

RÔLE DES ROUTINES ORGANISATIONNELLES DANS LE DÉVELOPPEMENT DES RÉSEAUX D'ENTREPRISES : UNE APPLICATION AUX ALLIANCES

Jean-Luc ARREGLE
Professeur
Groupe Edhec
BP 3116
393 Promenade des Anglais
06202 Nice Cedex 3
France
Tel. : (33) 4.93.18.32.44
Fax : (33) 4.93.18.32.74
E-mail : arregle.jl@edu.edhec.asso.fr

Terry AMBURGEY
Professeur associé
Department of Management
College of Business and Economics
Kentucky University
Lexington, KY 40506-0034

Tina DACIN
Professeur assistant
Department of Management
College of Business Administration
Texas A&M University
College Station, TX 77843-4221

Les auteurs remercient la FNEGE pour son soutien à cette recherche.

Face aux changements de l'environnement et de la dynamique de la concurrence, de nouvelles formes d'organisation ont été avancées pour répondre à ces nouveaux défis. Dans les différentes solutions proposées, les modes d'organisation (entreprise virtuelle, constellation, entreprise réseau...) basés sur des coopérations interentreprises se sont fortement développés¹ mettant, par la même occasion, en avant ces mécanismes de coopération tels que les alliances. Ceci se traduit par le fait que, à présent, il est possible de considérer que « *les choix de coordination des activités et des transactions économiques et industrielles ne se posent pas en termes d'alternative entre marché et hiérarchie mais par référence à trois solutions de base : marché, hiérarchie et coopération entre firmes* » (Desreumaux, 1996, p. 89).

¹ : voir Desreumaux (1996) pour une présentation de ces formes et de leurs limites.

Accompagnant l'essor des alliances auprès des entreprises (Dussauge et Garrette, 1991 ; Menguzzato et Renau Piqueras, 1992 ; Hagedoorn, 1993), les recherches sur ce thème ont connu un essor important (Noël et Zhang, 1993). D'un point de vue conceptuel, elles se sont appuyées sur plusieurs théories : les coûts de transaction (Hennart, 1988), la dépendance de ressources (Pfeffer et Nowak, 1976), la théorie des jeux (Parkhe, 1993), les systèmes sociaux (Gulati, 1995) ou encore l'apprentissage organisationnel (Teece, 1986).

Pour la plupart de ces travaux, l'alliance correspond à la mise en oeuvre d'un objectif stratégique (Dussauge, 1990 ; Koenig, 1990 ; Doz, 1996) clairement défini, l'alliance est un moyen de le réaliser parmi d'autres.

Parmi les travaux récents, les alliances ont été abordées avec une perspective différente s'intéressant plus à des caractéristiques du réseau d'alliances comme sa forme, la position de l'entreprise ou les relations de pouvoir et de dépendance (Puthod, 1996) ... L'intérêt se porte moins sur l'étude de l'objectif stratégique poursuivie dans l'alliance que sur sa mise en oeuvre et sur les effets induits par le réseau d'alliés.

Par exemple, cette approche a mis en avant l'importance de la confiance (Gulati, 1995a ; Gulati 1995b ; Ring et Van de Ven, 1992) entre partenaires pour expliquer la nature et le développement des alliances. Le contexte social dans lequel deux partenaires ont développé des alliances a un impact sur le développement de futures alliances.

Cette dimension joue donc un rôle pour expliquer le nombre d'alliances (contractuelles ou non) que deux partenaires feront, ainsi que la forme de l'alliance. Elle fournit des informations sur l'évolution et la structure des réseaux d'entreprises et sur les liens, directs et indirects, qui peuvent s'y développer.

Selon une approche similaire visant à mettre en avant la dimension organisationnelle et s'intéressant à la structure du réseau, *nous proposons d'utiliser l'approche basée sur les ressources pour étudier les relations entre les routines organisationnelles des entreprises et le réseau d'alliances.*

Le concept de path dependencies

L'approche basée sur les ressources met en avant l'importance des ressources rares de l'entreprise pour expliquer sa réussite et son développement. Cette approche a connu depuis

plusieurs années de nombreux développements qui ont permis d'en préciser plusieurs dimensions (par exemple l'évolution des ressources, Cf. Teece et al. 1992) ou se sont centrés sur certains types de ressources (par exemple le savoir, Zander et Kogut, 1995 ; Winter, 1986).

Elle a déjà été utilisée pour l'analyse des coopérations interentreprises au travers des objectifs des alliances, c'est-à-dire par leur contenu. Celles-ci sont vues comme un moyen pour apprendre et internaliser les ressources ou compétences d'entreprises partenaires (Kogut, 1988 ; Hamel, 1991).

Ainsi, il peut s'agir d'une mise en commun d'actifs complémentaires ou de la création d'un phénomène d'apprentissage (Hamel et Prahalad, 1994 ; Grant et Baden-Fuller, 1995). De ce fait, l'approche basée sur les ressources a été prise en compte pour l'étude des alliances.

Cependant, une dimension importante de cette théorie n'a pas été utilisée : les routines et capacités organisationnelles, comme d'autres ressources ou compétences, se caractérisent par le phénomène de *path dependencies*, elles ne sont donc pas neutres dans l'explication des alliances développées par une entreprise.

Le phénomène de *path dependencies* est une dimension importante de l'approche basée sur les ressources. Les ressources et capacités d'une entreprise à un instant donné conditionnent l'évolution de l'entreprise qui ne peut se développer que selon un chemin qui respecte une certaine proximité (similitude) entre les ressources et capacités à deux périodes successives.

L'histoire de l'entreprise compte et conditionne son futur. Les investissements et les répertoires de routines contraignent le comportement futur de l'entreprise (Teece et al., 1992).

Teece et al. décrivent ainsi ce phénomène : « *Les entreprises devraient rencontrer des baisses de performance quand elles se développent dans des activités et marchés qui requièrent la résolution et le management de différents types de problèmes de coordination que ceux que leur répertoire actuel de routines peut gérer* » (Teece et al., 1992).

Ce type de raisonnement est, par exemple, à la base des analyses de la diversification selon l'approche basée sur les ressources (voir par exemple Chatterjee et Wernerfelt, 1991 ; Markides et Williamson, 1996).

Cette notion se retrouve également pour expliquer l'apprentissage d'une entreprise et son innovation (Cohen et Levinthal, 1990) par le concept de *absorptive capacity*. La capacité à

évaluer et utiliser un savoir extérieur dépend largement du niveau de connaissance qu'avait l'entreprise auparavant et de la proximité de ces deux savoir.

Routines organisationnelles et alliances

Le développement et le management d'alliances font appel à des routines et capacités organisationnelles spécifiques. L'interaction de l'entreprise et d'un partenaire extérieur pose des problèmes à une entreprise et elle y répondra selon ses routines organisationnelles actuelles ou, si elles ne sont pas pertinentes, elle en développera de nouvelles et adaptera son organisation et management (Wacheux, 1996). Dans ce second cas, le processus d'apprentissage pour créer ces nouvelles routines ou capacités sera *path dependent* c'est-à-dire sera fonction des routines que l'entreprise possède et de la proximité entre ses routines actuelles et les nouvelles à développer.

Les capacités organisationnelles sont « *les capacités d'une entreprise pour organiser, manager, coordonner ou diriger un certain ensemble d'activités* » (Teece et al., 1992).

Les routines organisationnelles sont « *une configuration d'interactions qui représente une solution à des problèmes particuliers* » (Teece et al., 1992). Les routines sont une composante des capacités organisationnelles. Notre problématique s'appliquant de la même façon à ces deux concepts, nous allons les considérer de façon similaire dans cet article, nous employons donc indifféremment les termes routines et capacités.

Elles peuvent expliquer les types de relations d'une entreprise vis-à-vis de l'extérieur selon leur proximité avec les routines nécessaires à la gestion de ces relations.

Les entreprises n'ont donc pas recours à des alliances uniquement pour des raisons liées à la formulation d'une stratégie et la réalisation d'un objectif. Les entreprises peuvent développer des alliances, ou non, car elles ont les routines organisationnelles qui se prêtent, ou non, à la gestion de ce type de partenariat. La nature des routines d'une entreprise, en plus des autres variables déjà mises en évidence par les recherches, peut donc avoir un impact sur le développement d'alliances et certaines caractéristiques du réseau d'alliés.

Ainsi, comme d'autres corpus théoriques (coûts de transaction, systèmes sociaux ..), l'approche basée sur les ressources peut apporter une explication supplémentaire des coopérations interentreprises selon le phénomène de *path dependencies* des routines et capacités organisationnelles nécessaires à la bonne gestion de cette coopération.

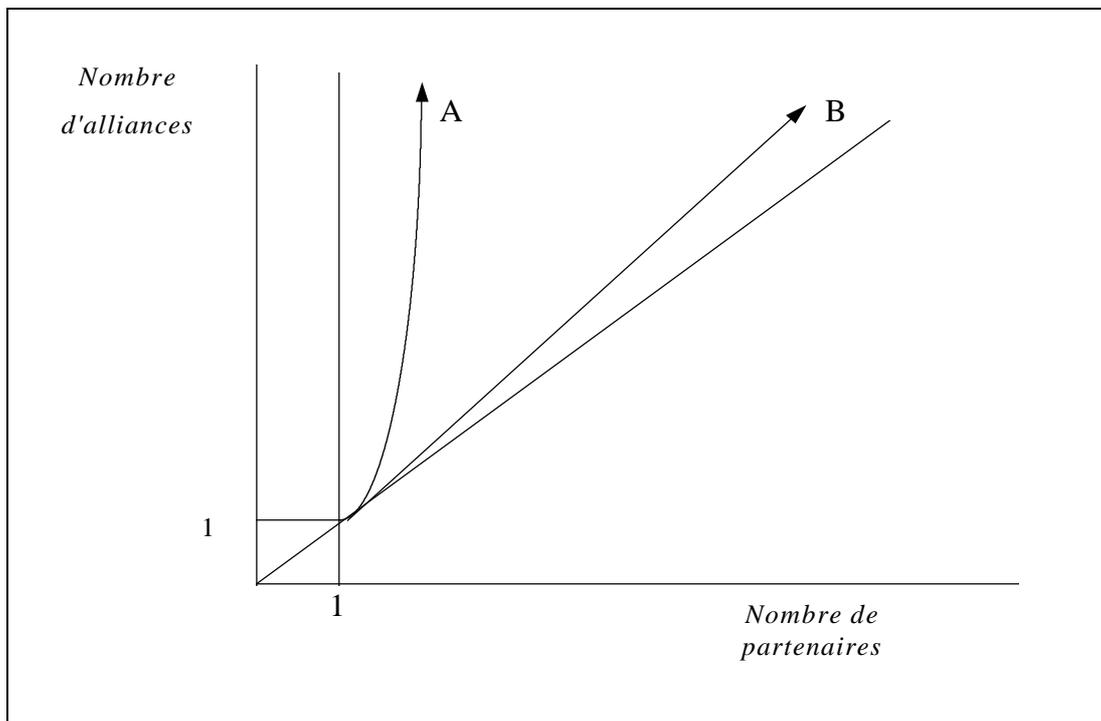
La validation empirique de cette hypothèse suppose au préalable que nous distinguons deux dimensions pour caractériser les réseaux d'alliés.

Deux dimensions caractéristiques des alliances et des réseaux

Généralement les recherches sur les alliances retiennent comme variable expliquée le nombre d'alliances. Les travaux qui intègrent la confiance ont permis de prendre en compte le nombre de relations entre partenaires fournissant ainsi une image plus fine du réseau d'alliés. Cela nous amène à distinguer deux dimensions qui caractérisent les alliances d'une entreprise (figure 1) et son réseau.

Les routines organisationnelles d'une entreprise ont principalement un impact sur la dimension « nombre de partenaires ». En effet, le développement de cinq alliances avec le même partenaire fait surtout appel à la confiance qui s'est instaurée entre ces deux entreprises. Les capacités organisationnelles jouent un rôle mineur sauf pour expliquer la première alliance qui s'est développée et qui a permis l'établissement d'une relation de confiance à la base des futurs accords.

Figure 1 : nombre d'alliances et nombre de partenaires



A l'opposé, développer cinq alliances avec cinq partenaires différents nécessitera une bonne adéquation des routines organisationnelles avec les routines nécessaires à la gestion de ces coopérations. Les routines organisationnelles de l'entreprise joueront alors un rôle important et doivent ainsi avoir des conséquences sur la taille du réseau (nombre d'alliés) qui est, avec la diversité des partenaires, une des possibilités d'optimisation du réseau.

L'évolution d'une entreprise sur la figure 1 dépend donc de variables différentes. Vers le côté gauche (A) de la figure 1 l'entreprise peut se baser sur la confiance, vers le côté droit (B) les capacités organisationnelles joueront un rôle dominant. Dans ce second cas, l'entreprise pourra, éventuellement, jouer un rôle central dans un réseau plus facilement que dans le premier cas.

De plus, une entreprise ne possédant pas les routines adéquates et qui souhaite développer des alliances évoluera sur le côté droit de la figure, c'est-à-dire en développant plusieurs accords avec le ou les mêmes partenaires ou avec des entreprises déjà alliées avec son (ses) partenaire(s). Ce type de développement peut avoir des conséquences négatives sur la diversité du réseau d'alliés de l'entreprise.

La possession ou non de certaines routines organisationnelles peut donc expliquer des positions sur la figure 1 et a un impact sur la nature du réseau de l'entreprise ainsi que sur sa capacité à développer certaines des formes organisationnelles citées en introduction.

Hypothèses

Certaines routines organisationnelles ont un impact sur le nombre d'alliances développées via le nombre de partenaires car elles sont en adéquation avec les routines qui sont utilisées pour gérer une coopération interentreprises. Ces routines influent donc sur le réseau d'alliés d'une entreprise.

Cette hypothèse de base est déclinée en 6 hypothèses, selon 6 routines organisationnelles différentes, qui seront ensuite testées.

- Partage de ressources :

Le partage de ressources entre activités ou divisions au sein d'une entreprise oblige différentes entités à collaborer et travailler ensemble de façon coordonnée mais non hiérarchique comme c'est le cas dans une alliance.

H1: plus le partage de ressources est important entre différentes activités de l'entreprise, plus l'entreprise aura tendance à avoir des entreprises alliées.

- Décentralisation :

Une entreprise décentralisée doit d'une certaine façon prendre en compte et gérer un grand nombre de composants qui bénéficient d'un certain pouvoir et autonomie d'action.

Un niveau important de décentralisation peut se manifester de différentes façons (constellation d'équipes regroupées sur des bases fonctionnelles, importance de l'ajustement mutuel, unités fonctionnant de façon quasi-autonomes ... (Mintzberg, 1983, p 102)). Les entreprises qui sont fortement décentralisées doivent donc développer des routines organisationnelles qui leurs permettent de gérer, arbitrer ou encore motiver des composantes quasi-autonomes de l'entreprise.

H2: plus l'entreprise est décentralisée, plus elle aura tendance à avoir des entreprises alliées.

- Communication latérale :

Selon l'importance et la façon dont est gérée la communication latérale dans l'entreprise, elle disposera de routines facilitant la gestion des alliances. Les entreprises qui favorisent cette communication en la structurant (task forces, intégrateurs...) et en y ayant recours de façon explicite pour assurer le fonctionnement de l'entreprise, géreront plus facilement une alliance qui suppose généralement une importante communication (latérale) entre les entreprises impliquées.

H3: plus l'entreprise utilise les structures de communication latérale, plus elle aura des entreprises alliées.

- Sous-traitance :

Les entreprises faisant appel de façon importante à la sous-traitance sont habituées à développer des relations avec d'autres entreprises pour réaliser leur activité. Elles peuvent ainsi développer des routines qui, bien que basées sur des relations clients-fournisseurs, seront utiles à la gestion d'alliances.

H4: plus l'entreprise est impliquée dans la sous-traitance (comme donneur d'ordres ou sous-traitant), plus elle aura tendance à avoir des entreprises alliées.

- Filiales et divisionalisation :

Ces deux hypothèses sont deux conséquences empiriques d'une même hypothèse sous-jacente.

Les entreprises appartenant à un groupe sont habituées à avoir des relations avec un partenaire extérieur pour les décisions de gestion et pour le management de l'entreprise. Elles développent ainsi un certain type de routines pour la gestion de relations avec une entreprise partenaire.

H5a: l'appartenance d'une entreprise à un groupe a un impact positif sur son nombre d'entreprises alliées.

Une entreprise fortement divisionnalisée minimise ainsi les interdépendances entre divisions qui peuvent fonctionner de façon quasi-autonomes. La direction générale doit gérer ce portefeuille d'activité de façon cohérente et arbitrer l'allocation des ressources rares entre les divisions.

Du point de vue d'une division, elle doit coopérer pour certaines ressources ou activités avec d'autres divisions ou la direction générale. Elle possède ainsi des routines organisationnelles semblables à celles nécessaires pour la gestion de relations avec une entreprise partenaire.

H5b: plus l'entreprise est divisionnalisée, plus elle aura tendance à avoir d'entreprises alliées.

Données et méthode

Ces hypothèses ont été testées sur un échantillon de P.M.I. françaises appartenant à la base de données qualitatives de la Banque de France sur les stratégies des P.M.I..

Ces données sont recueillies au cours d'une grande enquête nationale conduite par la Banque de France. Des interviews directifs sont menés avec les dirigeants de ces P.M.I. pour collecter des informations dans plusieurs industries et sur plusieurs dimensions de l'entreprise (structure concurrentielle de l'industrie, stratégie, structure, fusions acquisitions, alliances ...).

Nous utilisons les données collectées en 1994 et qui comportent des informations sur 2120 P.M.I. françaises dont 20 % avait noué des alliances sur les trois dernières années.

Variables²

La variable dépendante utilisée est le nombre de partenaires alliés à l'entreprise sur les trois dernières années. Cette variable correspond mieux à l'objectif de notre recherche que le nombre d'alliances (voir variables de contrôle). Une alliance est définie comme la conduite

² : voir annexe pour l'opérationnalisation des variables.

d'une action conjointe visant à la mise en commun ou l'échange de ressources entre entreprises, celles-ci restant indépendantes en dehors de l'alliance (Jolly, 1995).

Selon nos hypothèses, nous avons retenu quatre indices ou variables pour appréhender la structure de l'entreprise : importance de la structure divisionnalisée et matricielle, importance de la coordination latérale, et degré de délégation des décisions au sein de l'entreprise. Chacune de ces variables ou indice (coordination latérale) caractérisent l'entreprise sur une dimension organisationnelle.

Les trois autres variables indépendantes sont l'appartenance à un groupe, le partage de ressources entre activités de l'entreprise et l'importance de l'activité faite comme donneur d'ordre ou sous-traitant. La variable « partage de ressources » est un indice qui agrège le niveau de partage de ressources pour chaque fonction de la chaîne de valeur.

La variable « donneur d'ordre » indique l'importance de l'activité de donneur d'ordres pour l'entreprise alors que la variable « sous-traitant » correspond à l'importance de l'activité de l'entreprise faite comme sous-traitant (voir annexe).

Variables de contrôle

Plusieurs recherches ont identifié des variables explicatives de la formation d'alliances (par exemple Ring et Van de Ven, 1992 ; Kogut et al., 1992 ; Burgers et al., 1993 ; Hagedoorn and Schakenraad, 1994). Ces variables seront intégrées comme variables de contrôle dans notre recherche. Bien entendu, notre recherche n'a pas pour objectif de dire que la formation d'alliances et le nombre de partenaires dépendent principalement ou uniquement des routines organisationnelles de l'entreprise.

Elle formule, et teste, l'hypothèse que les routines ont un impact sur le développement d'alliances et le nombre de partenaires à objectif stratégique constant. Une fois qu'une entreprise aura décidé pour certaines raisons (apprentissage, complémentarité ou accès à des ressources, incertitude ...) de réaliser des coopérations interentreprises, les routines organisationnelles jouent et faciliteront ou empêcheront la réalisation de ces coopérations.

D'autres attributs que nos variables indépendantes peuvent donc affecter le nombre de partenaires alliés.

La logique de minimisation des biais dus à la spécification du modèle nous amène à inclure deux types de variables de contrôle. Le premier est composé de variables relatives à l'entreprise et le second porte sur des attributs de l'environnement.

Le premier groupe de variables comprend : la taille de l'entreprise mesurée par le chiffre d'affaires, le nombre de fusions acquisitions, le niveau d'intégration verticale, l'internationalisation des clients, la dimension géographique, l'existence d'une orientation (vision) à long terme qui guide le développement de l'entreprise, la possession de filiales à l'étranger.

Le deuxième groupe est composé des variables : nombre de concurrents, turbulence de l'environnement provenant des actions des concurrents, et nature des changements technologique (incrémental ou par rupture).

La confiance est contrôlée en prenant en compte comme variable dépendante le nombre de partenaires ce qui élimine les contrats développés avec une même entreprise où la confiance joue un rôle important, surtout dans des moyennes entreprises sur lesquelles nous allons tester nos hypothèses. Cependant, les effets indirects de l'appartenance à un réseau ne sont pas totalement annulés.

Le fait que deux entreprises aient développé des alliances avec un même troisième partenaire favorise la création d'alliances entre ces deux entreprises (Gulati, 1995). L'appartenance à un même réseau semble donc favoriser les relations entre membres et a donc un impact sur le nombre de partenaires. Cet impact indirect est cependant plus faible que l'impact direct qui est contrôlé dans cette recherche.

Méthode

Disposant d'informations sur le nombre de partenaires alliés sur un intervalle de trois ans, nous avons utilisé la technique d'analyse des processus³.

Après un calcul des corrélations entre les variables indépendantes pour vérifier leur indépendance, nous avons réalisé deux analyses du nombre d'alliés. La première est basée sur une loi de Poisson, la seconde sur une loi binomiale négative. Selon la démarche habituelle en recherche empirique, nous avons inclus des variables de contrôle pour éviter les biais dus à la

³ : « Event Count Analysis »

spécification du modèle. Cependant, cette possibilité dépend non seulement des variables disponibles mais aussi de nos choix lors de la conception de la recherche.

L'utilisation de la loi de Poisson donnera une mesure de la qualité de notre modèle qui permettra d'apprécier si notre modèle avec les variables indépendantes apporte une amélioration par rapport à un modèle constant sans variables indépendantes. Cependant, il n'indique pas si ces résultats sont biaisés par une erreur de spécification.

Le modèle binomial négatif apporte cette information supplémentaire en permettant d'apprécier l'erreur provenant d'une spécification insuffisante du modèle en fournissant un terme d'erreur qui incorpore les effets des variables exclues.

Ces analyses ont été réalisées avec le logiciel STATA.

Résultats

Les résultats des analyses de données (tableau 1) montrent des profils différents selon le type de modèle utilisé dans l'analyse des événements. Selon le modèle de Poisson, 4 hypothèses sur les 6 sont vérifiées et la plupart des variables de contrôle jouent un rôle significatif sur le nombre d'alliances formées avec différents partenaires.

L'utilisation du modèle Binomial Négatif donne des résultats différents (tableau 1). Quatre de nos hypothèses sont toujours vérifiées mais une seule variable de contrôle a encore un rôle significatif (le chiffre d'affaires). Ce deuxième modèle étant plus conservatoire que le premier nous retiendrons ses résultats pour l'appréciation de la validité de nos hypothèses.

Insérer Tableau 1 ici

De manière générale, notre hypothèse de base est vérifiée : des routines organisationnelles ont un impact sur le nombre de partenaires alliés.

Le partage de ressources, la décentralisation, la divisionalisation et l'appartenance à un groupe ont un impact positif sur le nombre de partenaires alliés à l'entreprise. Ces quatre dimensions sont des routines organisationnelles pertinentes pour la création et la gestion des alliances.

Ainsi, l'entreprise développe en interne, par son fonctionnement et selon son organisation, certaines routines qui auront ensuite un impact sur sa capacité à développer des alliances.

Deux hypothèses ne sont pas validées : la coordination latérale et la sous-traitance ne sont pas significatives pour expliquer le nombre de partenaires alliés. La deuxième variable apporte une indication intéressante : la sous-traitance est une relation commerciale (client-fournisseur) entre deux entreprises à la différence d'une alliance qui a justement pour objectif de créer une relation non-commerciale entre partenaires. Ce type de relation avec d'autres entreprises ne permet pas de développer des routines organisationnelles pertinentes pour la gestion d'une alliance et influencer ainsi sur le nombre de partenaires alliés.

La proximité entre les deux ensembles de routines (fonctionnement interne et coopération interentreprises) semble donc très forte : une routine organisationnelle basée sur une relation commerciale avec des partenaires extérieurs n'a pas d'impact significatif sur le nombre de d'entreprises partenaires. Les routines organisationnelles « commerciales » semblent donc à différencier des routines organisationnelles « non commerciales ».

Les routines organisationnelles d'une entreprise ont donc un impact sur les alliances développées par une entreprise par le biais du nombre de partenaires alliés. Les entreprises qui possèdent déjà un certain type de routines organisationnelles ont tendance à avoir un plus grand nombre d'entreprises alliées et se situent dans la partie droite de la figure 1.

Cette similitude illustre le principe de *path dependencies*, mis en avant par l'approche basée sur les ressources, qui est donc également vérifié pour les routines organisationnelles permettant de gérer une coopération interentreprises. Cette proximité des capacités facilite le développement de partenariats.

Discussion

Ce résultat a principalement quatre conséquences sur la compréhension des alliances et des réseaux d'entreprises. Il met en évidence :

- l'effet de *path dependencies* qui joue non seulement sur le contenu du partenariat mais aussi sur ses processus de gestion,
- la nécessité de considérer les dimensions stratégique et organisationnelle pour comprendre le réseau d'alliés d'une entreprise,
- les difficultés que peuvent rencontrer certaines entreprises pour renouveler leurs actifs stratégiques en cas de rupture importante dans leur environnement,

- deux variables à prendre en compte pour bien cerner la dynamique de développement d'un réseau et qui permettent de comprendre la position d'une entreprise au sein d'un réseau et sa mobilité.

Nous allons détailler ces principales conséquences.

Path dependencies

A objectifs stratégiques et variables de contexte fixés, une entreprise développera des coopérations selon sa maîtrise de certaines routines adéquates au management d'un partenariat. L'implication de ces routines sur le nombre d'alliés indique que leur apprentissage subit un effet de *path dependencies*.

Il joue non seulement sur la nature des ressources développées mais aussi sur les routines nécessaires au développement de ces ressources. Il porte donc sur le contenu et sur la forme de l'apprentissage.

Une entreprise qui souhaite développer des alliances doit donc s'interroger sur sa maîtrise des routines organisationnelles mises en évidence dans cette recherche. Si elle ne les maîtrise pas, ou ne les possède pas, il semble alors utile qu'elle développe d'abord en interne les routines pertinentes pour la gestion des alliances, ensuite elle pourra se lancer plus facilement dans le développement d'un réseau de partenariats.

Stratégie et structure

Nos conclusions indiquent que l'approche basée sur les ressources fournit une explication complémentaire du développement de coopérations interentreprises, en plus des coûts de transaction, théorie des jeux ... , non seulement sur le contenu mais aussi sur le processus de gestion de l'alliance.

Ceci montre que les entreprises ne développent pas des alliances uniquement selon des objectifs de formulation stratégique mais aussi en fonction de leur dimension interne. Par exemple, les caractéristiques des routines organisationnelles peuvent permettre de répondre à la question que se posent Dess *et alii* (1995) pour comprendre le choix d'une entreprise entre diversification liée et alliance stratégique.

Des recherches précédentes ont considéré que les « *structures de l'entreprise s'adaptent aux relations interorganisationnelles* » (Wacheux, 1996, p. 13). Nos résultats, selon l'approche basée sur les ressources et le phénomène de *path dependencies*, montrent que cette adaptation est elle-même fonction des caractéristiques des routines et capacités organisationnelles

actuelles de l'entreprise. Ainsi, les relations interorganisationnelles peuvent aussi être fonction de la structure de l'entreprise.

Ce résultat renvoie au débat classique Stratégie-Structure sans pour autant permettre d'y répondre vu la nature *cross section* des analyses effectuées.

Egalement, on retrouve ici la liaison entre les approches orientées vers l'environnement (économie industrielle, théorie des jeux) et les approches qui mettent en avant la dimension interne de l'entreprise (approche basée sur les ressources). Comme pour la stratégie concurrentielle, où le mariage de ces deux courants de pensée est nécessaire pour bien comprendre les choix stratégiques, l'utilisation de ces deux perspectives est indispensable pour comprendre le phénomène des partenariats interentreprises.

Problèmes rencontrés en cas de rupture environnementale

Si l'entreprise ne possède pas ces routines, elle ne développera pas (ou relativement moins) d'alliances et pourra alors se tourner vers des fusions-acquisitions, une absence de coopération ou des coopérations principalement basées sur la confiance c'est-à-dire avec une ou quelques entreprises. Dans ce dernier cas, son champ de partenaires potentiels sera limité car elle se basera principalement sur des coopérations actuelles ou passées pour choisir ses partenaires.

Ceci pose un problème à ces entreprises en cas de rupture importante dans leur activité car elles peuvent, suite à une innovation technologique majeure, être obligée de s'allier avec des entreprises hors de leur champ de référence habituel. Or, l'absence de liaison antérieure, et donc d'information et de confiance, avec ces entreprises rendra difficile pour l'entreprise le développement d'un réseau d'alliances nécessaire, par exemple, au renouvellement de ses ressources.

A l'opposé, une entreprise qui a les routines organisationnelles mise en évidence dans cette recherche (divisionalisation, délégation, partage de ressources et appartenance à un groupe) pourra plus facilement développer des partenariats avec des entreprises ne faisant pas partie de son « cercle de connaissances » et donc faire évoluer plus rapidement et radicalement ses actifs stratégiques.

Nombre d'alliances et nombre d'alliés

Cette recherche permet également de mettre en évidence que la prise en compte uniquement de la variable nombre d'alliances ne permet pas de faire une distinction entre l'impact de la

confiance et des routines organisationnelles et, donc, ne permet pas d'apprécier les positions ou trajectoires d'une entreprise selon les deux axes de la figure 1.

Des recherches précédentes (Gulati 1995) ont identifié la confiance comme une variable importante ayant un impact sur le nombre d'alliances et, d'une moindre façon, sur le nombre de partenaires. Nous avons identifié les routines organisationnelles comme ayant un fort impact sur le développement d'alliances et le nombre d'alliés.

La prise en compte de ces deux dimensions est importante car cette distinction a des conséquences sur la nature du réseau auquel l'entreprise appartient et sur les relations de pouvoir au sein d'une alliance.

Une entreprise qui dispose des routines organisationnelles pertinentes pourra développer des alliances avec un plus grand nombre de partenaires ce qui peut lui permettre de jouer un rôle central dans un réseau. Au contraire, toutes choses égales par ailleurs, une entreprise sans ces routines développera des alliances avec moins de partenaires et se situera donc plutôt à la périphérie du réseau ne pouvant retirer tout les avantages de son appartenance à ce réseau.

La possession des routines organisationnelles mises en évidence joue donc sur la topographie du réseau d'alliés de l'entreprise par l'intermédiaire du nombre d'alliés. Or, la position d'une entreprise dans un réseau a un impact sur son pouvoir au sein du réseau et sur le retour sur investissement qu'elle peut en espérer (Brass et Burkhardt, 1992 ; Burt, 1992).

La position centrale est ainsi, sous certaines conditions, associée à un pouvoir important au sein du réseau (Brass et Burkhardt, 1992). De même, toutes choses égales par ailleurs, un réseau d'alliés important et diversifié est la meilleure garantie pour une entreprise d'avoir accès à une information pertinente (Burt, 1992).

Les routines organisationnelles jouent donc sur la taille du réseau (nombre d'alliés) qui est une des possibilités d'optimisation du réseau avec la diversité des partenaires.

Toutes choses égales par ailleurs (nature des actifs ...), une entreprise ne possédant pas les routines organisationnelles adéquates pour le développement d'alliances aura tendance à s'allier avec moins d'entreprises.

Si, au contraire, une de ses entreprises partenaires maîtrise déjà très bien ces routines, elle pourra plus facilement développer de nouvelles alliances avec plus de partenaires. Sa mobilité sera plus importante et elle pourra donc plus facilement trouver d'autres alliés à la différence de l'autre entreprise. Ceci peut avoir des conséquences importantes sur les relations au sein de

l'alliance car l'entreprise la plus mobile, ou qui a le plus de partenaires, pourra utiliser cet état de fait à son avantage dans sa relation avec ses alliés et en retirer une position de force.

Ainsi, la nature des routines organisationnelles a des impacts favorables ou défavorables sur la position de l'entreprise, au sein de l'alliance, en jouant sur certaines composantes du degré de dépendance vis-à-vis du partenaire et du degré de motricité liés aux ressources mises en jeu (Puthod, 1996).

*

* *

Cette recherche permet de mettre en évidence le rôle des routines et capacités organisationnelles dans le développement des alliances et a des conséquences pour la compréhension des réseaux d'entreprises. Elle complète les travaux précédents permettant ainsi une meilleure compréhension du développement des alliances et des réseaux d'entreprises et illustrant un nécessaire équilibre entre les dimensions environnementales, stratégiques, et organisationnelles pour comprendre le développement des alliances et des réseaux d'entreprises.

Cependant, elle nécessite des travaux ultérieurs qui viseront notamment à lever ses deux principales limites dues à l'impossibilité de contrôler les effets indirects de la confiance et à la nature *cross section* des analyses effectuées.

BIBLIOGRAPHIES

Brass D., Burkhardt M., 1992, « Centrality and Power in Organizations », dans N. Nohria et R. Eccles, *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press.

Burgers W., Hill C., Chan kim W., 1993, « A Theory of Global Strategic Alliances: The Case of the Global Auto Industry », *Strategic Management Journal*, vol.14, p. 419-432.

Burt R., 1992, « The Social Structure of Competition », dans N. Nohria et R. Eccles, *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press.

Chatterjee S., Wernerfelt B., 1991, « The Link Between Resources and types of Diversification: Theory and Evidence », *Strategic Management Journal*, janvier, p. 33-48.

Cohen W., Levinthal D., 1990, « Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, mars, p. 128-152.

Desreumaux A., 1996, « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février.

Dess G., Gupta A., Hennart J.F., Hill C., 1995, « Conducting and Integrating Strategy Research at the International, Corporate, and Business Levels: Issues and Direction », *Journal of Management*, vol.21, p. 357-393.

Dussauge P., 1990, « Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes. L'exemple des industries aérospatiales et de l'armement », *Revue Française de Gestion*, septembre, p. 5-16.

Dussauge P., Garrette B., 1991, « Alliances stratégiques mode d'emploi », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p.4-18.

Doz Y., 1996, « The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes ? », *Strategic Management Journal*, vol. 17, p 55-83.

Gulati R., 1995a, « Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis », *Administrative Science Quarterly*, décembre, p. 619-652.

Gulati R., 1995b, « Does Familiarity Breeds Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choices in Alliances », *Academy of Management Journal*, février, p. 85-112.

Grant R. et Baden-Fuller C., 1995, « A Knowledge Based Theory of Inter Firm Collaboration », *Academy of Management Journal*, Best Paper Proceedings, p. 17-21.

Hagedoorn J., 1993, « Understanding the Rationale for Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences », *Strategic Management Journal*, juillet, p. 371-385.

Hagedoorn J., Schakenraad J., 1994, « The Effect of Strategic Technology on Company Performance », *Strategic management Journal*, mai, p. 291-309.

Hamel G., 1991, « Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, été, p. 83-103.

Hamel G., Prahalad C.K., 1994, *Competing for the Future*, Harvard Business Press.

Hennart J.F., 1988, « A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 361-374.

Jolly D., 1995, « La champ des alliances interentreprises », *Gestion*, volume 20, N°4, décembre.

Koenig G., 1990, *Management Stratégique*, Dunod.

Kogut B., 1988, « Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspective », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 319-332.

Kogut B., Shan W., Walker G., 1992, « The Make-or-Cooperate Decision in the Context of an Industry Network » dans N. Nohria et R. Eccles, *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press, p. 348-365.

Markides C., Williamson P., 1996, « Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource Based View », *Academy of Management Journal*, avril, p. 340-367.

Menguzzato Boulard M., Renau Piqueras J., 1992, « La coopération inter-firmes : un phénomène structurée », 2^{ème} conférence internationale de management stratégique, groupe HEC, octobre.

Mintzberg H., 1983, *Structure in Five*, Prentice Hall.

Noël A., Zhang J., 1993, « Alliances stratégiques : une bibliographie thématique », cahier de recherche, CETAI (HEC Montréal), mai.

Parkhe A., 1993, « Strategic Alliance Structuring: A game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation », *Academy of Management Journal*, août, p. 794-829.

Pfeffer J., Nowak P., 1976, « Joint Venture and Interorganizational Interdependence », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, 398-418.

Puthod D., 1996, « Alliances de PME : un diagnostic », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre.

Ring P., Van de Ven A., 1992, « Structuring Cooperative Relationships Between Organizations », *Strategic Management Journal*, octobre, p 483-498.

Teece D., 1986, « Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public policy » dans *The Competitive Challenge*, édité par D. Teece, Ballinger.

Teece D., Pisano, G., et Shuen A., 1992, « Dynamic Capabilities and Strategic Management », Cahiers de recherche, University of California at Berkeley, février.

Wacheux F., 1996, « Alliances : conséquences stratégiques et organisationnelles », *Revue Françaises de Gestion*, mars-mai, p. 13-24.

Winter S., 1986, « Knowledge and Competence as Strategic Assets », dans *The Competitive Challenge*, édité par D. Teece, Ballinger.

Zander U., Kogut B., 1995 , « Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test », *Organization Science*, janvier, p. 76-92.

TABLEAU

Tableau 1.

Effets des routines organisationnelles sur le nombre de partenaires alliés

<u>Variab</u> les		Modèle de Poisson		Modèle négatif binomial	
		<u>Paramètres</u>	<u>Standard Error</u>	<u>Paramètres</u>	<u>Standard Error</u>
Partage de ressources		.015●	.002	.017●	.005
Décentralisation		.160●	.029	.161●	.060
Coordination lat.		.046	.029	.061	.070
Divisionalisation		.133●	.024	.177●	.065
Matrice (structure)		-.020	.052	.027	.135
App. à un groupe		.456●	.065	.434●	.143
Donneur d'ordres		-.003	.002	.000	.004
Sous-traitance		-.002	.001	.001	.002
Filiales étrangères		-.005	.003	-.007	.007
Internationalisation des clients		.024	.022	.013	.039
Champ géographique		-.076●	.035	-.027	.075
Vision à long terme		-.072●	.024	-.037	.047
Intégration verticale		.120●	.029	.122	.063
# de concurrents		.120●	.030	.136	.071
Turbulence		-.054●	.021	-.063	.046
Changements technologiques		.028	.087	.046	.195
# de fusions		.055●	.025	.022	.062
Chiffre d'affaires		.001●	.000	.001●	.000
σ				1.90●	.077
Chi-deux		321.617		1904.49	
valeur de p		p<.001		p<.001	

● p<.05

Annexe : operationalisation des principales variables indépendantes

- Partage de ressources = somme des partages de ressources réalisés entre les produits de l'entreprise au niveau de chaque fonction de la chaîne de valeur.

- Décentralisation = niveau de délégation des décisions et de consultation des subordonnés avant la prise de décision.

- Coordination latérale = modes de coordination latéraux (responsable « intégrateur », structure regroupant différentes fonctions, système d'information intégré, mobilité du personnel entre fonctions, groupes de travail) mis en place et permettant de supporter les avantages concurrentiels de l'entreprise

- Divisionalisation, Structure Matricielle =

Quel est le mode d'organisation des activités de l'entreprise ? (à classer)

1. Coopératif : pas de fonctions strictement définies, polyvalence des cadres
2. Fonctionnel : les fonctions sont séparées
3. Par produits : unités séparées par lignes de produits, chaque unité a une autonomie opérationnelle
4. par Marchés : unités séparées par types de marchés, chaque unité a une autonomie opérationnelle
5. Matrice : intersection des lignes d'autorité par produits, marchés, fonctions ou spécialités

- Donneur d'ordres =

Le pourcentage de votre C.A. dans le secteur donné à sous-traiter est de l'ordre de :
_____.

- Sous-traitance =

Le pourcentage de votre C.A. dans le secteur fait comme sous-traitant est de l'ordre de : _____.

- Champ géographique =

Votre marché pour les produits du secteur, est principalement :

1. Local ou régional
2. National
3. Européen (U.E.)
4. International

- Vision à long terme =

La direction a une vision à long terme de ce que l'entreprise devrait devenir

d'accord plutôt d'accord neutre plutôt d'accord d'accord

Il n'est ni possible ni souhaitable d'avoir une vision à long terme de l'entreprise car tout change trop rapidement.

- Intégration verticale =

Par rapport à vous concurrents, pensez-vous avoir atteint un degré d'intégration en amont :

moins élevé équivalent plus élevé

Par rapport à vous concurrents, pensez-vous avoir atteint un degré d'intégration vers l'aval :

moins élevé équivalent plus élevé

- Nombre de concurrents =

Quel est le nombre approximatif d'entreprises en concurrence sur votre marché principal :

moins de 10 moins de 50 moins de 100 plus de 100

- Turbulence =

Quel a été, au cours des 3 dernières années, l'impact des changements stratégiques majeurs de vos concurrents (entrées de nouvelles entreprises, sorties d'entreprises, acquisitions, fusions, ...) sur votre activité :

faible *assez faible* *moyen* *assez élevé* *élevé*

- Changements technologiques =

Dans votre secteur, les évolutions technologiques se font plutôt :

1. de manière progressive
2. par rupture