'utilisation efficace par l'utilisateur final.

Le partenariat MEDIA présente l'un des dialogues les plus riches mais celui-ci reste circonscrit au projet sans aucune forme de rétroaction sur le reste de l'organisation. Ici, la dynamique de groupe débouche sur un véritable dialogue qui inclut des éléments liés à la tâche à accomplir et à des perspectives nouvelles, comme l'adaptation de nouvelles œuvres, l'adaptation à d'autres univers culturels comme le Moyen Orient ou l'Asie. Mais la nature du projet, très explicite et précis et la volatilité de l'équipe en termes de mobilité des membres, rendent là aussi les impacts organisationnels plus limités. L'écoute, le respect et la suspension ont toujours été très présents et les prises de position portaient essentiellement sur des aspects artistiques et culturels.

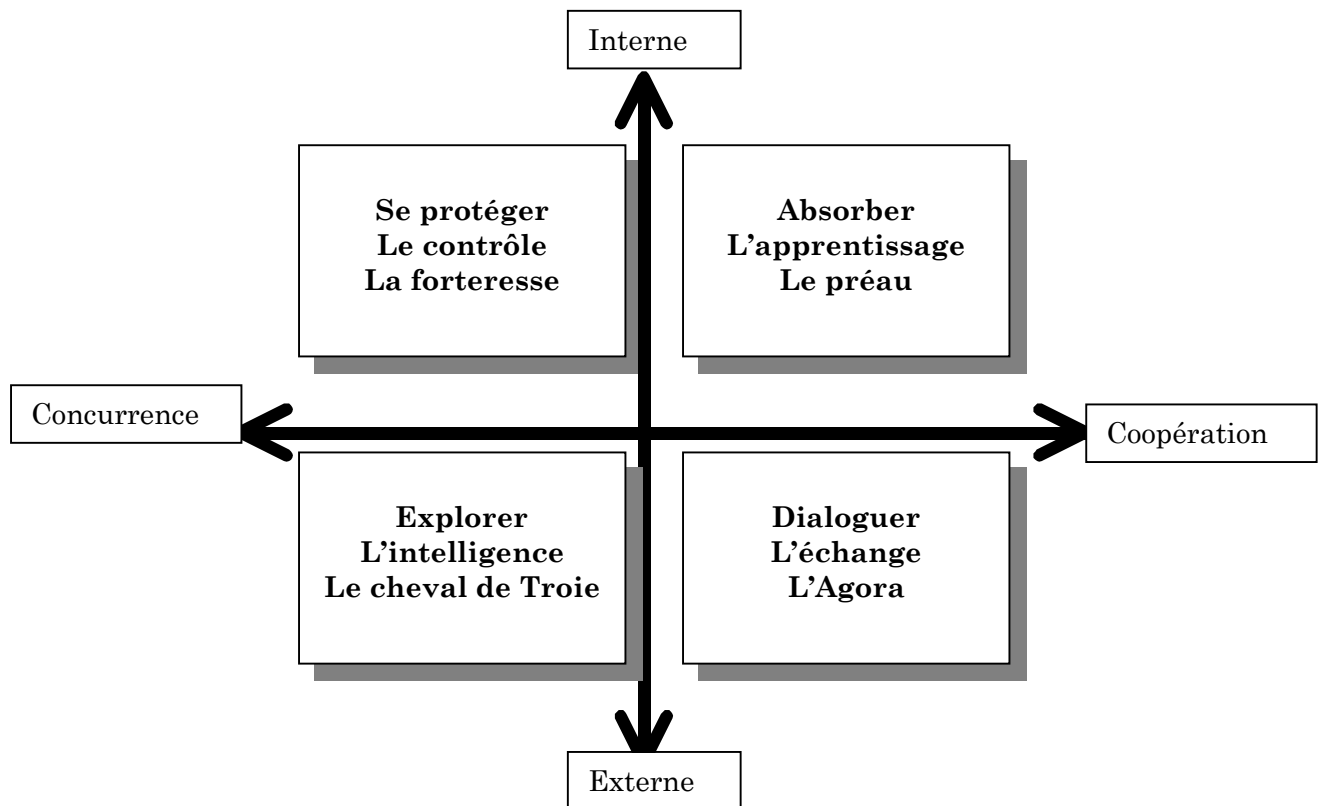
La métaphore de l'Agora illustre bien l'environnement d'un dialogue. Elle suppose qu'au niveau de l'interface se mettent en place des mécanismes qui permettent ce

type d'interaction. Nous l'avons vu dans les trois exemples, la longueur de l'échange, la fréquence des interactions, la marge de manœuvre par rapport au projet sont autant d'éléments qui contribuent à rendre possible un dialogue qui soit fructueux non seulement au niveau individuel mais aussi au niveau organisationnel. Les limites d'une telle approche sont le risque réel de perte de contrôle et la peur d'une perte de temps. Ces limites proviennent en grande partie de la méconnaissance ou de la sous-estimation des coûts d'opportunité liés à une dynamique de l'alliance centrée uniquement sur la tâche et sans perspective dépassant celle-ci dans une logique d'efficacité.

7.2.1.5 Synthèse

Nous résumons les quatre stratégies implicites sur le schéma ci-dessous. Nous voyons sur la figure 7.3 les grands enjeux liés à la structuration de l'interface. Les quatre cases représentent des arbitrages différents en termes de risques subis et de valeur potentielle.

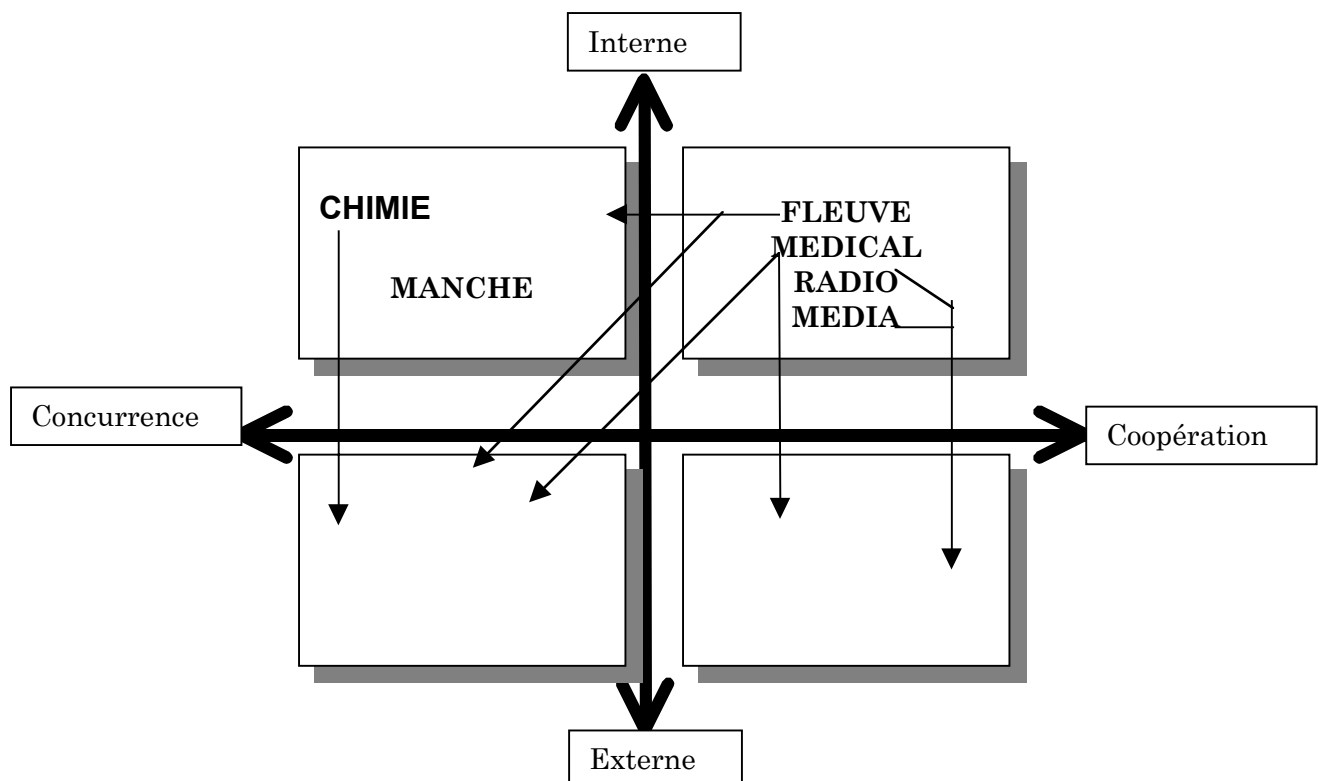
Schéma 7.3 Stratégies implicites des transactions et dilemmes



Si nous tentons maintenant de synthétiser les options privilégiées par les six entreprises et leurs évolutions au moyen de ce schéma, nous obtenons la figure suivante. MANCHE effectuait surtout du contrôle au début pour limiter les transferts à FLEUVE. Avec le temps et l'émergence de FLEUVE comme un joueur majeur du secteur, celui-ci est devenu un objet nécessaire à étudier pour comprendre les ressorts de ses succès. FLEUVE a connu une trajectoire symétrique, passant de l'élève avide d'apprendre de celui qui possédait une expertise reconnue à celui qui était devenu une figure dominante de l'industrie et qui devait donc maintenant protéger minimalement

ses acquis, tout en maintenant d'ailleurs simultanément une préoccupation sur les enjeux extérieurs. CHIMIE était, elle aussi, dans une position d'apprenant d'une nouvelle technologie dans un nouveau secteur d'activités. Avec le temps et les circonstances, elle s'est rapprochée de son partenaire, au-delà du contrat initial, à la fois dans une tentative de dialogue pour envisager d'autres projets communs et également dans une perspective d'intelligence pour trouver seule des pistes en traitant directement avec les chercheurs scientifiques. MEDICAL est restée tout le long du processus dans une logique de contrôle, même après avoir autorisé l'accès aux chercheurs, elle a tenté de garder une observation étroite sur leurs échanges mais le contenu scientifique combiné à l'absence de ressources dédiées chez MEDICAL a empêché que ce contrôle demeure étroit.

Schéma 7.4 Stratégies implicites des six entreprises



Les trajectoires esquissées nous renvoient à une autre dimension importante : celle de la phase dans laquelle se trouve le partenariat.

7.2.2 L'importance du degré de maturité de l'alliance

Nous ne pouvons pas avoir une compréhension suffisamment fine d'un partenariat si nous ne le replaçons pas dans une perspective diachronique, situant ainsi l'accord dans son cycle de vie. Le type d'interface est une fonction directe du degré de maturité de l'alliance. Elle est aussi un peu le produit de son histoire, depuis la genèse de l'accord.

Ainsi, le partenariat INDUSTRIE, avec sa longue histoire et sa structure particulière, articulée autour de nombreux projets, présente ce que l'on pourrait appeler une alliance éclatée, c'est-à-dire constituée d'une multitude de contrats impliquant des individus différents. Ces contrats, qui débouchent sur une dynamique coopérative, sont tous administrés par une pratique émergente sur la façon de négocier et de construire une alliance. Cette orthodoxie, véritable paradigme méthodologique est, au niveau très général, prise en charge par une vice-présidence qui établit en quelque sorte un cadre général. Chaque nouveau projet «est à la fois contraint par ce cadre et les expériences passées et contribue à affiner nos modalités de fonctionnement» précise un des directeurs

de FLEUVE. Bien sûr, chaque projet garde une certaine autonomie, dépendant du niveau d'expériences des personnes impliquées, des relations existantes ou non avec l'autre partenaire.

Le partenariat SCIENCE présente ce que nous pouvons identifier comme une alliance en composition, c'est-à-dire que les deux partenaires, après la conclusion de l'accord, en sont toujours à mettre au point ses détails, son *modus operandi*. Le produit n'est pas fini, la production n'est pas assurée, des incertitudes légales concernant le commerce international demeurent, les perspectives de développements laissent des options ouvertes... Ces éléments sont autant de variables qui font peser une grande incertitude sur la collaboration et influencent la nature de l'interface mise en place et sa dynamique.

Le partenariat MEDIA, quant à lui, représente une alliance qu'on pourrait qualifier de clôturée. Nous l'avons vu, le contrat détermine presque intégralement les paramètres de l'interaction, non de manière directe sur les façons de faire mais plutôt au niveau de la tâche, de l'échéancier et des moyens.

Nous pouvons superposer à la notion de cycle de vie, qui met l'accent sur le degré de complétude et la complexité du projet commun, une approche en termes de dynamique relationnelle entre les parties, notamment au niveau de leur rapprochement ou de l'intensification des tensions.

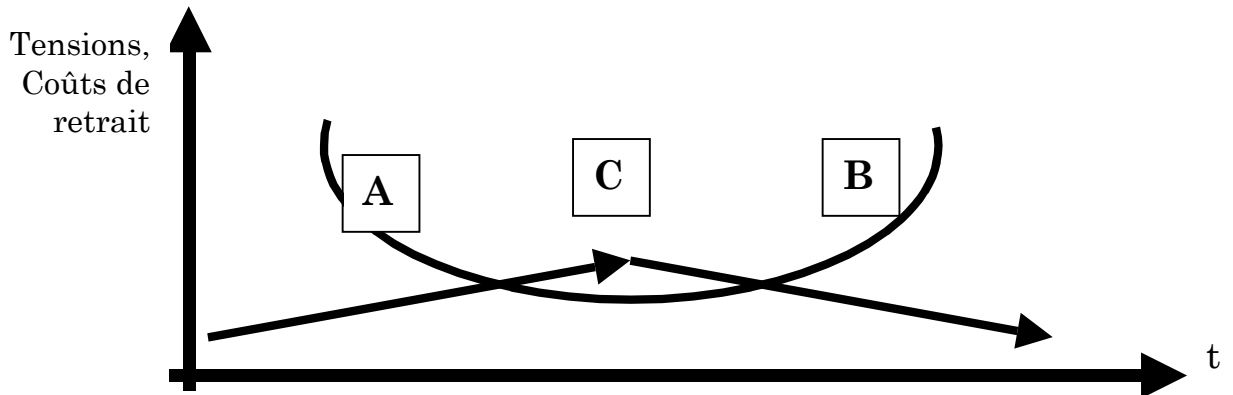
Ainsi, trois zones sont identifiées :

- Une zone de réduction des tensions (A) qui apporte une hausse des avantages liés à l'accord, des premiers résultats tangibles, des perspectives nouvelles et prometteuses pour l'entreprise ou, symétriquement, une hausse des coûts de retrait, des choix et des options qui amènent l'entreprise vers des avenues ou revenir en arrière à un coût croissant avec l'usage de la coopération avec ce partenaire donné. Par exemple, la durée des échanges et les effets d'expériences chez INDUSTRIE, la spécificité des compétences chez SCIENCE.

- Une zone d'accroissement des tensions (B) où les avantages liés à notre collaboration commence à décliner soit, par exemple, en raison de priorités stratégiques divergentes ou d'options technologiques nouvelles ou, symétriquement, en raison de la baisse des coûts de retrait dûe, par exemple à l'apparition de solution de rechange plus prometteuse. Par exemple, dans le cas INDUSTRIE, des divergences sur la façon de hiérarchiser les projets ou, chez SCIENCE, l'apparition de nouvelles options technologiques.

- Un point d'équilibre (C) qui représente le lieu virtuel où les tensions sont aplanies, l'accord est ancré dans une certaine routine, signe fréquent d'une importance marginale de l'accord dans les activités et les orientations des deux partenaires.

Figure 7.5 Degré de maturité de l'alliance et dynamique



Cette évolution est donc animée par une triple influence : des éléments internes aux deux organisations, tels les changements d'orientations ou la performance; des éléments internes à la relation comme des conflits, la confiance ou le dialogue; et des éléments externes à l'accord telles des actions de concurrents ou l'émergence d'autres opportunités.

Après avoir discuté de l'interface en général puis des stratégies implicites qu'elles pouvaient sous-tendre, il nous reste à nous intéresser à un élément négligé par la littérature mais dont l'acuité de la problématique a émergé avec force dans les trois cas. L'importance cruciale, d'un point de vue stratégique, de l'arrimage de l'alliance au reste de l'organisation au sein de ce qu'il serait convenu d'appeler une intraface, configuration structurelle qui restera à préciser mais dont la nécessité semble vive.

7.3 L'IMPORTANCE DE L'ARRIMAGE DE L'ALLIANCE ET L'INDISPENSABLE GESTION DE L'INTRAFAÇE ENTRE LE CENTRE ET LA PÉRIPHÉRIE

Pour tenter d'esquisser les contours des enjeux liés à la gestion d'une intraface, nous aborderons successivement les flux internes qui représentent la première concrétisation de ces transferts de la périphérie vers le centre, la diffusion de la connaissance sur un plan plus global, plus organisationnel, pour tenter de mettre en lumière les éléments mis en place par le centre pour intégrer la périphérie et, finalement, les agendas individuels qui font de la périphérie un élément important pour le jeu concurrentiel individuel qui se joue au centre.

7.3.1 Les flux internes et l'intraface : trois logiques transactionnelles

Trois logiques (stratégique, opérationnelle ou financière) peuvent expliquer les flux entre l'alliance, i.e., la périphérie, et le centre, i.e., l'organisation.

Dans une logique stratégique, le centre vise une plus grande efficacité de l'organisation en intégrant des éléments de l'alliance. Par exemple, une meilleure connaissance de la dynamique concurrentielle, des spécificités géographiques d'un marché ou des exigences changeantes des clients. L'alliance est alors le lieu privilégié de cet apprentissage, le laboratoire expérimental qui permet d'atteindre plus rapidement une connaissance opératoire de ces dimensions, soit directement du partenaire, soit par la synergie cognitive née de la collaboration. Le centre se trouve alors face à un problème de formulation.

Dans une logique opérationnelle, le centre vise une amélioration de l'efficacité, par accroissement de la flexibilité, une contraction du temps ou encore des coûts. Par exemple, un accès à des *intrants* à meilleur coût, un accès à une technologie innovatrice plus rapidement ou encore à des compétences particulières de nature à modifier la nature des processus dans le sens d'une contraction des coûts. Le centre doit alors reconnaître la contribution spécifique potentielle de la périphérie et l'intégrer en la diffusant amplement dans ses autres activités. Le centre se trouve alors face à un problème de diffusion et d'implantation.

Dans une logique financière, le centre vise une diversification du risque ou un accroissement des revenus. L'objectif est alors de générer des ressources à la périphérie pour financer d'autres activités selon les priorités du centre. Le rendement et le plus court terme sont alors des dimensions importantes de la dynamique qui prévaut au sein de la périphérie. Celle-ci est alors vue, pour reprendre la célèbre terminologie du Boston Consulting Group, comme une sorte de vache à lait, chargée de nourrir le centre ou des activités périphériques. Le centre se trouve ainsi face à un problème d'optimisation. Nous trouvons ces trois logiques, avec des dosages différents dans les six entreprises étudiées.

Dans le cas de MANCHE la logique stratégique a longtemps prévalu, en terme de pénétration de nouvelles zones géographiques, notamment nord américaine et, un peu plus tard, sud américaine. La logique opérationnelle a longtemps été négligée avant que la compréhension des succès de FLEUVE n'ait poussé vers un plus grand souci

d'efficience et de compréhension des enjeux sous-jacents. La logique financière s'inscrit ici dans une logique de portefeuille de projets pour avoir des intérêts à différents stades de réalisation, depuis la soumission jusqu'à la livraison, dans une perspective de régularisation des revenus et de gestion du carnet de commandes. Également, au niveau de la répartition géographique de ses intérêts, en termes de différentiels géographiques de croissance et de risques pays à prendre en considération.

L'entreprise FLEUVE a mis nettement l'accent sur une logique opérationnelle qui visait à rendre le nouveau secteur d'activités opérationnel le plus rapidement possible, de transférer les apprentissages d'un projet à un autre en termes d'organisation de la production : gestion des échéanciers, techniques d'assemblage... La logique stratégique est sous utilisée, de l'aveu même de l'organisation, dans la mesure où «si nous sommes très bons pour améliorer continuellement nos façons de faire dans l'usine, il y aurait encore beaucoup à faire sur la gestion des appels d'offre, à utiliser nos expériences au contact des clients dans différents coins du monde pour mieux nous préparer à soumissionner par exemple», comme l'explique un directeur de division.

L'entreprise MEDICAL est, d'assez loin, celle qui se repose le plus sur une logique financière. La mission de la périphérie est ici clairement de fournir un financement

rapide aux développements qui se situent au centre et qui représentent le cœur des activités de l'entreprise, ses priorités stratégiques, et qui vont être développées sans recours à un partenariat. D'autre part, et de façon complémentaire, la périphérie sert également à appuyer l'argumentation de MEDICAL envers les marchés financiers en dégageant les premières marges de manœuvre de l'entreprise.

A l'inverse, son partenaire français, CHIMIE, est lui mené par une forte logique stratégique, la création d'un nouveau pôle d'activités, bâti à partir de ce premier accord. La périphérie est alors ici un puissant levier utilisé par le centre pour assurer son avenir dans une activité prometteuse. La logique opérationnelle est également présente dans la mesure où la périphérie permet un important gain de temps en apportant une technologie de base. La logique financière est représentée par la diversification des activités et l'utilisation plus optimale du réseau de distribution déjà en place sur une base internationale.

L'entreprise RADIO semble menée par une logique largement financière dans la mesure où la périphérie génère un financement additionnel, tout en permettant de produire du contenu pour alimenter les activités centrales et principales de diffusion.

L'entreprise DONALD est, quant à elle, marquée par une logique opérationnelle dans la mesure où la périphérie peut drainer beaucoup de savoir-faire de son partenaire plus expérimenté et les transférer à d'autres projets similaires qui sont, contrairement

à son partenaire, le cœur de ses activités. Une logique financière, similaire à celle de RADIO, est également présente quant à l'apport financier.

Si l'on excepte la logique financière, les plans stratégiques et opérationnels nécessitent que l'entreprise soit capable de diffuser certains éléments de la périphérie vers le centre pour qu'elle puisse en maximiser les effets positifs. C'est là tout l'enjeu de la diffusion des connaissances.

7.3.2 La diffusion de la connaissance

Nous aborderons plus longuement les aspects de la gestion de la connaissance en contexte de partenariat dans notre chapitre 8. Toutefois, à ce point de la recherche, il est utile de s'arrêter aux éléments concrets de l'interface mis en place pour permettre au centre de rapatrier en quelque sorte des éléments pertinents de la périphérie, *débrief* celle-ci pour une utilisation au centre ou une réaffectation à un autre point périphérique. Cependant, nous constatons rapidement, qu'à l'exception de FLEUVE, les entreprises impliquées dans les trois partenariats ont largement négligé ces éléments. Si bien que les transferts, non encadrés de façon systématique, sont laissés au hasard ou à des initiatives individuelles.

L'entreprise FLEUVE est la seule qui ait mis en place des mécanismes qui permettent de faire converger des connaissances de la périphérie vers le centre. Et encore, ce mécanisme est davantage un sous-produit de son système général d'organisation

qu'une approche structurée et systématique visant à optimiser la relation. En effet, l'organisation du travail chez FLEUVE, notamment au niveau de la production et du montage des projets, repose sur une méthodologie très stricte qui encadre de manière assez étroite le travail. Néanmoins, elle permet aussi aux opérations de l'enrichir de façon ponctuelle par leurs expériences concrètes. Ainsi, les épisodes vécus au cours de l'interaction ont donné lieu à des enseignements qui ont été pris en compte, notamment au niveau technique de la conception des projets futurs, essentiellement d'ailleurs «au niveau de la budgétisation, de l'évaluation financière des options techniques retenues» comme le spécifie un ingénieur de l'entreprise.

L'entreprise MANCHE n'a aucun mécanisme organisationnel pour utiliser de façon systématique les éléments qui ont émergé à la périphérie. Par contre, nombreux sont les répondants à être conscients de cette lacune. «Nous sommes trop nombreux», «on a pas le temps et trop de gens ne sont pas convaincus», «il y a trop de roulement de personnel; si la même équipe ou à peu près restaient ensemble ce serait peut être jouable mais là on recommence souvent».

L'entreprise CHIMIE utilise la formation interne pour mettre à niveau une équipe plus large. En effet, seules deux ou trois personnes sont en contact avec les partenaires scientifiques et bénéficient donc d'un apprentissage très riche. Des

séances d'information et de formation sont systématiquement organisées ensuite pour mettre à niveau les autres chercheurs et l'équipe chargée de la production.

L'entreprise MEDICAL n'a aucun mécanisme d'aucune sorte pour ancrer la périphérie au centre. Sa problématique est plutôt d'avoir au moins une ressource qui suive et comprenne minimalement les enjeux scientifiques qui se situent au niveau de la relation entre les chercheurs et CHIMIE.

RADIO n'a aucun mécanisme mis en place ni prévu pour permettre de relier la périphérie au centre. Alors que les efforts de DONALD se situent uniquement au niveau de l'organisation d'un roulement minimal du personnel travaillant avec RADIO pour pouvoir les affecter ensuite à d'autres projets. Mais cet aspect demeure marginal en raison de la faiblesse relative des ressources et de l'importance ressentie de garder une certaine continuité humaine et personnelle à l'interaction. Notons, au passage, que la présence ou non de ressources excédentaires, de *slack*, est ici un élément crucial pour permettre au centre d'intégrer plus étroitement la périphérie. Cette intégration a un coût immédiat en termes de ressources dédiées et les bénéfices sont parfois incertains ou inconsiderés. Ainsi, souvent rien n'est même prévu en ce sens simplement par absence de réflexion sur les bénéfices potentiels de ces transferts. Donc, *a fortiori*, aucune ressource n'y est dédiée.

Par contre un autre aspect qui est assez généralement ressenti par les entreprises étudiées, c'est le lien particulier qui se crée entre l'alliance et la gestion des

ressources humaines dans la mesure où la participation devient un enjeu important de carrière individuelle. Ce qui semble cependant moins évident pour ces organisations, c'est, de notre point de vue, le rôle majeur que ces aspects jouent dans la dynamique coopérative.

7.3.3 Les agendas individuels

Clairement, la participation des individus au partenariat devient un enjeu de carrière important et même davantage, un levier pour le jeu concurrentiel individuel. Le partenariat devient alors un outil pour la gestion des agendas individuels qui peut conduire à l'exogamie.

Il existe une concurrence relativement vive au sein de l'entreprise FLEUVE. Un des enjeux de cette concurrence est la participation aux projets les plus stimulants, les plus prestigieux, i.e., ceux qui représentent les plus gros contrats pour l'entreprise ou qui impliquent les développements technologiques les plus novateurs. Dans le contexte de ces projets, la capacité à travailler avec des partenaires externes est une condition de réussite de base. Nous pouvons ainsi nous retrouver dans des situations à première vue surprenante comme le raconte un ingénieur de production : «Il m'est arrivé de me retrouver dans des situations assez spéciales. Nous étions une équipe de l'entreprise qui travaillait avec une autre équipe de MANCHE. L'efficacité a été maximale car notre principale

motivation était de mieux faire qu'une autre équipe d'ingénieurs impliquée dans un autre projet qu'on voulait avoir. C'est comme si nos propres objectifs presque égoïstes à nous avaient été ce qui nous fait réussir si bien».

L'entreprise MANCHE semble présenter une dynamique semblable en raison de la similitude au niveau de l'intensité de la concurrence entre ingénieurs qui est ici encore rendue plus aiguë par le contexte de contraction du personnel. Toutefois, nous n'avons pas eu de témoignage aussi direct allant dans ce sens. Cependant, des ingénieurs de FLEUVE ont rapporté deux cas d'ingénieurs de MANCHE qui ont appliqué pour un poste chez FLEUVE. Ce qui nous amène à une autre dimension de cette problématique de la gestion de la carrière individuelle qui brise la loyauté à l'employeur en vendant finalement l'expérience de la collaboration au partenaire.

Ainsi, dans l'entreprise MEDICAL, le gestionnaire à la tête de la division concernée avait été clairement mandaté pour générer des revenus rapides. Ce qui n'a pas été fait. Par contre, juste après le bouclage de l'accord, soit la complétude du produit, ce gestionnaire a démissionné pour rejoindre les rangs de CHIMIE.

A la tête de CHIMIE, nous retrouvons un jeune chercheur qui venait d'obtenir un premier poste de gestionnaire, à la tête d'une nouvelle division. Dans sa situation, la

réussite du projet devenait une condition essentielle de sa réussite personnelle dans la mesure où l'accord devait concrétiser les débuts des nouvelles activités, donc la possibilité la plus rapide de commencer à générer des revenus. Ce qui explique donc sans doute, comme nous l'avons vu, qu'après ses déboires initiaux, il ait eu une si grande patience pour finaliser le produit.

L'entreprise DONALD présente une dynamique un peu différente. Ici la participation au partenariat semble moins perçue comme un enjeu de la concurrence individuelle interne mais davantage comme un moyen pour la direction d'identifier le personnel le plus prometteur, voire le récompenser. Chez DONALD, le problème est moins un de concurrence interne que de rareté des ressources compétentes. Nous retrouvons d'ailleurs une situation un peu similaire chez RADIO où la rareté des ressources allège considérablement l'intensité de la concurrence.

Ces situations appellent une série de trois questions interreliées pour prendre en considération l'importance des dimensions individuelle dans la dynamique d'un accord :

- Comment former? Dans tous les cas, la formation se fait sur le tas. Nous avons ici deux niveaux : l'accord et la collaboration. Aucune des entreprises étudiées ne forme son personnel à la collaboration. Pourtant, un ingénieur de MANCHE nous rappelle «on est formé à toute sorte de chose plus ou moins pertinentes mais pour cet aspect

prépondérant de notre travail, rien. Quand je dis formation, peut-être qu'information suffirait. Information sur comment ça va ou ça peut se dérouler. On a plein de procédures internes. On pourrait peut être en faire pour gérer un peu les échanges car on perd souvent beaucoup de temps à ça.».

- Comment évaluer? Peut-on évaluer objectivement la performance d'un employé travaillant au sein d'une alliance, en tenant compte à la fois du résultat final et du processus de coopération?
- Comment inciter? Sur quelles bases orienter les actions du personnel vers des comportements plus coopératifs, autant avec le partenaire qu'avec le reste de l'organisation? «Doit-on inclure une dimension financière?» s'interroge un directeur de RADIO.

7.4 RÉSUMÉ DE LA GESTION DE L'INTERFACE

Au cours de ce septième chapitre, nous avons identifié un certain nombre d'enjeux liés à la gestion de l'interface d'un partenariat. Tout d'abord, nous avons présenté un modèle général de la structuration d'une interface comportant trois types de

variables : trois décisions structurantes (le contrat, l'évaluation et l'évolution), deux éléments concrets (des ressources et des structures) et trois éléments de nature plus processuelle (des flux, des activités et de la coordination). Nous avons ensuite dégagé quatre dimensions typologiques additionnelles susceptibles d'avoir un impact important sur la nature de la collaboration, soit le nombre d'activités communes (l'envergure), les niveaux hiérarchiques impliqués (la profondeur), le nombre de personnes impliquées (la densité) et, finalement, le nombre et la régularité des flux entre les partenaires (la fluidité).

A partir de ce cadre général d'analyse, nous avons mis plus spécifiquement l'accent sur les enjeux sous-jacents à l'interface, soit le contrôle pour se protéger, l'apprentissage pour absorber, l'intelligence stratégique pour explorer ou encore l'échange pour dialoguer. Ces éléments sont par ailleurs modulés par le degré de maturité de l'alliance qui peut se trouver soit en phase de rapprochement, soit en phase d'éloignement, soit encore à un point d'équilibre. Finalement, nous avons aussi mis l'accent sur l'importance de l'arrimage de l'alliance au reste de l'organisation, à travers la métaphore du centre et de la périphérie, par le biais des flux internes, des mécanismes de diffusion spécifiques ou encore de la prise en compte nécessaire des agendas individuels.

Le type d'interface est en relation étroite avec la nature des dilemmes que nous avons identifiés au chapitre 6. Le rôle de l'interface comme une membrane étanche

ou poreuse est déterminée directement par le dosage de la coopération et de la concurrence dans l'alliance. A l'inverse, toutefois, on peut légitimement penser que la structuration de l'interface influence la perception des dilemmes.

De la même façon, et comme nous l'avons déjà évoqué, l'interface catalyse ou inhibe le processus d'apprentissage. Ainsi, les mécanismes structurels et les flux situés à l'interface vont influencer la nature des apprentissages et la stratégie implicite de l'organisation par rapport à la connaissance. Ces éléments, ainsi qu'un balisage d'une approche plus structurée de la gestion de la connaissance en contexte de partenariat font l'objet de notre huitième chapitre.

CHAPITRE 8. LA GESTION DE LA CONNAISSANCE

Où est la connaissance que nous avons perdue dans l'information?
T.S. Eliot

Il y a longtemps que l'homme a trouvé tout ce qu'il importe de savoir.
(C'est Hérodote qui le dit.)
Oui, et sans doute tout ce qu'il n'importe pas de savoir.
Et peut-être tout ce qu'il importe de ne pas savoir.
Il faut donc continuer.
Jean Paulhan

Si seulement HP savait ce que HP sait,
nous pourrions être trois fois plus productifs!
Lew Platt, Hewlett-Packard

Core competencies are not for sale on an open market.
Yves Doz et Gary Hamel

Dans le chapitre 6, nous avons présenté la gestion des dilemmes comme étant au cœur de toute relation duale. Puis, au chapitre 7, nous avons analysé, plus concrètement, les éléments structurels et processuels de l'interface. Nous devons maintenant prendre un autre point de vue pour étudier la dynamique de collaboration sous l'angle particulier de la connaissance, à la fois objet de transaction et étalon de mesure de la valeur d'un accord.

Nous traiterons ainsi successivement de la nature des apprentissages réalisés (1), des types de stratégies mobilisées pour acquérir et utiliser la connaissance (2), et, finalement, de la nécessité d'appliquer les développements récents du champ de la gestion de la connaissance aux partenariats (3).

8.1 LES APPRENTISSAGES RÉALISÉS

Dans cette première section, plus descriptive, nous reprenons la typologie des types d'apprentissage développée au chapitre 2 pour l'appliquer à la réalité de nos trois partenariats.

8.1.1 L'apprentissage du partenaire

L'apprentissage du partenaire est un premier élément d'une importance considérable sur la dynamique de la coopération. Notons d'ores et déjà que la construction de cette connaissance est celle qui ressort le plus nettement de nos entrevues. «On est

comme des vieux mariés, on s'est courtisé, on s'est marié, il y a eu une lune de miel puis des tensions, on a parfois l'impression qu'on connaît tout de l'autre mais parfois aussi il y a encore une grande incompréhension» résume un ingénieur de MANCHE. Ce type d'apprentissage peut toutefois recouvrir des réalités bien différentes. Connaître son partenaire peut vouloir signifier «bâtir notre confiance mutuelle», «connaître ou au moins tenter de connaître ses véritables intentions», «connaître les hommes derrière les organisations», «savoir ce que fait l'entreprise en dehors de ses relations avec nous», «tenter de connaître les valeurs qui y prédominent, ce qui n'est pas gagné d'avance»...

L'entreprise MANCHE, nous l'avons vu, est passée pratiquement du statut de professeur à celui d'élève. Au début, son intérêt pour son partenaire était relatif et son attrait se portait presque exclusivement sur le marché que son partenaire lui permettait d'atteindre, «presque comme un sceau de citoyenneté nord-américaine» pour reprendre les termes d'un employé de MANCHE. Certes au niveau humain, la connaissance interpersonnelle a vite été un atout mais, de ce point de vue, la très longue durée de l'accord érode ces aspects ou, au moins, oblige à les reconstruire régulièrement.

L'entreprise FLEUVE a dû, au début de la relation, «gagner la confiance de MANCHE pour accélérer les transferts de compétences». L'entreprise a également ressenti le double effet de la durée de la relation : d'un côté la durée permet de solidifier le lien en l'ancrant dans des aspects plus informels, plus personnels, plus intimes presque; par contre, la mobilité des individus obligent souvent à repartir à zéro car certaines expériences reposaient uniquement sur des personnes qui seules possédaient «une intuition de ce qu'il fallait faire, une compréhension *sharp* de ce que voulait faire l'autre».

L'entreprise MEDICAL a présenté une relation principale très personnalisée entre deux dirigeants de divisions qui ont concentré l'essentiel de l'interaction entre les partenaires. Cette situation a posé un problème d'asymétrie de compétences techniques mais a également contribué à la qualité de la relation et surtout à son maintien dans les périodes les plus critiques. MEDICAL a aussi appris sur le haut degré d'exigence de son partenaire, entreprise privée bâtie sur la notion d'excellence ainsi que sur les impératifs liés à la prise en considération des exigences des clients.

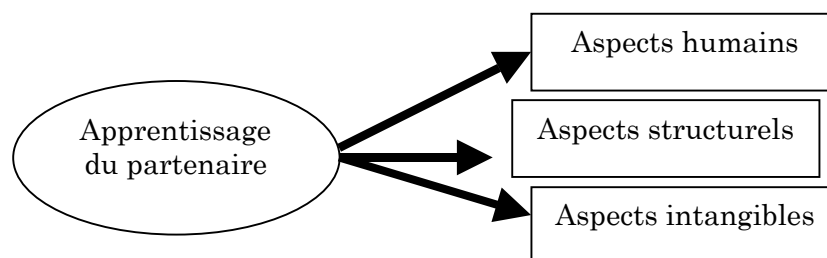
L'entreprise CHIMIE, justement, a beaucoup appris sur les intentions de son partenaire et surtout sur la dynamique financière et boursière omniprésente. Elle a également une perception plus juste des enjeux de MEDICAL tout en parvenant, elle aussi, à faire passer ses préoccupations : «On voit mieux ce que l'autre

cherche, on parle plus le même discours, on parle beaucoup moins de préoccupations techniques».

Les entreprises RADIO et DONALD ont eu des expériences remarquablement proches dans ce domaine. Dans les deux cas, on parle davantage de connaissance des hommes que des organisations. Même s'il y a une familiarisation à avoir avec des modes de fonctionnement différents, l'essentiel de l'apprentissage se situe à un niveau interpersonnel, là encore presque intime. Nous pouvons aussi évoquer l'importance du «bouclage contractuel» de l'alliance qui fait reposer son exécution sur des enjeux presque exclusivement humains, les seuls qui ne sont pas prédéterminés.

Nous pouvons donc distinguer trois grandes dimensions à cet apprentissage du partenaire que synthétise la figure 8.1 ci-dessous : des aspects humains, incontournables, des aspects structurels, de mode de fonctionnement, de procédures mais aussi des aspects plus intangibles comme la culture ou encore la confiance.

Schéma 8.1 Trois dimensions de la connaissance du partenaire



8.1.2 L'apprentissage sur l'objet de l'alliance

L'enjeu principal de ce type d'apprentissage est de faire seul ou, au moins, d'être théoriquement capable de faire seul. Cette possibilité demeure toutefois uniquement théorique dans la mesure où des questions d'efficacité (coûts et rapidité) relativisent souvent cette option. La durée de l'observation de la relation devient alors, d'un point de vue méthodologique, un enjeu important.

L'entreprise FLEUVE est un parfait exemple de cette situation. Le partenariat avec MANCHE a permis de construire, pratiquement *ex nihilo*, un nouveau secteur d'activités qui allait devenir l'un des moteurs de sa croissance. L'intégration des compétences technologiques et techniques de son partenaire lui a ainsi permis de s'en dissocier dans certains projets, effectués avec d'autres partenaires ou encore de mener certains autres projets avec MANCHE même sur un plan technique.

L'entreprise MEDICAL qui se situe, comme nous l'avons vu, dans une logique plus financière de rentabilisation à court terme d'une technologie périphérique n'avait pas pour préoccupation d'apprendre pour faire seul ensuite. Nous avons également vu que partant d'un échange «technologie contre marché», la collaboration a débouché sur une relation «droits sur la technologie contre maîtrise du produit», de sa fabrication et de sa mise en marché. MEDICAL a donc pratiquement appris qu'elle ne maîtrisait pas ce qu'elle apportait théoriquement à l'alliance au départ. Par ailleurs, l'entreprise CHIMIE a, quant à elle, appris beaucoup sur le produit. Les

déboires de MEDICAL lui ont permis d'avoir un accès privilégié inespéré au cœur de la technologie, aux chercheurs universitaires.

DONALD a pu, elle aussi, améliorer son niveau d'efficacité car l'équipe formée avait les compétences de base, acquises à l'extérieur de l'organisation mais pas encore l'expérience concrète de la conception et de la production. Travailler au contact de RADIO a ainsi permis un apprentissage plus rapide.

Les entreprises FLEUVE et RADIO avaient déjà toutes les deux une capacité éprouvée de «faire seul». L'apprentissage sur l'objet de la coopération a donc, au mieux, permis une amélioration à la marge. Toutefois, bien que non négligeable, cette amélioration n'était pas un enjeu pour eux et souvent donc elle ne se réalisait pas par absence d'intérêt. «Pour nous DONALD ne devait pas nous apprendre à faire notre métier. Sûrement pas. Pourtant, avec le recul, il y a probablement des éléments sur lesquels nous pourrions réfléchir pour faire d'autres choses» précise un scénariste de RADIO. Nous avons déjà mentionné que MANCHE a pris beaucoup de temps pour reconnaître la contribution importante que FLEUVE pouvait apporter à ses propres pratiques, avant de réellement commencer à intégrer cet apprentissage.

8.1.3 L'apprentissage sur le processus de coopération

L'apprentissage sur le processus de coopération lui-même, sur la capacité à concevoir, mettre en œuvre et gérer des alliances conduit à deux bénéfices : l'un automatiquement concrétisé, car réinvesti dans l'accord, l'autre à exploiter car pouvant être réinvesti dans d'autres accords. Les entreprises étudiées ont toutes, sans exception, conclu plus d'une alliance. Même si il est très difficile à mettre en évidence de façon empirique, tant pour des raisons méthodologiques de mesure que pour des raisons de contextes et de modalités différentes, il y a clairement un effet d'expérience qui s'applique aux partenariats. Toutefois, les différences considérables entre chaque projet peuvent conduire à des erreurs de jugement sur les éléments à modifier ou à renforcer.

FLEUVE et MANCHE ont, au fil de leurs projets communs successifs, élaboré une véritable méthodologie du travail à deux. Toutefois, les dynamiques individuelles, même dans un environnement très technique et très encadré, peuvent avoir des impacts considérables, comme le spécifie un ingénieur de MANCHE. *«Il est très rare qu'il y ait des demandes de changements de personnes car si les gens sont là, c'est qu'ils ont été choisis pour être là et il nous est difficile de demander quelqu'un d'autre. Mais c'est souvent une contrainte importante de la relation. Une personne peut faire que les choses se déroulent bien, presque naturellement, et une autre peut rendre les choses les plus évidentes soudainement très compliquées. On doit souvent vivre avec mais ça a parfois des conséquences tellement négatives qu'on devrait sans doute faire le point là dessus. Établir une sorte de manuel de savoir vivre!»*

Le partenariat MEDIA, structuré autour d'un projet composé de plusieurs petits projets, les épisodes, a pu expérimenter avec force cet effet d'expérience. Le temps passé à réaliser chaque épisode a diminué considérablement. Un scénariste de DONALD précise : *«Nous travaillons simultanément sur plusieurs projets sur une période qui peut dépasser une année, il est donc difficile de l'estimer précisément mais certainement nous mettons de moins de moins de temps pour réaliser chaque épisode. Avec quand même pas mal d'exceptions selon les scénarios et les difficultés d'adaptation mais au niveau de l'entente ça va de mieux en mieux. Remarquez qu'on a eu aussi un problème de personnes qui a failli donner l'évolution inverse mais celle-ci a quitté vite. Pour d'autres raisons...»*

Nous avons vu que le partenariat SCIENCE présentait une forte dynamique interpersonnelle. L'entreprise CHIMIE commence à travailler avec d'autres entreprises. L'apprentissage est alors investi essentiellement au niveau de l'approche.

8.1.4 L'apprentissage du contexte

L'apprentissage du contexte est relié au modèle classique de l'environnement, soit une appréciation plus fine des menaces et des opportunités. En théorie, il était légitime de penser que le contact avec un partenaire, les interactions qui allaient en découler, pouvaient permettre une compréhension plus fine du contexte et de la dynamique concurrentielle. Pourtant, à la lumière de nos trois cas, les résultats quant à l'existence de ce type d'apprentissage sont peu évidents. Il faut toutefois préciser,

que de ce point de vue, la durée de l'accord et sa proximité temporelle avec l'expérience des répondants n'autorisent peut être pas une perspective et un recul suffisant par rapport à cette question. Ainsi, pour les quatre entreprises des partenariats SCIENCE et MEDIA, l'absence d'apprentissage sur le contexte fut une réponse spontanée et quasi-unanime. A ce propos, la distance géographique du partenaire et une définition étroite du marché géographique sont peut-être des éléments de nature à brouiller cet apprentissage.

Dans un secteur beaucoup plus mondial comme celui d'INDUSTRIE, la proximité concurrentielle est beaucoup plus forte entre MANCHE et FLEUVE. Cette proximité conduit à hausser considérablement la pertinence du regard que l'autre porte sur la dynamique concurrentielle et donc la possibilité de capitaliser sur cette réflexion en termes de sa propre compréhension. FLEUVE a toujours couplé à son apprentissage du contenu à une compréhension de la dynamique concurrentielle. C'est ce que soutient un directeur de division de FLEUVE. *«Nous avons appris doublement de MANCHE. D'abord la technologie et le savoir-faire technique mais aussi à travers nos discussions nous avons appris en accéléré l'historique de bataille concurrentielle dans cette business. Ils nous ont chargés pour le premier, le deuxième n'avait pas de prix».* MANCHE, quant à lui, a reconnu tardivement la compétence analytique de FLEUVE *«mais depuis environ cinq ou six ans leurs opinions semblent avoir plus de poids chez nous. Les résultats parlent pour eux. Ils avaient compris des choses qu'on avait négligées»* précise un ingénieur de MANCHE.

8.1.5 L'apprentissage sur soi

L'apprentissage sur soi débouche sur une meilleure évaluation des forces et des faiblesses relatives de l'entreprise. Il représente une véritable introspection ou comme le précise de Geus (1997 :91) :

«The ability to be aware of one's own stance and position vis-à-vis the rest of the world.»

Les six entreprises étudiées ont toutes reconnu avoir beaucoup appris sur elle-même. Toutefois, ce type d'apprentissage survient souvent, de leur aveu même, par hasard et n'est pas approfondi. Une question demeure également en suspens : est-ce que c'est l'organisation qui apprend sur elle-même ou le membre de l'organisation qui apprend sur son propre milieu?

L'entreprise FLEUVE a peu appris sur elle-même car *«notre division s'est créée et, pour une large part, s'est développée avec notre partenaire français. Donc on n'apprenait pas sur nous même, on se créait au fur et à mesure. On se voyait apprendre, devenir plus gros et plus ambitieux»* précise un directeur de FLEUVE.

L'entreprise MANCHE a, quant à elle, beaucoup appris sur elle-même, mais cet apprentissage fut le plus douloureux. Un de ses directeurs fait le diagnostic suivant :*«On a appris deux choses importantes sur nous après toutes ces années. Premièrement, nos forces étaient nombreuses mais nous ne missions pas toujours sur les bonnes, ce qui nous a conduit à certains errements. Deuxièmement, on appris que*

nous étions devenus un peu amorphe après une série de succès et un leadership technologique que nous pensions décisif.»

L'entreprise MEDICAL a également eu un apprentissage difficile en devant reconnaître qu'elle ne maîtrisait pas ce qu'elle avait vendu, d'une part, et, d'autre part, qu'elle avait même du mal à en suivre la mise au point final. Des changements de personnel importants ont par la suite eu lieu à la tête de cette division. Il serait abusif de tirer des conclusions en termes de cause à effet mais en tout cas, la restructuration marque une évolution nette vers plus de compétence scientifique à tous les postes de gestion. Son partenaire français, CHIMIE, considère lui qu'il n'a pas réalisé d'apprentissage sur lui-même, en précisant toutefois que celui-ci a dû se produire mais qu'il demeure inconscient.

De la même façon, RADIO, ne considère pas avoir réalisé d'apprentissage sur elle-même par contre, son partenaire québécois, DONALD, estime avoir beaucoup gagné en confiance en soi, surtout dans un contexte d'une nouvelle division. *«Essentiellement, on a appris qu'on n'avait pas de complexe à avoir. Qu'on était assez bon pour travailler avec les meilleurs sans avoir l'air niaiseux» précise même un scénariste de l'entreprise.*

Au-delà du contenu de ces cinq apprentissages, la stratégie générale d'accès à la connaissance a un impact majeur sur la dynamique de la coopération. C'est l'objet de notre section suivante.

8.2 QUATRE STRATÉGIES D'APPRENTISSAGE

La stratégie d'apprentissage peut être analysée sous l'angle d'une stratégie générale de l'entreprise quant au type de connaissance recherchée et surtout quant à ses intentions par rapport à cette connaissance. Ainsi, nous pouvons identifier quatre stratégies implicites sur un continuum entre le souci premier d'acquisition et la recherche ouverte de synergie. Ces deux pôles extrêmes représentent, comme pour la structuration de l'interface, pour l'un, une conception assez utilitariste de la coopération et, pour l'autre, une conception quasi idéaliste de la coopération. Pour chacune des stratégies, nous analyserons successivement les motivations (et donc, implicitement, les objets) et les avantages et limites que nous pouvons leur associer.

8.2.1 Une stratégie d'acquisition de la connaissance pour posséder

Dans cette première approche, nous nous situons dans une logique quasi transactionnelle. L'enjeu majeur peut être ici la possession au sens essentiellement légal du terme, mais le plus souvent, il s'agit d'une connaissance non marchande, importante, mais d'une utilisation non directe dans l'objet de l'accord. L'entreprise a une opportunité et un intérêt à acquérir ce type de savoir pour des projets futurs ou

pour se garder des options ouvertes à moyen terme. L'utilisation n'est pas immédiate mais la possession demeure un enjeu important.

FLEUVE, au début de la collaboration avec MANCHE était très centré sur des compétences de base car tout était de toute façon inconnu. «Nous devons maîtriser quelques technologies de base et l'assemblage, ainsi que la mise au point du système» résume un ingénieur de FLEUVE. Mais très vite, une fois les compétences de base assimilées, la relation est devenue une source de connaissance additionnelle à la fois non prévue par les engagements contractuels supportant l'alliance et non utile immédiatement car portant sur des éléments que FLEUVE ne produisaient pas. «Nous étions à cette époque comme des éponges. Beaucoup d'ingénieurs de la maison n'avaient jamais travaillé dans ce secteur spécifique et on tentait de comprendre tout. Mais c'était à une époque où c'était encore possible ou les tâches n'étaient pas autant morcelées que maintenant» raconte un ingénieur de l'entreprise.

L'entreprise CHIMIE a également utilisé ce type d'approche. Curieusement, elle se trouvait un peu dans la même situation que FLEUVE, en démarrant une nouvelle activité. Son accès privilégié aux chercheurs universitaires lui a permis des possibilités considérables en termes d'accumulation de connaissance dans une

perspective de développement de nouvelles applications de la technologie. À côté de cet aspect fondamental, CHIMIE a également étudié d'assez près les mécanismes de capital de risque dans son secteur et les possibilités dans ce domaine au Québec, son partenaire possédant une grande expertise dans ce mode de financement.

MANCHE, RADIO, DONALD et MEDICAL n'ont pas présenté d'éléments allant dans le sens de ce type de stratégie.

Cette stratégie a l'avantage de capitaliser au maximum sur l'expérience de collaboration en rassemblant toute la connaissance disponible sans but précis ou immédiat. L'intérêt se situe sur la durée et dans la possibilité de garder des options ouvertes en termes d'orientations technologiques par exemple. Par contre, et cet argument revenait chez les entreprises qui n'utilisaient pas cette option, il y a un risque de gaspillage de ressources et de temps pour un résultat hypothétique. «On peut dépenser beaucoup d'énergie pour se retrouver avec un ramassis de choses avec lesquelles on ne sait pas trop quoi faire, par exemple comment utiliser un équipement qu'on ne possède pas et qu'on ne possédera sans doute jamais» résume un scénariste de RADIO.

D'où la stratégie la plus évidente, la plus directe et la plus visible, l'intégration de la connaissance du partenaire pour l'utiliser.

8.2.2 Une stratégie d'intégration de la connaissance pour l'utiliser

Une telle stratégie d'intégration en vue d'une utilisation suppose deux éléments indispensables : le déclenchement d'un apprentissage, d'une part, et une capacité d'absorption, d'autre part. Précisons de suite que toute alliance n'implique pas nécessairement un tel mécanisme. Dans une configuration basée sur la répartition des compétences et des tâches, aucune intégration de ce type n'est absolument nécessaire. De la même façon les partenariats strictement supplémentaires, où on cherche essentiellement un effet d'échelle, ne débouchent pas *a priori* sur des possibilités d'intégration de ce type, comme, par exemple, le partenariat MEDIA. MANCHE et MEDICAL n'ont pas retenu non plus cette approche. Ce qui ne signifie pas qu'aucun apprentissage n'ait été réalisé. RADIO, DONALD, MANCHE et MEDICAL ont toutes appris mais l'apprentissage est souvent resté fortuit, accessoire, non valorisé et surtout largement individuel.

CHIMIE n'avait pas vraiment retenu non plus cette approche dans la mesure où la répartition des tâches était nette. Par contre, les événements ont fait que cette intégration est devenue possible et effective mais plutôt dans l'action que comme un processus planifié. «On a fait du rattrapage, des choses qu'on ne pensait jamais devoir faire et qu'on a dû faire quand même» résume un directeur de CHIMIE.

FLEUVE est le meilleur exemple de cette approche. Toute l'énergie de l'entreprise a été mise dans cette direction, dès les débuts de la collaboration. Des moyens financiers, des délégations importantes chez le partenaire pour apprendre, une mise à niveau générale, des mécanismes pour mettre également à jour le personnel resté sur place, comme nous l'avons vu.

L'utilisation est l'application la plus directe, la concrétisation la plus évidente des bénéfices d'apprentissage du partenariat. Par contre, cette stratégie enferme celui qui la mène dans une logique étroite de court terme, voire du passé. D'où la possibilité d'une perspective davantage tournée vers l'avenir par une amélioration.

8.2.3 Une stratégie de levier de la connaissance pour l'améliorer

L'enjeu majeur de ce type d'approche est la création de valeur ajoutée. La connaissance acquise dans la collaboration sert de levier au développement d'une connaissance nouvelle en accélérant l'accès et en permettant de sauter des étapes dans le développement, tout en présentant un résultat supérieur. Cette approche est très difficile à réaliser car elle suppose deux stades : une intégration et une valeur ajoutée à cette «matière première importée» qui se fait essentiellement sans le partenaire.

En pratique, effectivement, rares sont les entreprises à utiliser cette approche. Le partenariat MEDIA, MEDICAL et MANCHE n'y ont pas un recours apparent. Une fois encore, CHIMIE et FLEUVE se démarquent par leurs options.

CHIMIE a amélioré la connaissance de base mais ceci était un impératif davantage qu'un choix. Le produit initial était déficient alors que le produit final est plus performant. Ils continuent d'ailleurs toujours de l'améliorer tant au niveau de la production que de son utilisation finale. Du temps et des ressources sont consacrés à cette tâche avec les chercheurs universitaires sous une surveillance relâchée de MEDICAL.

Avec le temps, et la cristallisation d'une masse critique de compétence, FLEUVE a pu passer à l'étape supérieure de son développement, celle de la valeur ajoutée de sa contribution par rapport à une simple production d'éléments conçus et parfois même pré-usinés par le partenaire. Cette approche est rendue possible par l'alliance qui en constitue le point de départ mais elle se développe elle-même en dehors de la collaboration. Elle suppose donc un engagement ferme et durable en termes de ressources pour la réaliser. Ainsi, FLEUVE a énormément travaillé sur les techniques et les procédés pour créer sa propre approche de son métier et trouver un avantage concurrentiel à ses activités.

8.2.4 Une stratégie de catalysation de la connaissance pour innover

Nous passons, avec une approche de catalysation de la connaissance, à un niveau supérieur par rapport à l'amélioration dans la mesure où il y a une véritable synergie de la connaissance des deux partenaires, par complémentarité ou par la constitution d'une masse critique qui autorise des options nouvelles.

Cette quatrième orientation est demeurée largement hypothétique dans le cadre de nos trois cas. Elle a été évoquée mais presque jamais réalisée. Les partenaires d'INDUSTRIE ont parlé de développer ensemble de nouveaux concepts mais ça ne s'est jamais réalisé. Les partenaires de SCIENCE parlent encore de concevoir de nouveaux produits mais cela tarde à se concrétiser. Les partenaires de MEDIA ont évoqué la possibilité de collaborer sans d'autres types d'activités mais ce projet tarde lui aussi à se réaliser.

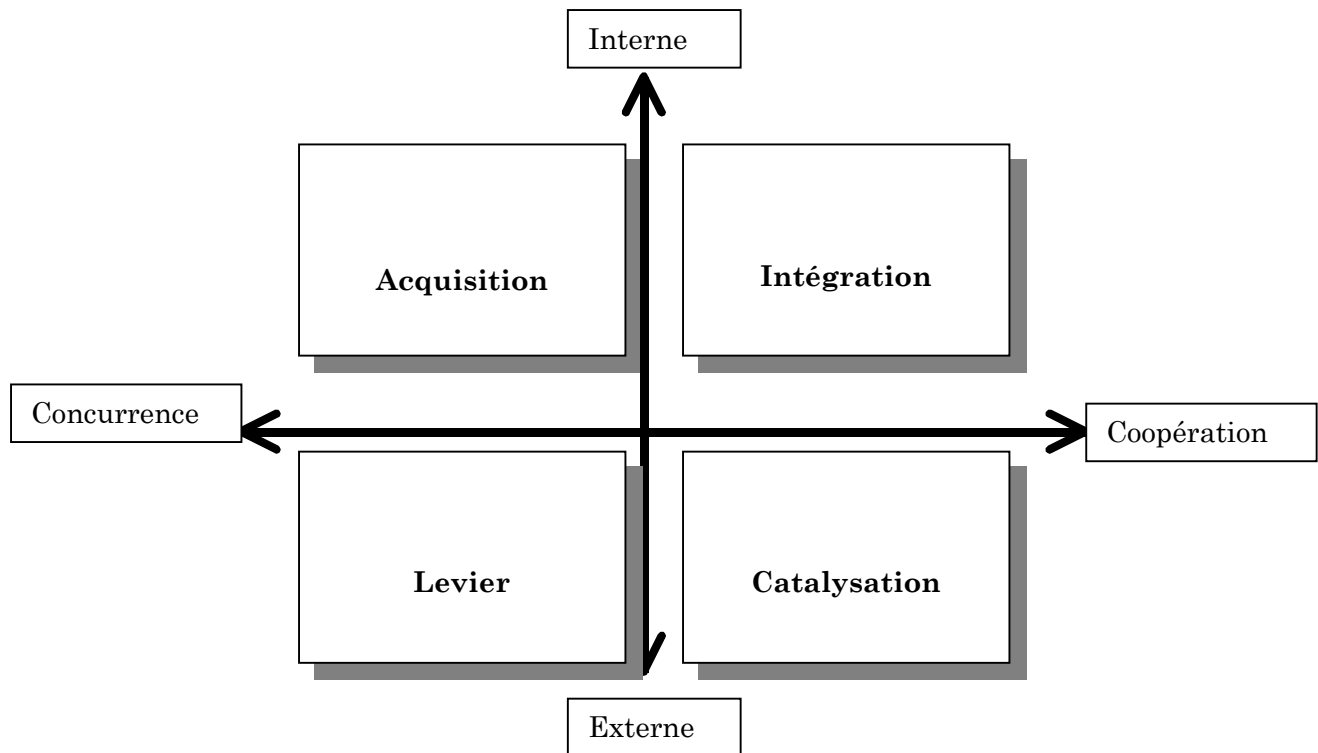
La jeunesse des deux accords MEDIA et SCIENCE peut expliquer cette absence car il faut digérer la première collaboration avant de passer à autre chose. Par contre, au niveau de INDUSTRIE, il semble que ce soit moins le manque de connaissance que des trajectoires différentes qui expliquent cette absence.

8.2.5 Synthèse

Nous résumons, sur le schéma ci-dessous, les quatre stratégies implicites par rapport à la connaissance acquise. Nous voyons sur la figure 8.2 les grands enjeux liés à la

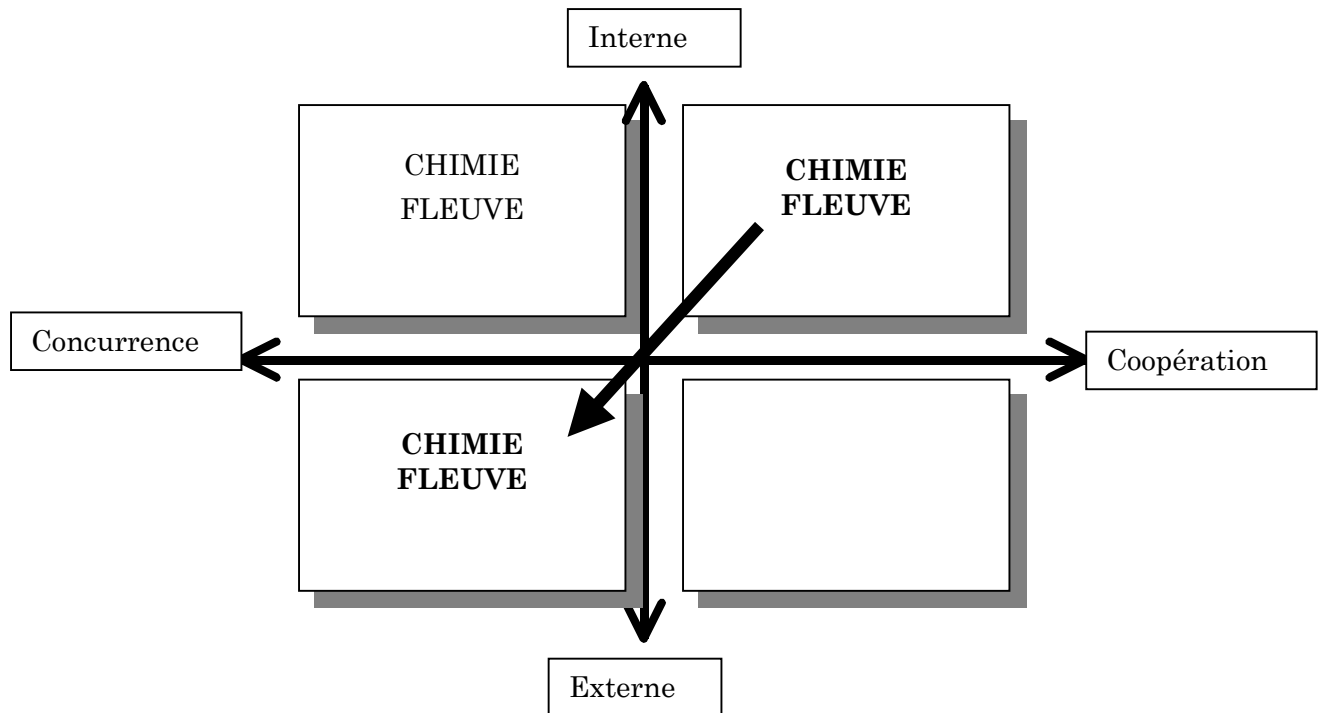
gestion de la connaissance en contexte de partenariat. Les quatre cases représentent des arbitrages différents en termes de facilité de concrétisation et de valeur potentielle.

Schéma 8.2 Stratégies implicites de gestion de la connaissance



Si nous tentons de positionner les six entreprises sur la figure, nous obtenons les résultats suivants sur la figure 8.3.

Schéma 8.3 Évolution des stratégies implicites de la gestion de la connaissance



Nous voyons immédiatement que les entreprises MANCHE, RADIO, DONALD et CHIMIE n'ont pas présenté de stratégie active vis-à-vis de l'apprentissage et de l'utilisation de la connaissance obtenue. Nous insistons sur fait que cela ne signifie nullement qu'aucun apprentissage n'a été réalisé mais plutôt que ceux-ci n'ont pas été systématiquement recherchés et que les entreprises ne les ont pas utilisés optimalement. Sans vouloir tirer de conclusion hâtive, nous constatons que FLEUVE et CHIMIE, les deux entreprises qui recherchaient l'acquisition d'une nouvelle compétence sont également celles qui ont eu l'approche la plus active dans ce domaine.

La question de la recherche systématique et de la structuration des flux et de l'optimisation de la connaissance débouche logiquement sur la question plus générale de la gestion de la connaissance en contexte de partenariat. Peut-on structurer une approche générale de l'identification, de l'appropriation et de l'utilisation de la connaissance, possédée par le partenaire ou construite avec le partenaire.

8.3 VERS UNE GESTION DE LA CONNAISSANCE

Au chapitre 7, nous avons identifié la gestion de l'intraface comme un enjeu majeur de la cristallisation organisationnelle des bénéfices de la collaboration. Au-delà des aspects structurels, même si les enjeux d'apprentissage étaient déjà au cœur de ce chapitre, il nous faut maintenant revenir sur cette approche du point de vue plus spécifique de la connaissance.

Nous aborderons cette question à deux niveaux. Premièrement, le lien entre la connaissance et la stratégie de l'entreprise et, deuxièmement, le processus de gestion de la connaissance.

8.3.1 Une perspective stratégique

Dans les trois cas étudiés, l'approche suivie par les entreprises était clairement associée, même si c'était souvent de manière plus ou moins consciente, aux orientations stratégiques retenues.

Ainsi, dans une perspective de développement et de croissance par ajout de nouvelles activités, l'identification de partenaires possédant les connaissances clés et la capacité à absorber ces compétences, dans un premier temps, et éventuellement de leur donner une valeur ajoutée, dans un deuxième temps, devient un enjeu stratégique majeur. Les entreprises FLEUVE et CHIMIE ont toutes les deux expérimenté l'alliance comme un instrument de croissance et de réorientation stratégique.

L'entreprise MEDICAL, par contre, a une stratégie différente, basée sur une double approche : développer seule ses compétences de base dans les activités jugées les plus prometteuses; développer en partenariat les activités secondaires, au potentiel moindre mais déjà opérationnelles, pour générer des revenus qui vont contribuer au développement de ses activités centrales. Nous voyons donc là une dynamique fort différente pour les alliances concernées. L'enjeu n'en est plus un de connaissance mais de rentabilité à court terme, de rapidité et d'efficacité.

L'entreprise MANCHE présente encore une autre approche. Elle possédait les compétences de bases et cherchait à les exploiter au maximum. D'où les premiers partenariats avec FLEUVE. Le temps et les changements dans la dynamique concurrentielle de l'environnement que nous avons déjà abordés, ont modifié les facteurs clés de succès. FLEUVE possédait alors une partie des connaissances nécessaires, en termes de gestion de la production notamment, mais MANCHE a mis beaucoup de temps à le reconnaître et surtout à l'intégrer.

Les entreprises RADIO et DONALD étaient essentiellement dans une logique de croissance d'une activité dans un marché où la demande dépasse l'offre. L'objectif est donc ici le volume, la rapidité et l'efficacité que permettent les mises en commun d'actifs, plutôt que de compétences, et l'accès aux deux sources de subventions européenne et canadienne.

8.3.2 Un processus intégré

Le champ émergent de la gestion de la connaissance⁸⁰, s'attache à mettre en évidence une approche plus systématique et plus structurée des savoirs de l'organisation : des processus et des systèmes pour agir sur la connaissance, l'acquérir, la créer, l'organiser, la stocker, la diffuser, l'utiliser, la valoriser et l'évaluer (Beckman, 1999).

Au regard des cas analysés, les alliances stratégiques sont particulièrement concernées par ces questions et une gestion avisée des accords gagnerait sans doute à inclure dès le départ une réflexion sur ces questions, tant au niveau de l'identification de la connaissance stratégique que du processus de gestion des savoirs. De plus, comme notre cadre théorique le révèle, il existe une forte interaction entre la question des dilemmes et celles de l'interface et de la connaissance et, plus spécifiquement,

⁸⁰ Le terme «knowledge management» aurait été utilisé pour la première fois par Karl Wiig lors d'une intervention devant l'Organisation Internationale du Travail, en 1986 (Beckman, 1999).

entre les mécanismes structurels et processuels mis en place et le processus de gestion de la connaissance.

8.4 RÉSUMÉ DE LA GESTION DE LA CONNAISSANCE

Au cours de ce huitième chapitre nous avons successivement abordé la nature des apprentissages réalisés par les différents partenaires, puis la stratégie générale de l'entreprise quant à ses préoccupations en termes d'intégration et d'utilisation de la connaissance. Finalement, nous avons identifié l'application de la gestion de la connaissance au contexte des partenariats comme l'un des enjeux majeurs de gestion des alliances stratégiques.

À ce stade de notre recherche, nous constatons que les développements sur la connaissance sont les moins développés. Plusieurs interprétations peuvent donner suite à ce constat. Premièrement, nous pouvons penser que compte tenu du caractère hautement stratégique de la connaissance et de ses enjeux dans le cadre d'un partenariat, les entreprises sont particulièrement réticentes à rendre ces questions trop explicites. Deuxièmement, nous pourrions invoquer des raisons d'ordre méthodologique qui font que pour mettre en évidence ces dimensions une perspective plus longitudinale s'imposerait. Troisièmement, nous pouvons aussi envisager raisonnablement la possibilité que les enjeux de connaissance soient ombragés par les dimensions peut-être plus visibles des dilemmes et de l'interface. Quatrièmement, il

peut être aussi pensable que prise dans les difficultés déjà considérable de conception et de conduite opérationnelle de l'accord, la gestion de l'apprentissage et de la connaissance ne soit tout simplement pas une préoccupation ou au moins une priorité des partenaires. Probablement que l'ensemble de ces raisons participe à l'explication. Toutefois, l'imbrication étroite de ces trois dimensions, la complexité de leurs influences réciproques font en sorte de rendre plus floue la transcription de l'un des axes. Il nous reste donc maintenant à prendre en compte cette dynamique en présentant, dans notre neuvième chapitre, une schématisation de la gestion stratégique d'une relation duale.

CHAPITRE 9. UN MODELE DE GESTION STRATEGIQUE DES RELATIONS DUALES

The 21st century is about strategic business relations as a means
To adress the complexity in the globalization of markets
J. Garett Ralls, Ralls Advisement & Investment

We offer a view that suggests that a firmS critical ressources may span firm boundaries
and may be embedded in interfirm resources and routines
Jeffrey Dyer et Harbir Singh

Les chapitres 6, 7 et 8 ont analysé les trois cas selon chacun des axes théoriques privilégiés. Même si de nombreux liens ont émergé entre ces trois axes au fil des développements, il nous faut maintenant intégrer au sein d'un même modèle la gestion des dilemmes, la gestion de l'interface et la gestion de la connaissance pour présenter les dynamiques et les enjeux d'une gestion stratégique des relations duales. Ainsi, après un bref retour sur les chapitres précédents afin de mettre en évidence leurs enseignements et leurs interrelations (9.1), nous consacrons le reste du chapitre à expliciter notre modèle (9.2) en partant d'une présentation générale, supportée par des éléments empiriques, théoriques et débouchant sur des implications managériales.

9.1 Retour et perspectives sur les chapitres 6, 7 et 8

À travers les trois axes théoriques privilégiés, notre modèle reflète trois dynamiques inhérentes à toute alliance.

L'ambivalence, liée au recours à une option contre nature qui induit un double dilemme lié, d'une part, à la concurrence latente et, d'autre part, au brouillage des frontières de l'organisation

L'interaction, c'est-à-dire la communication, la réaction, la surveillance, la gestion de l'interface et de l'intraface

La stimulation, pour apprendre, gérer la connaissance et réaliser le potentiel de synergie entre les partenaires

Tableau 9.1 Trois approches des partenariats

Approche par les dilemmes	Approche par l'interface	Approche par la connaissance
<p>Des forces contextuelles augmentent les incitatifs à collaborer, même avec des concurrents actuels ou potentiels. Comment aborder cette nécessaire dualité?</p> <p>Ex. : INDUSTRIE actuellement</p>	<p>L'environnement contextuel exerce une forte pression sur l'efficacité de l'entreprise qui pousse à constituer des partenariats. Comment structurer l'interface et gérer les flux entre les partenaires pour maximiser l'efficacité, sous contrainte de l'efficacité.</p> <p>Ex. : MEDIA</p>	<p>Réflexion sur la stratégie de croissance de l'entreprise et sur la dynamique de la concurrence conduit à un diagnostic en termes de connaissance à acquérir ou à compléter. Comment obtenir ces connaissances tout en protégeant celles qui constituent le cœur de notre compétitivité actuelle ou future?</p> <p>Ex : INDUSTRIE au début, SCIENCE</p>
<p>Comment, dans ce contexte d'ambivalence, gérer la connaissance, véritable enjeu de la compétitivité?</p>	<p>Dans ce processus d'interaction, motivé par les coûts et la rapidité, comment préserver notre connaissance, source d'avantages concurrentiels et saisir les opportunités d'apprentissage au contact de nos partenaires?</p>	<p>Compte tenu des enjeux de connaissance identifiés, comment structurer l'interface et gérer les flux pour obtenir les résultats escomptés?</p>
<p>Quel type d'interface mettre en place et comment gérer les flux entre les partenaires?</p>	<p>Hausse de l'intégration et émergence de préoccupations quant au statut du partenaire.</p>	<p>Hausse de l'intégration et émergence de préoccupations quant au statut du partenaire.</p>

Ces trois éléments sont fortement imbriqués. Cependant, une approche rationnelle de la coopération devrait, en théorie, débiter par une réflexion sur la nature des dilemmes pour ensuite en tirer des implications au niveau des deux autres dimensions.

Toutefois, en pratique, il est possible d'appréhender en priorité toute collaboration soit par la connaissance, soit par l'interface, soit par les dilemmes, comme le suggère le tableau 9.1, ci-dessus. Selon l'axe privilégié, nous entrons alors dans une dynamique particulière de l'alliance.

9.2 Vers un modèle de la gestion stratégique des relations duales

Si nous tentons de modéliser qualitativement une relation duale au moyen des trois éléments de base que constituent les dilemmes, l'interface et la connaissance, nous obtenons, à la lumière des développements précédents, une représentation dynamique d'un partenariat. Ainsi, nous détaillons successivement le schéma d'ensemble puis ses illustrations empiriques, à travers les trois cas INDUSTRIE, SCIENCE et MEDIA. Nous poursuivons ensuite avec une perspective théorique sur notre approche, ancrée dans la littérature récente sur ce thème, avant de conclure sur quelques implications managériales.

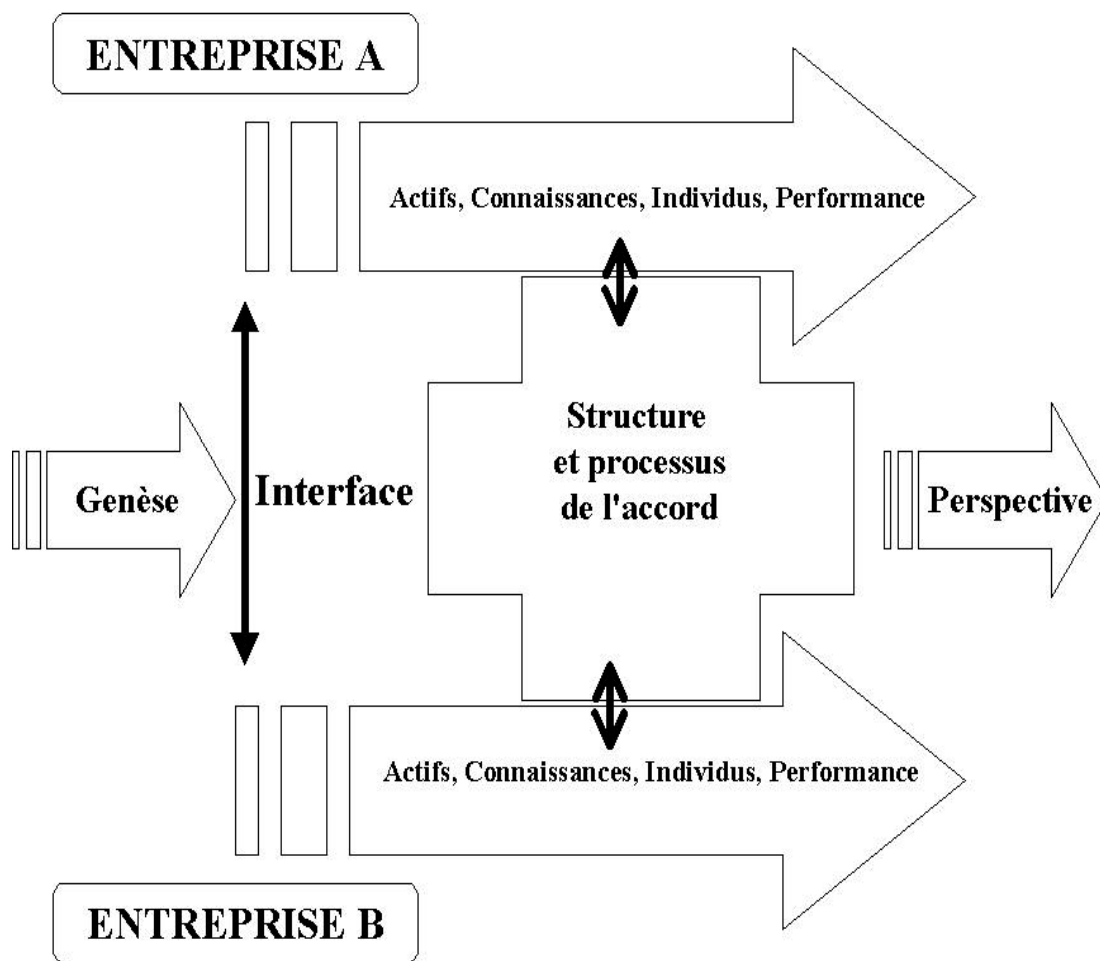
9.2.1 Présentation générale

La figure 9.1, ci-dessous, présente les grands enjeux d'une relation duale selon les enseignements mis en évidence. Schématiquement, deux organisations décident de collaborer pour profiter de leurs forces respectives ou mettre en commun leurs forces pour en tirer un avantage supérieur. Toutefois, elles restent indépendantes et

s'inscrivent dans des trajectoires distinctes, en termes de ressources et de performance. Nous comprenons évidemment que les organisations sont plus que des actifs, des connaissances, des individus et une performance mais dans le cadre de notre approche, nous nous autoriserons cette simplification initiale en négligeant donc beaucoup d'autres aspects, tels la culture de l'organisation.

L'alliance, en tant que telle, est constituée des quatre dimensions que sont la genèse, les structures, les processus et les perspectives, soit l'évaluation et l'évolution. Plus spécifiquement, nous avons vu que la nature d'une interface pouvait être appréhendée en fonction de la position hiérarchique des intervenants (sa profondeur), du nombre d'activités concernées (son envergure), du nombre de personnes concernées (sa densité) et du nombre et de la régularité des flux (sa fluidité). De plus, la nature de l'intraface influence le potentiel d'imprégnation de l'organisation par l'alliance en permettant ou non aux bénéfices ou aux enseignements du partenariat de se diffuser dans les autres parties de l'entreprise.

Schéma 9.1 La gestion stratégique d'une relation duale



Les trois axes privilégiés peuvent ainsi devenir autant de forces qui dynamisent ce modèle :

- La présence continue mais changeante des dilemmes qui évoluent selon l'influence de forces internes, comme les connaissances et la performance, et externes, comme la concurrence ou les modifications des facteurs clés de succès du secteur.
- L'évaluation des connaissances de l'entreprise, notamment les lacunes et les sources de compétitivité.
- L'interface n'est pas statique non plus. Elle peut par sa nature, être la source de grands changements, notamment dans ses aspects processuels en stimulant ou freinant les échanges et les transactions économiques et sociales entre les individus et entre les organisations.

Pour rendre cette abstraction plus concrète, revenons à nos trois cas pour expliciter ce cadre théorique.

9.2.2 Illustrations empiriques

Le partenariat INDUSTRIE peut ainsi être abordé selon ce modèle pour mettre en évidence une double dynamique de la dualité et de la connaissance. Nous avons vu qu'avec le temps, la nature de l'interaction entre FLEUVE et MANCHE s'est considérablement modifiée. Cette évolution a abouti à une situation paradoxale. D'un côté, la longueur de la relation a débouché sur une interface beaucoup plus

solide et mieux structurée; d'un autre côté, l'évaluation des deux partenaires aboutit à un rééquilibrage des savoirs. Ce rééquilibrage modifie radicalement la perception relative des deux partenaires qui ont plutôt tendance à s'éloigner. L'alliance est ainsi dans ce qu'on pourrait appeler une troisième phase, celle de la réévaluation continue en termes de performance et de scénarios d'évolution.

Le partenariat MEDIA est plus récent mais la logique qui l'anime depuis le départ est assez différente. La qualité de l'interaction est basée sur la performance de l'interface. Les évaluations respectives en termes de bilan de connaissances ont des implications marginales pour l'accord. Celui-ci se concentre donc sur des aspects d'interface. La question de l'évaluation se posera davantage selon les opportunités potentielles de travailler ensemble sur de nouveaux projets que selon une appréciation liée à la collaboration en cours. L'alliance est ici plutôt dans une deuxième phase qui est celle du figelage de l'interface.

Le partenariat SCIENCE met en évidence un autre type de dynamique. Partant d'une perspective basée sur la connaissance : technologie contre marché, l'accord a évolué vers une préoccupation d'interface pour finaliser le projet. Ensuite, une fois la commercialisation amorcée se posent des questions de dualité par disparition de l'asymétrie de connaissance de la technologie. Ce partenariat a été marqué par une genèse très longue qui a contribué à faire se chevaucher les phases I et II, de genèse et de structuration de l'interface.

Après avoir brièvement illustré empiriquement la dynamique du modèle, nous devons tenter maintenant de la rattacher aux développements théoriques les plus récents.

9.2.3 Ancrage théorique

Comment situer notre modèle dans le flot abondant et continu des écrits sur les partenariats? Pour répondre à cette question, nous utiliserons trois perspectives : l'approche plus générale des écrits sur la gestion des relations; l'approche plus spécifique des écrits sur la gestion des alliances, et l'approche plus spécialisée des écrits sur la gestion de la connaissance.

Dyer et Singh (1998) offrent une perspective assez riche sur la gestion des relations en tant que sources d'avantages concurrentiels. Ainsi, ils théorisent l'interaction entre des aspects de connaissance et des aspects d'interface en identifiant quatre déterminants de ce qu'ils nomment une «rente relationnelle» : les actifs spécifiques à la relation (sa durée et le volume des transactions), les routines de partage des connaissances (la capacité d'absorption et les incitations pour encourager la transparence et décourager l'individualisme), la complémentarité (la capacité à les identifier et l'importance de ces complémentarités pour accéder à un avantage concurrentiel) et finalement un système de gouverne efficace. Ils concluent que quatre conditions contribuent à préserver ces avantages : l'intégration des actifs des deux organisations à travers un système complexe de liens, la rareté des partenaires,

l'indivisibilité des ressources générées par la relation et l'environnement institutionnel.

Cette recherche est parfaitement cohérente avec notre approche mais se situe davantage au niveau d'une explication de l'avantage concurrentiel des firmes et de sa préservation, dans la lignée de l'école des ressources, plutôt que du point de vue de l'explication de la dynamique de la relation et de la complexité additionnelle liée à l'ambiguïté du statut du partenaire.

Les différents travaux de Doz représentent également un apport considérable à notre réflexion et ce de plusieurs façons. D'une part, la prise en compte de la dualité comme un élément central de compréhension de la dynamique organisationnelle (Evans et Doz, 1990). D'autre part, l'importance de la perspective dynamique, du fait que la relation entre les conditions initiales de l'accord et son résultat est médiatisée par l'apprentissage (Doz, 1996). L'interface joue alors un rôle prépondérant dans la stimulation de cet apprentissage et la détermination de la vitesse et du type d'apprentissage possible (Doz et Shuen, 1995).

Dans un domaine fort différent, la théorie structurale des coalitions (Lemieux, 1998) met en évidence trois dimensions qui recourent notre modèle. Ce livre tout récent a intensément illuminé les derniers développements de notre travail par un double mouvement de rapprochement et de distanciation. Il a sans aucun doute apporté le

chaînon manquant pour relier les données et leur donner un sens au-delà de la description.

Dans sa théorisation des coalitions entre groupes d'intérêts, Lemieux identifie trois dimensions clés :

- Premièrement, l'appartenance qui peut se situer sur un continuum entre l'affinité et l'hostilité en passant par la neutralité. Le lien au groupe ou à ses idées devient alors un élément central dans une perspective sociologique. Notre approche des dilemmes n'est pas sociologique. Pourtant, la double dualité identifiée place également les entreprises sur un plan d'éloignement ou de rapprochement, selon l'intensité perçue de la concurrence sous-jacente.
- Deuxièmement, la régulation des échanges entre les groupes mettant en jeu du contrôle et des influences dans une perspective plus politique. Là encore, notre approche de l'interface n'est pas politique mais l'interface est vue comme un système de structures et de flux visant à assurer une régulation de l'alliance dans un but de complétude d'une tâche.
- Finalement, Lemieux identifie, comme dernière dimension, l'appropriation et l'arbitrage entre, d'une part, des avantages recherchés et, d'autre part, les contributions apportées dont les flux peuvent être à somme nulle, positive ou négative. L'accent est alors mis sur la transaction dans une perspective plus

économique. Le parallèle avec la gestion de la connaissance et ses implications sur la dynamique de l'alliance est alors ici assez évident.

Ces trois dimensions sont fortement imbriquées. Par exemple, les contrôles opèrent sur des transactions entre des acteurs qui sont liés entre eux. Comme dans le cas des relations duales, la structuration de l'interface permet des flux de connaissance entre des acteurs liés entre eux soit au niveau inter organisationnel, soit au niveau intra organisationnel. Chez Lemieux, la dialectique conflit-coopération et le pouvoir transcendent ces trois dimensions. Nous retrouvons, selon lui, les trois types de relations (liens, contrôles et transactions) dans tous les systèmes sociaux bien que certains systèmes soient avant tout des systèmes de liens, de contrôles ou de relations.

Ces développements théoriques nous conduisent à considérer les implications managériales découlant de la dynamique tridimensionnelle d'une relation duale.

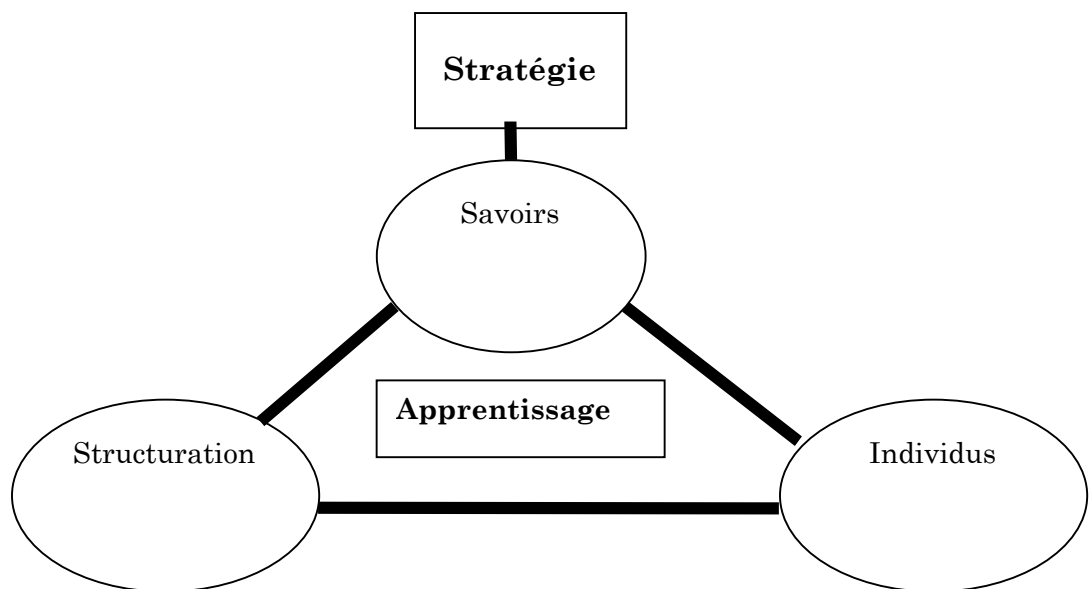
9.2.4 Implications managériales

La littérature est prolifique en termes de prescriptions sur la façon de gérer et de réussir une alliance, depuis le choix du partenaire jusqu'aux questions de sa terminaison. Une des approches les plus riches dans ce domaine est probablement celle de Doz et Hamel (1998) qui concluent leur livre par une longue annexe (pages 263-284) d'évaluation d'une alliance stratégique qui est essentiellement une série de questions fondamentales à se poser pour estimer le potentiel de création de valeur et

la compatibilité des partenaires, pour déterminer le design de l'accord, pour démarrer et nourrir le processus coopératif, pour gérer le processus de création de valeur et capturer cette valeur et, finalement, pour évaluer l'alliance à la lumière de l'ensemble du portefeuille d'alliances du partenaire. Cette approche a le mérite de privilégier la réflexion et de mettre l'accent sur la spécificité et la complexité de chaque cas particulier. Les constantes se situent alors non pas en termes de recettes mais de méthodologie et de démarche intellectuelle. C'est l'approche que nous souhaitons retenir ici sans prétendre à l'exhaustivité de Doz et Hamel.

Reprenant nos développements précédents, nous pouvons ainsi envisager une démarche à plusieurs volets que nous schématisons ci-dessous.

Schéma 9.2 Méthodologie des relations duales



La gestion d'une relation duale passe nécessairement par son ancrage dans la réflexion stratégique, notamment la stratégie de croissance et la définition de ce qui constitue l'avantage concurrentiel. La double exigence de la compétitivité actuelle et de son renouvellement est au cœur des difficultés de gestion de l'alliance dans le temps. Si l'alliance est gérée pour le présent, l'entreprise peut subir un coût d'opportunité élevé en n'optimisant pas le retour de son investissement relationnel. Inversement, la coopération doit être nourrie par des succès réguliers pour lui conserver son dynamisme.

Les compétences, les processus et les mécanismes structurels nécessaires pour capitaliser sur le présent et sur le futur sont différents. D'où la difficulté et la rareté de ces approches dans les entreprises. C'est au cœur de ces éléments que se situent ce que nous avons appelé les stratégies implicites des transactions et de la gestion de l'apprentissage. L'organisation ne peut laisser au hasard la configuration de son interface pour transiger la connaissance, tant dans une perspective offensive que défensive. Cette approche volontariste passe donc par la mise en œuvre de mécanismes pour identifier quelle connaissance est pertinente et comment l'obtenir tout en satisfaisant son partenaire sans se faire dépouiller!

En relation directe avec ce qui précède, et à la lumière des dynamiques observées dans nos trois cas, nous ne pouvons non plus négliger le rôle prépondérant des individus dans cette gestion de la connaissance. En conséquence, il est indispensable pour eux de comprendre au moins une partie des enjeux sous-jacents pour orienter

leurs activités dans une perspective davantage axée sur la connaissance à obtenir et à conserver. C'est en participant à des alliances qu'on en saisit la complexité mais cela n'est pas antinomique avec une préparation minimale. Ainsi une formation à la collaboration devrait situer les enjeux présents et futurs de l'accord et expliciter la politique de l'entreprise quant à la diffusion et à l'acquisition des savoirs. Par ailleurs, il peut être utile, vu les conséquences profondes et inattendues des agendas individuels sur la dynamique de l'accord de prendre en considération de manière là encore plus explicite les enjeux de carrière dans le choix et l'évaluation des gestionnaires.

CHAPITRE 10. RESUME ET PERSPECTIVES

Nos rêves et nos attentes
ne déterminent pas nécessairement
les résultats que nous produisons et,
pour rechercher la vérité,
la meilleure méthode consiste peut-être
à commencer par soumettre à la critique
nos croyances les plus chères.
Karl Popper

Dans cet ultime chapitre, nous visons essentiellement trois objectifs : revenir sur le processus de la recherche; spécifier les limites de l'étude et proposer quelques balises pour la recherche future.

Qu'est ce qu'on cherchait? Si nous remontons aux sources de la thèse, nous voulions mieux comprendre la dynamique d'une relation duale, c'est-à-dire une relation marquée par la dualité. Nous faisons l'hypothèse que toute alliance était une relation duale. Nous plaçant ensuite dans une perspective managériale, nous avons envisagé deux dimensions à prendre en considération, soit l'apprentissage et la structuration de l'interface, structures et flux. Notre objectif était donc à la fois de mettre en évidence la nature duale des accords et de proposer un modèle qui prenne en considération cette nature, première étape avant une approche plus prescriptible du phénomène.

Qu'est-ce que l'on a appris? À la lumière des chapitres précédents, avons-nous atteints nos objectifs? Nous pensons avoir mis en évidence la nature dialectique des partenariats. Celle-ci imprègne tous les aspects de l'alliance, depuis sa genèse jusqu'aux critères de sa performance et à la détermination des scénarios de son évolution. Avant les entreprises en concurrence niaient leur collaboration, maintenant les entreprises en coopération nient parfois leur concurrence.

Par contre, notre recherche a délaissé quelque peu l'apprentissage au profit de la connaissance. La distinction n'en est pas seulement sémantique. Elle opère un

passage du processus vers le contenu qui n'est pas sans conséquence pour le reste des développements. Elle contribue à une déshumanisation de l'accord en mettant l'accent en premier lieu sur les savoirs. L'apprentissage est toutefois réapparu dans la recherche par le biais du rôle crucial joué par les individus, à la fois porteurs de savoirs et stimulés par le cadre organisationnel à apprendre.

La recherche a également montré en quoi les entreprises sous-utilisent leurs alliances car elles en ont une vision trop étroite, car trop utilitaristes. Paradoxalement, cette myopie relationnelle, qui vise à optimiser les bénéfices initialement recherchés, agit comme une puissante contrainte tout en privant les organisations d'importantes occasions d'apprentissage.

Nous avons privilégié une approche qualitative relativement structurée qui nous place en fait face à un dilemme. D'un côté, le sentiment de construire un puzzle, de rechercher une forme préétablie avec des morceaux pré-formatés, courant le risque de se retrouver avec des pièces manquantes ou appartenant à une autre "boîte"; de l'autre, la possibilité écartée de jouer au lego, de construire une forme nouvelle, inédite, avec des matériaux moins raffinés, plus authentiques, courant le risque d'aboutir à une forme idiosyncratique, œuvre d'un artiste incompris.

Dans cette optique, nous avons davantage opté pour la mise en évidence de la dynamique et de la complexité d'une alliance, faisant ressortir les différents enjeux et leurs interactions. Cette perspective se développe au détriment d'approfondissements

sur les éléments pris isolément. Par exemple, les modalités concrètes d'une stratégie implicite d'exploration, au niveau de sa formulation et surtout de sa mise en œuvre restent à expliciter davantage. Le devis de recherche et le type de données recueillies sont bien sûr au cœur de ces enjeux. La présente étude loin de pouvoir livrer une présentation exhaustive de ces points peut néanmoins servir d'assise solide pour concevoir une recherche plus ciblée sur des aspects particuliers du canevas présenté.

Par ailleurs, nous devons également nous interroger sur deux aspects contextuels de notre recherche : son cadre franco-qubécois et les choix des trois cas. Quel impact la nature géopolitique des partenariats choisis a-t-elle pu avoir sur la suite des développements théoriques? La question est en droit d'être posée. Certains aspects tels l'éloignement géographique, la perception culturo-linguistique, les différences de contexte national ou encore les dynamiques d'intégration économique continentale peuvent avoir des répercussions majeures sur chacun de nos trois axes théoriques des dilemmes, de l'interface et de la connaissance.

Dans le même ordre d'idées, quel impact le choix des cas a-t-il pu avoir sur la suite des développements théoriques? La réponse à cette question est plus épineuse. Rappelons qu'il y a dans le choix des cas un dilemme majeur entre potentiel de généralisation, donc avoir des cas «représentatifs» et richesse potentielle du contenu, donc avoir des cas «différents». Nos cas sont certes différents quant à leurs enjeux, aux dynamiques de coopérations qu'ils ont mobilisées, à leur durée, etc.... Sont-ils représentatifs? Il est plus difficile d'être affirmatif sur ce point. Le cas SCIENCE est

peut être un peu particulier. Toutefois, si nous élaborons sur ce cas spécifique, nous pouvons constater que les implications théoriques ne portent pas sur ces particularités mais la diversité des cas permet plutôt d'illustrer une représentation théorique générale dans des situations qui sans être extrêmes sont quand même fort différentes.

La présente thèse propose une vision originale et riche en précisant la nature et la dynamique d'une relation duale. Partant de là, nous apportons sans doute plus de questions que de réponses. Certaines avenues mériteraient d'être approfondies, d'autres n'ont été qu'esquissées ou suggérées. Quelles questions privilégier pour les suites à donner à cette recherche? Nous pourrions, d'une manière traditionnelle invoquer l'intérêt d'enrichir les données dans d'autres secteurs d'activités, notamment dans les services ou avec une autre perspective géographique ou même de regarder d'autres cas d'accords sur le même axe franco-québécois. Nous pourrions aussi tenter d'intégrer d'autres types de dilemmes, tels le changement ou la stabilité, l'efficience ou l'efficacité. Malgré leur intérêt respectif, nous pensons toutefois que des avenues plus riches de potentiel s'offrent maintenant à nous.

D'une part, le développement d'une approche méthodologique ancrée dans les développements théoriques de la thèse pour structurer un outil de recherche quantitatif pour tester la nature et l'intensité des relations entre les éléments et/ou établir une taxonomie des modes de gestion stratégique des relations duales.

D'autre part, une recherche de la nature duale des relations organisationnelles autres que des alliances, telles des fusions, des acquisitions, les relations sièges social – filiales, les relations entre filiales ou départements ou encore, plus généralement, les relations entre preneurs d'enjeux.

BIBLIOGRAPHIE

- Aldrich, Howard, et Diane Herker. 1977. «Boundary spanning roles and organization structure». *Academy of Management Review*, avril, p. 217-230.
- Aldrich, Howard. 1979. *Organizations and environments*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Aliouat, Boualem. 1996. *Les stratégies de coopération industrielle*. Paris: Économica.
- Allaire, Yvan. 1984. «Le savant et le manager». Discours présenté au colloque sur les paradigmes de recherche en administration. Rouyn-Noranda, septembre.
- _____ et Mihaela Firsirotu. 1993. *L'entreprise stratégique: penser la stratégie*. Montréal: Guérin.
- _____ et Benoît Bazoge. 1989. «La firme multi-flux: l'entreprise fluide, floue et sans frontière». Document de travail. Université du Québec à Montréal. 30 pages.
- Alter, Catherine, et Jerald Hage. 1993. *Organizations working together*. Newbury Park: Sage Library of Social Research, No 191.
- Andrews, Kenneth. 1971. *The concept of corporate strategy*. Homewood: Irwin.
- Ansoff, Igor. 1965. *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.

- Argyris, Chris. 1992. *On organizational learning*. Cambridge: Blackwell..
- _____ et Donald Schön. 1996. *Organizational Learning II*. Reading: Addison-Wesley.
- _____ 1978. *Organizational Learning*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Arlandis, Jacques. 1987. «De l'alliance stratégique à la stratégie d'alliance». *Revue d'Économie Industrielle*, No. 39, p. 228-243.
- Armand, Richard, Robert Lattes et Jacques Lesourne. 1970. *Une nouvelle industrie: la matière grise*. Paris: Denoël.
- Arndt, Johan. 1979. «Toward a concept of domesticated markets». *Journal of Marketing*, Vol. 43, p. 69-75.
- Arrow, Kenneth. 1962. «Economic implications of learning-by-doing». *Review of Economic Studies*, No. 29, p. 155-173.
- d'Aveni, Richard. 1994. *Hypercompetition*. New York: The Free Press.
- Badaracco, Joseph. 1991. *The knowledge link: how firms compete through strategic alliances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Bahlmann, Tineke. 1990. «The learning organization in a turbulent environment». *Humans Systems Managements*, No. 9, p. 249-256.
- Barnard, Chester. 1938. *The functions of the excecutive*. Cambridge: Harvard University Press.

Bartlett, Christopher, et Sumantra Ghoshal. 1987. «Managing across borders: new strategic requirements». *Sloan Management Review*, 10, p. 175-203.

_____ 1991. *Managing across borders*. Boston: Harvard Business School Press.

Bartunek, Jean. 1988. «The dynamics of personal and organizational reframing». In Quinn et Cameron (eds), *Paradox and transformation*. Cambridge: Ballinger, p. 137-162.

Bateson, Gregory. 1972. *Steps toward an ecology of mind*. New York: Ballantine.

Bazoge, Benoît. 1996. *Coordination interfirmes et infostructure: le cas d'un consortium technologique*. Thèse de doctorat. Université du Québec à Montréal.

Beckman, Thomas. 1999. «The current state of knowledge management». In Jay Liebowitz (ed.), *Knowledge management handbook*. Boca Raton : CRC Press, p. 1-22.

Bell, Daniel. 1976 [1973]. *Vers la société post-industrielle [The coming of post-industrial society]*. Paris: Robert Laffont [New York: Basic Books].

Benveniste, Guy. 1994. *The twenty-first century organization*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Bhaskar, Roy. 1993. *Dialectic: the pulse of freedom*. London: Verso.

Bidault, Francis, et Thomas Cummings. 1996. «Alliances can bring hidden benefits». *The Financial Post: Mastering Management*. Part 19, p. 2-3.

- Blank, Stephen, et Anne Taillandier. 1996. «Interdépendances atlantiques et politiques économiques». In Alain Lapointe (dir.), *Commerce atlantique, intégration économique et alliances stratégiques*, Montréal : CETAI-HEC, p. 59-94.
- Bleeke, Joel, et David Ernst. 1995. «Is your strategic alliance really a sale?». *Harvard Business Review*, january-february, p. 97-105.
- Borys, Bryan, et David Jemison. 1989. «Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations». *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 2, p. 234-249.
- Bouchard, René. 1996. «Les échanges France-Québec». *Action Canada-France*, 3^{ème} trimestre, p. 10-12.
- Bower, Joseph. 1970. *Managing the resource allocation process*. Boston: Harvard Business School Press.
- Braudel, Fernand. 1969. *Écrits sur l'histoire*. Paris: Champs-Flammarion.
- Brimelow, Peter. 1996. «Tafta?». *Forbes*, July 1, p. 52-56.
- Braybrooke, David, et Charles Lindblom. 1963. *A strategy of decision: policy evaluation as a social process*. New York: The Free Press.
- Brown, John, et Paul Duguid. 1991. «Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation». *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, p. 40-57.

Buckley, Peter, et Mark Casson. 1996. «An economic model of international joint venture strategy». *Journal of International Business Studies*, special issues, p. 849-876.

_____ 1988. «A theory of cooperation in international business». In Contractor et Lorange (eds), *Cooperative strategies in international business*. Lexington: Lexington Books, p. 31-54.

Bukszar, Ed, et Terry Connolly. 1988. «Hindsight bias and strategic choice: some problems in learning from experience. *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 3, p. 628-641.

Bureau de la Statistique du Québec. 1996. «Le Québec chiffres en main».

Calori, Roland. 1996. «Management stratégique et philosophie: les chemins de la pensée». Pré-conférence de l'AIMS. HEC Montréal, 28 pages.

Cameron, Kim. 1986. «Effectiveness as paradox». *Management Science*, 32, p. 539-553.

Cangelosi, Vincent, et William Dill. 1965. «Organizational learning: observations toward a theory». *Administrative Science Quarterly*, summer, p. 7-17.

Castells, Manuel. 1996. *The rise of the network society*. Oxford: Blackwell.

Centre Canadien de Gestion. «Continuous learning». Rapport No. 1, mai. 68 pages.

Chandler, Alfred. 1992. «Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise». *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 6, No. 3, p. 79-99.

_____ 1962. *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.

Chapman, L. J. 1967. «Illusory correlation in verbal report». *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, 6, p. 151-155.

Charnay, Jean-Paul. 1995. *La stratégie*. Paris: PUF.

_____ 1990. *Critique de la stratégie*. Paris: PUF.

Ciborra, Claudio. 1991. «Alliances as learning experiments: cooperation, competition and change in high-tech industries». In L. K. Mytelka (ed), *Strategic partnerships*. Rutherford: Fairleigh Dickinson University Press, p. 51-77.

Clark, Kim. Robert Hayes et Christopher Lorenz. 1987. *The uneasy alliance*. Boston: Harvard Business School Press.

Coase, Ronald. 1937. «The nature of the firm». *Economica*, november, p. 386-405.

Cohen, Wesley, et Daniel Levinthal. 1990. «Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation». *Administrative Science Quarterly*, 35, p. 128-152.

Commerce. 1996. «Amiante: le dernier round». Novembre, p. 38-44.

The Conference Board. 1994. *Making international alliances work*. Report 1086-94-CH. 45 pages.

- Contractor, Farok J., et Peter Lorange. 1988. *Cooperative strategies in international business*. Lexington: Lexington Books.
- Côté, Daniel. 1996. «L'organisation apprenante: du concept d'apprentissage à la stratégie d'entreprise». In Hafsi et Toulouse (éds), *La stratégie des organisations: une synthèse*. Montréal: Transcontinental, Note No. 25, p. 513-518.
- Covaleski, Mark, et Mark Dirsmith. 1990. «Dialectic tension, double reflexivity and everyday accounting researcher: on using qualitative methods». *Accounting Organizations and Society*, 15:6, p. 543-573.
- Cox, Kevin. 1997. *Spaces of globalization*. New York: the Guilford Press.
- Crozier, Michel. 1990. *L'entreprise à l'écoute*. Paris: Inter-Éditions.
- Cyert, Richard, et James March. 1963. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Davenport, Thomas. 1997. *Information ecology*. New York: Oxford University Press.
- Davis, Stan, et Christopher Meyer. 1997. «An economy turned on its head: why must be "knowledge-based" to compete in today's world (and what that means).» *Strategy & Leadership*. 25:6, p. 16-19.
- Direction du Soutien Promotionnel et Administratif (DGPI). 1995. *Développement industriel du Québec: survol et perspectives économiques 1995-1996*. Montréal: Direction Générale de la Promotion des Investissements. Juin, 46 pages.

Dodgson, Mark. 1993a. «Organizational learning: a review of some literatures». *Organization Studies*, 14/3, p. 376-394.

_____ 1993b. «Learning, trust, and technological collaboration». *Human Relations*, Vol. 46, No. 1, p. 77-95.

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

_____ 1994. «Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés». *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 92-104.

_____ 1988. «Technology partnerships between larger and smaller firms: some critical issues». In Contractor et Lorange (eds), *Cooperative strategies in international business*. Lexington: Lexington Books, p. 317-338.

Doz, Yves, et Amy Shuen. 1995. «From intent to outcome: the evolution and governance of interfirm partnerships». Working Paper INSEAD, 95/19/SM, 44 pages.

Doz, Yves, et Gary Hamel. 1998. *Alliance advantage*. Boston: Harvard Business School Press.

_____ 1995. «The use of alliances in implementing technology strategies». Working Paper INSEAD, 95/22/SM, 41 pages.

Doz, Yves, Kaz Asakawa, José Santos et Peter Williamson. 1997. «The metanational corporation». Working Paper INSEAD, 97/60/SM, 38 pages.

Drucker, Peter. 1999. *Management challenges for the 21st century*. New York : Harper Business.

_____ 1996. *Structures et changements*. Paris: Village Mondial.

_____ 1995. «Pourquoi les géants du business ne voient pas venir les crises?» *L'Essentiel du Management*, mars, p. 148-160.

_____ 1993. *Post-capitalist society*. New York: Harper Business.

Ducharme, Louis-Marc. 1998. «Measuring intangible investment». Paris: OCDE.

Duncan, R., et A. Weiss. 1979. «Organizational learning : implications for organizational design». In Staw (ed.), *Research in Organizational behavior*, Vol. 1, p. 75-123. Greenwich : JAI Press.

Dussauge, Pierre. 1990. «Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes: les cas des industries aérospatiale et de l'armement». *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 5-16.

_____ et Bernard Garette. 1990. «Les alliances stratégiques: analyse et mode d'emploi. Groupe HEC: Paris.

Dyer, Jeffrey, et Harbir Singh. 1998. «The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage», *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 4, p. 660-679.

the Economist. 1998a. «The science of alliance». Business. 4 avril. <http://www.economist.com/editorial/freeforall/4-4-98/wb9328.html>.

_____. 1998b. «Workers of the world». School brief. 18 janvier.
<http://www.economist.com/editorial/freeforall/18-1-98/sb0226.html>.

_____. 1998c. «A survey of the pharmaceutical industry», february, 21, 12
 pages.

the Economist Intelligence Unit. 1996. «The learning organization». Research
 report.

Emery, Fred, et Eric Trist. 1965. «The causal texture of organizational
 environments». *Human Relations*, Vol. 18, p. 21-32.

Enjeux-Les Échos. 1999. «Fusions-Acquisitions: mise doublée en 1998». Mars, p.
 24.

Epinette, Françoise. 1998. *La question nationale au Québec*. Paris: Presse
 Universitaire de France. Collection Que sais-je? No 3313.

Epple, Dennis, Linda Argote et Rukmini Devadas. 1991 «Organizational learning
 curves». In Cohen et Sproull (eds.), *Organizational learning*. Thousand
 Oaks: Sage, p. 83-100.

Eraly, Alain. 1988. *La structuration de l'entreprise*. Buxelles: Éditions de
 l'Université de Bruxelles.

Evans, Paul, et Yves Doz. 1990 «The dualistic organization». In Evans et al. (eds),
Human resource management in international firms. London: Mc Millan, p.
 219-245.

Fedor, Kenneth, et William Werther. 1996. «Making sense of cultural factors in international alliances». In *Managing international alliances*. AMA Management Briefing, p. 7-34.

Feldman, Jack. 1986. «On the difficulty of learning from experience». In Gioia et Sims (eds), *The thinking organization*. San Fransisco: Jossey-Bass, p. 263-292.

le Figaro. 1995. «Rapprochement d'entreprises: le temps des alliances». Édition du 26 septembre, supplément Économie.

Foulquié, Pierre. 1969. *La dialectique*. Paris: PUF.

Fusfeld, Daniel. 1958. «Joint subsidiaries in the iron and steel industry». *American Economic Review*, Vol. 48, p. 578-587.

Fiol, Marlene, et Marjorie Lyles. 1985. «Organizational learning». *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, p. 803-813.

Ford, Cameron, et D. T. Ogilvie. 1996. «The role of creative action in organizational learning and change». *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, No. 1, p. 54-62.

Garette, Bernard, et Bertrand Quelin. 1992. «Les stratégies d'alliance des firmes d'équipements de télécommunication». In Alain Noël (éd.), *Perspectives en Management Stratégique*, tome I. Paris: Économica, p. 329-362.

de Geus, Arie. 1997. *The living company*. Boston: Harvard Business School Press.

- Ghemawat, Pankaj et Joan Ricart I Costa. 1993. «The organizational tension between static and dynamic efficiency». *Strategic Management Journal*, Vol. 14, p. 59-73.
- Glucksmann, André. 1974. *Le discours de la guerre*. Paris: Éditions de l'Herne.
- Ghoshal, Sumantra. 1987. «Global strategy: an organizing framework». *Strategic Management Journal*, Vol. 8, p. 425-440.
- Gozdz, Kazimierz. 1996. «Creating learning organizations through core competence in community building». *Community Building Website*. Vision Nest Publishing. 11 pages.
- Grabher, Gernot. 1993. «Rediscovering the social in the economics of interfirm relations». In Grabher (ed), *The embedded firm*. London: Routledge, p. 1-31.
- Grant, Robert. 1996. «Toward a knowledge-based theory of the firm». *Strategic Management Journal*, Vol. 17, p. 109-122.
- _____ 1991. «The ressource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation». *California Management Review*, spring, p. 114-135.
- Grima, François. 1997. «Une lecture critique de la remise en cause apparente du concept de frontière». Actes de la VI^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Volume 2. Montréal, p. 15-22.
- Gurvitch, Georges. 1962. *Dialectique et sociologie*. Paris: Flammarion.

- Hagedoorn, John. 1993. «Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectoral differences». *Strategic Management Journal*, 14, p. 371-385.
- Hakansson, Hakan, et Jan Johanson. 1988. «Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks». In Contractor et Lorange (eds), *Cooperative strategies in international business*. Lexington: Lexington Books, p. 369-379.
- Hall, Richard. 1992. «The strategic analysis of intangible resources». *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 135-144.
- Hall, Graham, et Sydney Howell. 1985. «The experience curve from the economist's perspective». *Strategic Management Journal*, 6, p. 197-212.
- Hamdouch, Abdel, et Catherine Maman. 1995. «Les dimensions relationnelles de l'apprentissage intra-organisationnel». In Lazaric, et Monnier (éds), *Coordination économique et apprentissage des firmes*. Paris: Économica, p. 39-56.
- Hamel, Gary. 1991. «Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances». *Strategic Management Journal*, 12, p. 83-103.
- _____, Yves Doz, et CK Prahalad. 1989. «Collaborate with your competitor-and win». *Harvard Business Review*, january-february, p. 133-139.
- Hamel, Gary, et C. K. Prahalad. 1993. «La stratégie à effet de levier». *Harvard-L'Expansion*, été, p. 43-54 .

- Hampden-Turner, Charles. 1990. *Charting the corporate mind*. New York: The Free Press.
- Handy, Charles. 1994. *The age of paradox*. Boston: Harvard Business School Press.
- Harrigan, Kathryn. 1988. «Strategic alliances and partner asymmetries». In Contractor et Lorange (eds), *Cooperative strategies in international business*. Lexington: Lexington Books, p. 205-226.
- Hayek, Frederick. 1945. «The use of knowledge in society». *The American Economic Review*, september, Vol. XXXV, No. 4, p. 519-5530 .
- Hedberg, Bo. 1981. «How organizations learn and unlearn». In Nystrom et Starbuck (eds), *Handbook of organizational design*. Oxford: Oxford University Press, p. 3-27.
- _____, Paul Nystrom et William Starbuck. 1976. «Camping on seesaws: prescriptions for a self-designing organization». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, p. 41-65.
- Hedlund, Gunnar, et Dag Rolander. 1990. «Action in heterarchies: new approaches to managing the MNC». In Bartlett et al. (eds.), *Managing the global firm*. London: Routeledge, p. 15-46.
- Hennart, Jean-François. 1988. «A transaction-costs theory of equity joint-ventures». *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 361-374.
- Hergert, Michael, et Deigan Morris. 1988. «Trends in international agreements». In Contractor et Lorange (eds.), *Cooperative strategies in international business*. Lexington: Lexington Books, p. 99-110.

- Hirschhorn, Larry, et Thomas Gilmore. 1992. «The new boundaries of the "boundayless" company». *Harvard Business Review*, may-june, p. 104-115.
- Hladik, Karen. 1988. «R&D and international joint ventures». In Contractor et Lorange (eds.), *Cooperative strategies in international business*. Lexington: Lexington Books, p. 187-204.
- Homans, Georges. 1950. *Human groups*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Huber, George. 1991. «Organizational learning: the contributing processes and the litteratures». *Organization Science*, Vol. 9, N. 1, p. 88-115.
- Illich, Ivan. 1971. *Deschooling society*. Londres: Calder & Boyars.
- Industrie Canada*. 1998. «Commercialization: capturing value in Canada». In *Leading in the next millenium*. National Biotechnology Advisory Committee, p. 12-31.
- Industrie Canada*. 1997. «Appel du ministre Manley: "branchons le Canada à l'inforoute!». Le gouvernement et l'industrie demandent de mettre l'accent sur l'économie du savoir.» Communiqué, 12 mars.
- Ingham, Marc. 1994. «L'apprentissage organisationnel dans les coopérations». *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 105-121.
- Isaacs, William. 1999. *Dialogue and the art of thinking together*. New York : Currency.

- Itami, Hiroyuki. 1987. *Mobilizing invisible assets*. Cambridge: Harvard University Press.
- James, William. 1950. *The principles of psychology*. New York: Dover.
- Jarillo, Carlos J. 1988. «On strategic networks». *Strategic Management Journal*, 9, p. 31-41.
- Jarosson, Bruno. 1992. *Invitation à la philosophie des sciences*. Paris: Le Seuil.
- Joffre, Patrick, et Gérard Koenig. 1993. «L'acteur paradoxal ou la gestion constructive des contradictions». *Direction et Gestion des Entreprises*, No. 138-139, p. 37-45.
- Jones, Alan, et Chris Hendry. 1992. «The learning organization». Centre for Corporate Strategy and Change, Warwick University.
- Kanter, Rosabeth Moss. 1994. «Collaborative advantage: the art of alliances». *Harvard Business Review*, july-august p. 96-108.
- Katz, Daniel, et Robert Kahn. 1966. *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Killing, Peter. 1988. «Understanding alliances: the role of task and organizational complexity». In Contractor et Lorange (eds.), *Cooperative strategies in international business*. Lexington: Lexington Books, p. 55-68.
- Klein, Etienne. 1994. *Conversations avec le sphynx: les paradoxes en physique*. Paris: Albin Michel.

- Koenig, Christian, et Gilles Van Wijk. 1992. «Alliances interentreprises: le rôle de la confiance». In Alain Noël (éd.), *Perspectives en Management Stratégique*, tome I. Paris: Économica, p. 305-325.
- Koenig, Gérard. 1994. «L'apprentissage organisationnel: repérage ds lieux». *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 76-83.
- Kofman, Fred, et Peter Senge. 1993. «Communities of commitment: the heart of learning organizations». *Organizational Dynamics*, autumn, p. 5-23.
- Kogut, Bruce. 1988. «Joint ventures: theoretical and empirical perspectives». *Strategic Management Journal*, 9, p. 319-332.
- _____, Weijan Shan et Gordon Walker. 1993. «Knowledge in the network and the network as knowledge: the structuring of new industries». In G. Grabher, *The Embedded Firm*. London: Routledge, p. 67-94.
- Koot, Willem T. M. 1988. «Underlying dilemmas in the management of international joint ventures». In Contractor et Lorange (eds.), *Cooperative strategies in international business*. Lexington: Lexington Books, p. 347-368.
- Lane, Robert. 1966. «The decline of politics and ideology in a knowledgeable society». *American Sociological Review*, Vol. 21, No. 5, p. 650-674.
- Langley, Ann. 1996. «L'étude des processus stratégiques: défis conceptuels et analytiques». Pré-conférence de l'AIMS, Montréal, septembre.
- _____. 1995. «Between "paralysis by analysis" and "extinction by instinct"». *Sloan Management Review*, spring, p. 63-76.

le Larousse Illustré. Édition 1995. Paris: Larousse.

Larson, Andrea. 1992. «Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships». *Administrative Science Quarterly*, 37, p. 76-104.

Laszlo. 1972. *Introduction to systems philosophy*. New York: Gordon and Breach.

Lazaric, Nathalie. 1995. «Apprentissage organisationnel et accords inter-firmes: le cas de la relation utilisateur/producteur». In Lazaric, et Monnier (éds), *Coordination économique et apprentissage des firmes*. Paris: Économica, p. 133-154.

_____ et Jean-Marie Monnier. 1995. *Coordination économique et apprentissage des firmes*. Paris: Économica.

Lee, Frank, et Handan Has. 1996. «Évaluation quantitative des industries à forte concentration de savoir par rapport aux industries à faible concentration de savoir». In Peter Howitt (éd.), *La croissance fondée sur le savoir et son incidence sur les politiques microéconomiques*. Calgary: University of Calgary Press, p. 45-88.

Lefebvre, Henri. 1982 [1946]. *Logique formelle, logique dialectique*. 3ème édition. Paris: Éditions Sociales.

Lei, David, et John Slocum. 1992. «Global strategy, competence-building and strategic alliances». *California Management Review*, fall, p. 81-97.

Lemieux, Vincent. 1998. *Les coalitions*. Paris: Presses Universitaires de France.

- Leroy, Frédéric, et Bernard Ramanantsoa. 1996. «Dimensions cognitives et comportementales de l'apprentissage organisationnel». In Alain Noël et al. (éds), *Perspectives en Management Stratégique*, tome IV. Paris: Économica, p. 89-116.
- Levinthal, Daniel, et James March. 1993. «The myopia of learning». *Strategic Management Journal*, 14, p. 95-112.
- Levitt, Barbara, et James G. March. 1990. «Chester I. Barnard and the intelligence of learning». In O. E. Williamson (ed), *Organization theory*. New York: Oxford University Press, p. 11-37.
- _____ 1988. «Organizational learning». *Annual Review of Sociology*, 14:3, p. 19-40.
- Lewin, Kurt. 1964. *Psychologie dynamique*. Paris: PUF.
- Loasby, Brian. 1994. «Organizational capabilities and interfirm relations». *Metroeconomica*, p. 248-265.
- Lyles, Marjorie. 1988. «Learning among joint venture sophisticated firms». *Management International Review*, special issue, p. 85-98.
- Madhok, Anoop. 1996. «Local markets, global education: the firm in the international knowledge economy». *Management International*, Vol. 1, No. 1, p. 95-100.
- Maffesoli, Michel. 1988. *Le temps des tribus*. Paris: Le Livre de Poche: biblio essais.

- Malone, Thomas, Kevin Crowston, Jintae Lee, Briand Pentland, Chrysanthos Dellarocas, George Wyner, John Quimby, Charley Osborne et Abraham Bernstein. 1997. «Tools for inventing organizations: toward a handbook of organizational processes». Working Paper. MIT: Center for Coordination Science. 28 pages.
- Malone, Thomas, et Kevin Crowston. 1993. «The interdisciplinary study of coordination». *ACM Computing Surveys*, 26 (1), p. 87-119.
- March, James. 1991. «Exploration and exploitation in organizational learning». *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, p. 71-87.
- Marengo, Luigi. 1995. «Apprentissage, compétences et coordination dans les organisations». In Lazaric, et Monnier (éds.), *Coordination économique et apprentissage des firmes*. Paris: Économica, p. 3-21.
- Martinet, Alain-Charles. 1996. «Préface». In B. Aliouat, *Les stratégies de coopération industrielle*. Paris: Économica, p. 3-5.
- _____ 1990. «Epistémologie de la stratégie». In Martinet (éd.) *Epistémologie et sciences de gestion*. Paris: Économica, p. 211-236.
- Mélèse, Jacques. 1979. *Approches systémiques des organisations*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Meyer, Alan. 1991. «Visual data in organizational research». *Organization Science*, Vol. 2, No. 2, p. 218-236.
- Miles, Matthew, et Michael Huberman. 1994. *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage.

Miller, Danny. 1993. «The architecture of simplicity». *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 1, p. 116-138.

_____ 1992. «Environmental fit versus internal fit». *Organization Science*, Vol. 3, No. 2, p. 159-178.

_____ 1990. *The Icarus paradox*. New York: Harper Business.

Ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie (MICST).

1997. «Le Québec, partenaire stratégique de la France en Amérique du Nord». Septembre, 27 pages.

Mintzberg, Henry, Deborah Dougherty, Jan Jorgensen et Frances Westley. 1996. «Some surprising things about collaboration - knowing how people connect makes it work better». *Organizational Dynamics*, spring, p. 60-71.

_____, et James Waters. 1985. «Of strategies, deliberate and emergent». *Strategic Management Journal*, Vol. 6, No. 3, p. 257-272.

Mirvis, Philip. 1996. «Historical foundations of organizational learning». *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, No. 1, p. . 13-31.

Mohr, Jakki, et Robert Spekman. 1994. «Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques». *Strategic Management Journal*, 15, p. 135-152.

le Monde, Dossiers&Documents. 1997. «Le dernier état du monde». No 254, mai, p. 1.

- Morgan, Gareth. 1989. *Images de l'organisation*. Québec: Presses de l'Université Laval et Éditions Eska.
- _____ 1981. «The schismatic metaphor and its application for organization theory». *Organization Studies*, 2, p. 23-44.
- _____ et Rafael Ramirez. 1984. «Action learning: a holographic metaphor for guiding social change». *Human Relations*, 37, p. 1-28.
- Mytelka, Lynn. 1991. *Strategic partnerships*. Rutherford: Fairleigh Dickinson University Press.
- Nelson, Richard, et Sidney Winter. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Niosi, Jorge. 1995. *Vers une innovation flexible: les alliances technologiques dans l'industrie canadienne*. Montréal: Presse de l'Université de Montréal.
- Noël, Alain, et Jianwei Zhang. 1992. «Alliance stratégique et stratégie d'alliance». Cahier de recherche du CETAI-HEC Montréal, No. 92-15. 29 pages.
- Nonaka, Ikujiro. 1994. «A dynamic theory of organizational knowledge creation». *Organization Science*, Vol. 5, No. 1, p. 14-37.
- O.C.D.E. 1997. *L'infrastructure mondiale de l'information et la société mondiale de l'information (GII-GIS): les politiques requises*. Comité de la politique de l'information, de l'informatique et des communications. Paris. 85 pages.
- Ochs, Patrick. 1995. *L'investissement immatériel et la commercialisation : analyse du cas français*. Thèse de doctorat. Université Paris II (Panthéon-Assas).

O'Grady, Shawna, et Henry W. Lane. 1996. «The psychic distance paradox». *Journal of International Business Studies*, second quarter, p. 309-333.

Ohmae, Kenichi. 1990. «Pourquoi les alliances échouent-elles?». *Harvard-L'Expansion*, printemps, p. 25-44.

Osborn, Richard, et Christopher Baughn. 1993. «Societal considerations in the global technological development of economic institutions: the role of strategic alliances». In Bacharach (ed), *Research in the sociology of organizations*, Vol. 11. Greenwich: JAI Press, p. 113-150.

_____ 1990. «Forms of interorganizational governance for multinational alliances». *Academy of Management Journal*, 33, p. 503-519.

Osborn, Richard, et John Hagedoorn. 1997. «The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks». *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 2, p. 261-278.

Parkhe, Arvind. 1993. «"Messy" research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures». *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 2, p. 227-268.

_____ 1991. «Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances». *Journal of International Business Studies*, fourth quarter, p. 579-601.

Pascale, Richard. 1990. *Managing on the edge*. New York: Simon and Schuster

- Pasquero, Jean. 1990. «Enjeux sociétaux et mutations organisationnelles». In Tessier et Tellier (éds), *Changement planifié et développement des organisations*, tome 2. Québec: Presse de l'Université du Québec, p. 92-112.
- Penrose, Edith. 1959. *The theory of the growth of the firm*. White Plains: Sharpe.
- Perroux, François. 1960. *Économie et société: contraintes - échanges - don*. Paris: PUF.
- Piaget, Jean. 1974. *recherches sur la contradiction*. Paris: PUF.
- _____ 1967. *Logique et connaissance scientifique*. Paris: Gallimard.
- Pisano. 1994. «Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development». *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 85-100.
- Pondy, Louis. 1989. «Organizational conflict: concepts and models». In Leavitt et al. (eds), *Readings in managerial psychology*. Chicago: The University of Chicago Press, p. 513-531.
- Porter, Michael, et Mark Fuller. 1986. «Coalitions and global strategy». In Porter (ed), *Competition in global industries*. Boston: Harvard Business School Press, p. 315-343.
- Porter, Michael. 1979. «Stratégie: analysez votre industrie». *Harvard-L'Expansion*, p. 34-45.
- Powell, Walter. 1987. «Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development?». *California Management Review, fall*, p. 67-87.

- _____ Kenneth Koput et Laurel Smith-Doerr. 1996. «Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology». *Administrative Science Quarterly*, 41, p. 116-145.
- Prahalad, C. K., et Gary Hamel. 1994. «Strategy as a field of study: why search for a new paradigm?». *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 5-16.
- _____ 1990. «The core competence of the corporation». *Harvard Business Review*, may-june, p. 79-91.
- _____ et Yves Doz. 1987. *The multinational mission*. New York: The Free Press.
- la Presse*. 1998. «Les Schtroumpfs et les Canadiens, vedettes du 14 ème Mipcom». 13 octobre, p. C4.
- _____ 1997. «La plus importante mission économique du Québec en France». 26 septembre.
- Prestowitz, Clyde. 1995. «Prepared testimony before the house Committee on International Relations», *Federal News Service*, 14 décembre.
- Price Waterhouse*. 1996. *The paradox principles*. Chicago: Irwin.
- Pucik, Vladimir. 1988. «Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: the HRM agenda». *Human Resource Management*, spring, p. 77-93.

- Quinn, Robert, et Kim Cameron. 1988. *Paradox and transformation*. Cambridge: Ballinger.
- Richardson, G. B. 1972. «The organization of industry». *Economic Journal*, Vol. 82, No. 327, p. 883-896.
- Ring, Peter, et Andrew Van de Ven. 1994. «Developmental processes of cooperative interorganizational relationships». *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, p. 90-118.
- _____ 1992. «Structuring cooperative relationships between organizations». *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 483-498.
- Roethlisberger, Fritz. 1977. *The elusive phenomena*. Cambridge: Harvard University Press.
- Roos, Johan. 1996. «Intellectual capital» *Perspectives for Managers*. No 10, November. IMD Lausanne.
- Rosenberg, Nathan. 1982. *Inside the black box: technology and economics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rothenburg, Albert. 1979. *The emerging goddess*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ruggles, Rudy. 1998. «Le savoir. Pourquoi et pourquoi maintenant?». Chronique du site internet Écono-Média, 12 février, 7 pages. <http://www.economedia.com/chroniques/reflex/ruggles1.html>.

- Rumelt, Richard, Dan Schendel et David Teece. 1991. «Strategic management and economics». *Strategic Management Journal*, 12, p. 5-29.
- Schein, Edgar. 1996. «Three cultures of management: the key to organizational learning in the 21st century». Working paper. Center for Organizational Learning: MIT. 15 pages.
- _____ 1990. *Organizational culture and leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schendel, Dan. 1996. «Editor's introduction to the 1996 winter special issue: Knowledge and the firm». *Strategic Management Journal*, Vol. 17, winter special issue, p. 1-4.
- Selznick, Philip. 1957. *Leadership in administration*. Evanston: Row, Peterson et Co.
- Senge, Peter. 1990. *The fifth discipline*. New York: Doubleday.
- Seth, Anju, et Howard Thomas. 1994. «Theories of the firm: implications for strategy research». *Journal of Management Studies*, 31:2, p. 165-191.
- Sharp, Margaret, Sandra Thomas et Paul Martin. 1994. «Transferts de technologie et politique de l'innovation: le cas des biotechnologies». In F. Sachwald. (éd.), *Les défis de la mondialisation*. Paris: Masson, p. 155-201.
- Shrivastava, Paul. 1983. «A typology of organizational learning systems». *Journal of Management Studies*, Vol. 20, p. 7-28.

Simon, Herbert. 1991. «Bounded rationality and organizational learning». *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, p. 125-134.

_____ 1945. *Administrative behavior*. New York: The Free Press.

Singh, Kulwant, et Will Mitchell. 1996. «Precarious collaboration: business survival after partners shut down or form new partnerships». *Strategic Management Journal*, 17, p. 99-115.

Smith, Kenwyn, et David Berg. 1988. *Paradoxes of group life*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Spender, J.-C. 1996. «Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm». *Strategic Management Journal*, 17, p. 45-62.

Stalk, George. 1988. «Time - the next source of competitive advantage». *Harvard Business Review*, july-august, p. 41-51.

Strategis. 1996. «Le multimédia: analyse stratégique et implications pour les firmes du Québec dans le secteur culturel». Recherche du groupe SECOR, 17 pages. <http://strategis.ic.gc.ca>.

Taddei, Dominique, et Benjamin Coriat. 1993. *Made in France*. Paris: Le Livre de Poche, LP 18.

Tapscott, Don. 1997. «Strategy in the new economy». *Strategy & Leaderships*, 25:6, p. 8-14.

- Thomas, James, et Linda Trevino. 1993. «Information processing in strategic alliance building: a multiple-case approach». *Journal of Management Studies*, 30:5, p. 779-814.
- Thompson, James. 1967. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, John. 1995. «The renaissance of learning in business». In Chawla et Renesh. (eds), *Learning organizations*. Portland: Productivity Press, p. 84-99.
- Thorelli, Hans B. 1986. «Networks: between markets and hierarchies». *Strategic Management Journal*, 7, p. 37-51.
- l'Usine Nouvelle*. 1997. «Le retour des stratégies de croissance». *Hors-Série*, octobre, p. 7-9.
- Van de Ven, Andrew. 1976. «On the nature, formation and maintenance of relations among organizations». *Academy of Management Review*, octobre, p. 24-36.
- Van de Ven, Andrew, et Marshall Scott Poole. 1988. «Paradoxical requirements for a theory of organizational change». In Quinn et Cameron (eds), *Paradox and transformation*. Cambridge: Ballinger, p. 19-63.
- Vasseur, Jackie. 1995. «Apprentissage organisationnel et gestion des alliances». In Alain Noël et al. (éds), *Perspectives en Management Stratégique*, tome III. Paris: Économica, p. 293-322.
- Veltz, Pierre. 1995. «À quoi sert la proximité dans l'économie?». In Savy et Veltz (éds.), *Économie globale et réinvention du local*. Paris: DATAR/Éditions de l'Aube, p. 107-117.

- Vernon, Raymond. 1966. «International investments and international trade in the product cycle». *Quarterly Journal of Economics*, No. 2, p. 191-207.
- Viola, Jean-Michel. 1998. *La gestion stratégique de la relation duale: dilemmes, apprentissages et interface*. Papier théorique. Montréal: HEC, 130 pages.
- Walker. 1988. «network analysis for cooperative interfirm relationships». In Contractor et Lorange (eds.), *Cooperative strategies in international business*. Lexington: Lexington Books, p. 227-240.
- Watts, Diana. 1990. «Disorder and contradiction: an empirical perspective on self-organization». *Human systems Management*, 9,p. 239-248.
- Westenholz, Ann. 1993. «Paradoxical thinking and change in the frame of reference». *Organization Studies*, 14/1, p. 37-58.
- Westney, Eleonor . 1988. «Domestic and foreign learning curves in managing international cooperative strategies». In Contractor et Lorange (eds.), *Cooperative strategies in international business*. Lexington: Lexington Books, p. 339-346.
- Weick, Karl. 1996. «Drop your tools: an allegory for organizational studies». *Administrative Science Quarterly*, 41, p. 301-313.
- _____ 1991. «The nontraditional quality of organizational learning». *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, p. 116-124.
- Wernerfelt, Birger. 1984. «A ressource-based view of the firm». *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, p. 171-180.

- Whetten, David. 1981. «Interorganizational relations: a review of the field». *Journal of Higher Education*, Vol. 52, No. 1, p. 1-28.
- Willard, Bob. 1995. «3 strategies for learning organizations». IBM Canada Leadership Development. 12 pages.
- Williamson, Oliver. 1986. «Transaction-cost economics: the governance of contractual relations». In Barney, et Ouchi (eds)., *Organizational economics*. San Fransisco: Jossey-Bass, p. 98-129.
- Winter, Sidney. 1987. «Knowledge and competence as strategic assets». In D. Teece (ed), *The competitive challenge*. New York: Ballinger, p. 159-183.
- Wolff, Sandrine. 1995. «Accords inter-entreprises, apprentissage et flexibilité dans le secteur des télécommunications». In Lazaric, et Monnier (éds)., *Coordination économique et apprentissage des firmes*. Paris: Économica, p. 109-132.
- Wright, T. P. 1936. «Factors affecting the cost of airplanes». *Journal of the Aeronautical Sciences*, 3, p. 122-128.

ANNEXE I LE GUIDE D'ENTREVUE SEMI-STRUCTURÉ

0. LE REpondant

titre:

formation:

parcours professionnel:

implication dans l'alliance:

1. L'ENTREPRISE

date fondation:

nombre de salariés:

chiffre d'affaire:

diversification produits:

diversification géographique:

2. LE SECTEUR

Quels sont vos concurrents?

Quels sont les facteurs de succès dans votre secteur?

Quel impact a la mondialisation?

Que pensez-vous de ce qu'on appelle fréquemment l'économie du savoir?

3. LES RELATIONS TRANSATLANTIQUES

Est-ce que c'était important pour vous d'avoir un partenaire français/canadien?

Avez-vous des projets d'expansion en Europe/Amérique?

Des ambitions?

Des organismes (tels consulat, chambre de commerce, ambassades...) ont-ils été impliqués dans l'accord?

4. L'HISTORIQUE DE L'ACCORD

Pourquoi avez-vous décidé de conclure une alliance?

Quelles ont été les circonstances de l'accord?

Quelle forme avait l'accord au départ?

Comment avez-vous choisi votre partenaire?

5. LA STRUCTURE DE L'ALLIANCE

5.1 Design

Quel est votre rôle dans l'accord?

Quelles responsabilités avez-vous?

5.2 Coordination

Comment se prennent les décisions concernant l'accord?

Avez-vous eu des conflits?

Comment ont-ils été réglés?

Comment communiquez-vous avec votre partenaire?

5.3 Ressources

Quelles ressources engagez-vous dans l'accord?

Comment se prennent les décisions d'augmenter ou de réduire ces ressources?

5.4 Contrôle et évaluation

Sur quels critères évaluez-vous l'accord?

Comment qualifieriez-vous les résultats obtenus?

Potentiels?

Avez-vous des projets communs?

Comment l'accord pourrait-il évoluer?

6. LES FLUX ENTRE LES PARTENAIRES

Quels sont les échanges entre les partenaires?

Y a-t-il eu une évolution de leur importance?

de leur nature?

évolution et intensité

flux physiques

flux financiers

flux humains

flux intangibles

7. L'APPRENTISSAGE

Quels enseignements tirez-vous de cet accord?

Est-ce que c'était un objectif initial?

Avez-vous l'impression de mieux connaître votre partenaire?

Pourriez-vous maintenant faire seul ce que vous faites à deux?

Avez-vous depuis réalisé d'autres partenariats?

L'accord vous a-t-il permis de découvrir de nouvelles opportunités d'affaire?

Est-ce que votre entreprise vous a surpris dans l'alliance?

8. LES DILEMMES DE GESTION

Votre partenaire a-t-il déjà été un concurrent?

Pourrait-il le devenir?

Comment peut-on être à la fois partenaire et concurrent?

espace: frontières, interne vs externe

Quels sont les aspects dusquels sont exclus votre partenaire?

Les domaines privés?

Est-ce définitif?

Si c'était à refaire, que changeriez-vous à votre gestion de l'accord?

Autres contacts dans votre entreprise?

Autres contacts chez votre partenaire?

ANNEXE II TITRE DES 49 RÉPONDANTS

	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur, Département diagnostics - Retraité de l'entreprise - VP Marketing - <i>Président filiale canadienne</i>
SCIENCE (11)	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur, Développement des affaires - Directeur marketing - Membre du conseil d'administration - Chercheur universitaire - VP, développement des affaires & commercialisation - Directeur production - Analyste valeurs mobilières
MEDIA (17)	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur Général, Finances - Directeur Général, Filiales - Président filiale - Scénariste 1 - Scénariste 2 - Scénariste 3 - Scénariste 4
	<ul style="list-style-type: none"> - VP, Affaires juridiques et internationales - Président filiale - Président fondateur, chef des opérations - Réalisateur - Superviseur scénaristes - Scénariste 1 - Scénariste 2 - Scénariste 3 - Scénariste 4 - Observateur privilégié du secteur
	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur industriel - Directeur zone géographique Afrique - Ingénieur produit - Ingénieur production - Directeur des ressources humaines - Chargé de clientèle - Contremaitre - Ingénieur procédés
INDUSTRIE (15)	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur, alliances stratégiques - Directeur division - Analyste valeurs mobilières - VP ingénierie, R-D - Ingénieur, produit A - Ingénieur, produit B - Ingénieur, production
	<ul style="list-style-type: none"> - Premier conseiller économique, D.G. du Québec, Paris - Attaché investissements, Ambassade du Canada, Paris - Vice Président Chambre de commerce France-Canada, Paris
CONTEXTE (6)	<ul style="list-style-type: none"> - Président, Chambre de commerce française au Canada - Action Canada-France - Ambassade de France, bureau de Montréal