

L'impact de l'intensité des liens interorganisationnels sur l'attribution des marchés publics

Olivier MAMAVI

ICD/LARA

omamavi@gmail.com

Romain ZERBIB

ICD/LARA

Résumé :

Plusieurs études empiriques, dans la littérature en stratégie, affirment que des alliances répétées entre les mêmes partenaires ne sont pas déterminantes sur leurs résultats économiques. Or la présente communication étudie, justement, l'impact de l'environnement relationnel d'une entreprise sur sa performance. A partir de l'observation de 10.377 liens de coopération au sein de 4.203 alliances stratégiques, les résultats mettent en évidence une influence significative de l'intensité des liens sur l'attribution des marchés publics. Plus une entreprise travaille avec le même partenaire au sein d'une alliance, plus elle augmente ses chances d'être retenue dans un appel d'offres par un acheteur public. Ces résultats soulignent qu'une alliance répétée entre les mêmes partenaires favorise l'apprentissage organisationnel nécessaire pour s'adapter à l'environnement complexe des marchés publics.

Mots-clés : alliance, théorie des réseaux, administrations publiques

L'impact de l'intensité des liens interorganisationnels sur l'attribution des marchés publics

1. INTRODUCTION

En fonction des pays, les marchés publics représentent entre 8 % et 25 % du Produit Intérieur Brut (OECD, 2006) soit 16 % pour l'Europe (CEC, 2008) et 10% en France. Pourtant, peu d'études empiriques ont tenté de comprendre les manœuvres stratégiques qui facilitent l'accès des entreprises à la commande publique (Walker et al., 2008 ; Oruezabala & Rico, 2012 ; Arlbjørn & Freytag, 2012).

Certes, sous l'influence de l'économie industrielle, la performance d'une entreprise a longtemps été expliquée par la structure du secteur dans lequel elle évolue (Porter, 1986). La structure d'un secteur fait référence au degré de concentration (nombre et distribution) des entreprises présentes dans ce secteur. Mais, dans les faits, le comportement stratégique des entreprises n'est pas simplement déterminé par la structure du secteur. Il peut l'être également par la structure relationnelle de l'entreprise. C'est-à-dire qu'une propriété du système de relations peut influencer des comportements et expliquer la performance. D'ailleurs, c'est ce que tendent à montrer des travaux issus de la sociologie économique ou de la stratégie.

Par exemple, pour White (1981) les marchés sont insérés dans des structures relationnelles. Le bon fonctionnement d'un marché dépend alors du fait que les entreprises sont en position de se surveiller entre elles, et de différencier leurs produits en fonction de ce qu'offre la concurrence. Le marché devient autrement dit « *une structure de rôle* » où chaque entreprise tente d'occuper une niche différenciée. Pour Gulati et al., (2000), la performance des entreprises peut être mieux comprise en examinant le réseau de relations dans lequel ces entreprises sont « *encastrées.* » Ils considèrent que l'ensemble des liens qu'une entreprise entretient avec ses partenaires, qu'ils soient clients, fournisseurs, concurrents ou sous-traitants, lui fournit un accès à l'information, à des ressources, à des marchés et des technologies. Pour Gulati et al., (2009), le choix du partenaire est déterminant. Des liens répétés avec le même partenaire fournissent plus d'avantages à une entreprise que d'avoir une relation avec des partenaires différents.

Dans ces conditions, la formation d'une alliance dans les marchés publics peut devenir un dilemme : soit privilégier la diversité des partenaires avec lesquels l'entreprise entretiendra des liens « faibles » et donc une maîtrise de l'information (Granovetter, 1983), soit sélectionner peu de partenaires avec lesquels l'intensité relationnelle sera plus « forte » et offrira un meilleur apprentissage organisationnel (Argote et Ophir, 2002). Ce dilemme peut être précisé à travers la question de recherche suivante : quel est l'impact de l'intensité des liens interorganisationnels sur l'attribution des marchés publics ?

Pour y répondre, nous avons choisi d'étudier 10.3777 relations de partenariat réalisées dans le cadre d'alliances stratégiques au sein des marchés publics français. Nous avons utilisé une approche structuraliste (Borgatti et al., 2009). Cette approche est une méthode de modélisation du système d'interdépendances des acteurs dans un environnement, à travers un graphe. Une telle approche permet d'analyser le système de relations et de mesurer un ensemble de propriétés relationnelles.

Au final, nous considérons que plus une entreprise coopère avec les mêmes partenaires dans son réseau d'alliances, plus elle obtient des marchés publics. L'objectif de cette étude est donc de montrer l'influence significative des relations de partenariat sur la performance des entreprises. Elle propose un modèle prédictif de l'attribution des marchés publics à une entreprise qui serait déterminée, entre autres, par l'intensité relationnelle qu'elle obtient dans son réseau d'alliances. L'originalité de l'étude se situe à deux niveaux. D'abord, elle remet en cause les résultats empiriques qui constatent que des alliances répétées entre les mêmes partenaires ne sont pas déterminantes sur leurs résultats économiques (Merchant et Schendel, 2000; Anand et Khanna, 2000 ; Hoang et Rothaermel, 2005). Ensuite, qu'une expérience cumulée dans plusieurs partenariats favorise l'apprentissage organisationnel nécessaire pour s'adapter à l'environnement complexe des marchés publics.

Dans un premier temps, nous exposons le principe de l'attribution des marchés publics et définissons la notion d'intensité des liens. Ensuite, nous présentons, la méthode utilisée pour collecter et étudier un grand nombre de relations d'alliances, en prenant les marchés publics français comme terrain d'étude. Enfin, nous discutons les résultats obtenus concernant l'impact de l'intensité des liens interorganisationnels sur l'attribution des marchés publics.

2. FONDEMENTS THÉORIQUES

2.1. L'attribution des marchés publics

Contrairement au secteur privé, les marchés publics sont tenus de respecter d'importantes contraintes légales (Arlbjørn & Freytag, 2012). En France, c'est le code des marchés publics (CMP, 2012), inspiré par les directives européennes (Gelderman et al., 2006), qui fixe le cadre légal. Ce code définit un marché public comme un contrat conclu, à titre onéreux, entre un acheteur public et un opérateur économique privé (par exemple une PME, une multinationale, une association ou une alliance d'entreprises). Le but du contrat est de satisfaire des besoins en matière de travaux (construction de bâtiments ou génie civil), de fournitures (mobilier, matériels, consommables) ou de services (nettoyage de locaux, sécurité alarme, entretien de jardins, enlèvement des ordures ménagères, etc.).

Le code des marchés publics (CMP, 2012) se fonde sur trois grands principes pour organiser l'attribution des marchés publics. Premièrement, la liberté d'accès à la commande publique est garantie par l'acheteur public, afin de permettre à tous les candidats de pouvoir concourir. Deuxièmement, l'égalité de traitement des candidats doit être respectée pour ne pas fausser la concurrence entre les acteurs répondant à une demande. Participent de cette égalité de traitement, les procédures de consultation du contenu des réponses et la composition des commissions de sélection. Troisièmement, la transparence des procédures doit permettre de respecter l'équité de traitement et de favoriser une concurrence saine entre les participants. Cette transparence justifie la soumission des marchés publics à des procédures de publicité.

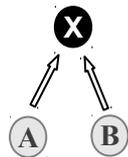
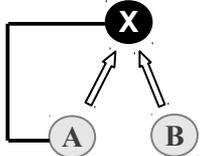
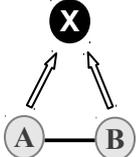
L'attribution d'un marché à l'un des candidats se fait sur la base du choix de l'offre économiquement la plus avantageuse. Pour faire le meilleur choix, l'acheteur public se fonde sur les critères suivants : la qualité, le prix, la valeur technique, le caractère esthétique et fonctionnel, les performances en matière de protection de l'environnement, les performances en matière d'insertion professionnelle des publics en difficulté, le coût global d'utilisation, la rentabilité, le caractère innovant, le service après-vente et l'assistance technique, la date de livraison, le délai de livraison ou d'exécution (CMP, 2012). La recherche des coûts d'approvisionnement les plus bas reste l'objectif fondamental de la puissance publique (Loader, 2010). A travers les appels d'offres, la mise en concurrence des fournisseurs est le moyen utilisé depuis longtemps pour faire baisser les coûts (Arlbjørn & Freytag, 2012). Ce mode de sélection des fournisseurs oblige donc les entreprises à déployer des manœuvres stratégiques pour accéder à la commande publique.

Du point de vue de l'entreprise, l'accès aux marchés publics est un processus de décisions stratégiques comprenant : l'identification et la sélection de l'opportunité d'affaires, la décision d'engagement et, enfin, le choix d'une stratégie concurrentielle. En effet, les appels d'offres sont des mécanismes d'enchères. Alors, pour obtenir un marché public, les entreprises soumissionnaires doivent avoir la position concurrentielle qui leur permettra de proposer l'offre la plus avantageuse. Le choix d'une stratégie concurrentielle peut se résumer au dilemme suivant : soit accepter la rivalité en stabilisant les règles du jeu concurrentiel, soit limiter l'intensité concurrentielle en perturbant les règles de ce jeu.

Accepter la rivalité, c'est admettre que l'attribution du marché public se fera, uniquement, sur l'entreprise proposant un avantage concurrentiel. Cet avantage concurrentiel sera obtenu à partir de la différenciation sur les critères d'attribution préalablement définis lors de l'appel d'offres ; c'est-à-dire, dans la plupart des cas, le meilleur rapport qualité-prix (Naegelen, 1990). Par contre, limiter la rivalité permet d'éviter la diminution du profit et augmente la probabilité d'obtenir un marché public dans un processus d'enchères.

Koenig (1996) propose trois grands modes relationnels qu'une entreprise peut choisir par rapport à son environnement concurrentiel : soit s'aligner sur les règles du jeu concurrentiel en essayant d'acquérir une meilleure position que ses rivaux (affrontement), soit contourner les règles du jeu de l'environnement en exploitant ses ressources pour éviter la concurrence (évitement), soit, enfin, s'adapter à l'environnement en collaborant avec certains acteurs (coopération). Le *tableau 1* récapitule les principales manœuvres stratégiques mises en place par les entreprises pour influencer l'attribution d'un marché public.

**Tableau 1: principales manœuvres stratégiques dans les marchés publics
(inspiré de Koenig, 1996)**

<p>manœuvres de différenciation</p>	<p>rivalité</p>	
<p>manœuvres d'évitement</p>	<p>ententes/corruption</p>	
<p>manœuvres de coopération</p>	<p>alliances stratégiques</p>	
<p>  <i>donneur d'ordre</i>  <i>entreprises</i>  <i>soumission à un marché public</i>  <i>relations formelles ou informelles</i> </p>		

L'attribution d'un marché public se faisant généralement sur le critère de l'offre la plus avantageuse économiquement, les entreprises soumissionnaires, qui veulent s'aligner sur les règles du jeu concurrentiel, doivent choisir entre deux positionnements concurrentiels efficaces. (1) Soit rechercher une situation de rente à partir d'un effet d'expérience (BCG, 1974). L'effet d'expérience permet de proposer une offre tarifaire plus basse que ses concurrents. Il s'obtient à partir d'une stratégie de coût et de volume. Cette stratégie repose sur la minimisation des coûts complets d'un produit à partir de l'augmentation du volume de production. (2) Soit rechercher une situation de rente à partir d'un positionnement différencié. Ce positionnement consiste à proposer une offre qui se distingue de l'offre des concurrents par une valeur supérieure perçue par le marché. Ce qui justifie généralement un prix élevé. Mais, comme le souligne Viau (2003), une entreprise diminue ses chances de remporter un marché public, vis-à-vis de ses concurrents, si elle en prend connaissance seulement lors de l'annonce d'appel à concurrence. Plus que la réponse à l'appel d'offres, c'est la participation à

l'élaboration du cahier des charges qui devient déterminant. Pour cela, l'entreprise soumissionnaire qui veut contourner les règles du jeu de l'environnement, va chercher à se rapprocher des parties prenantes, afin de mieux intégrer la demande du donneur d'ordre, voire même l'aider dans l'étude de faisabilité, ou proposer le montage financier de l'opération. Viau (2003) précise les techniques d'influence utilisées par les entreprises pour réduire l'asymétrie d'information, anticiper la demande et ainsi éviter l'effet de la concurrence. Cette stratégie relationnelle s'appuie sur des relations directes avec le donneur d'ordre ou par des relais en dehors des transactions économiques, par le biais d'événements sociaux (colloques, salons, clubs, voyages...) ou par la corruption.

L'entente étant prohibée, des formes plus subtiles de limitation de la rivalité ont fait leur apparition. C'est le cas notamment de la coopération interorganisationnelle sous la forme d'alliance stratégique. En nous inspirant de Jolly (2001), nous pouvons définir l'alliance stratégique comme un lien entre plusieurs entreprises indépendantes qui partagent des ressources afin de construire un avantage coopératif, dans le but d'atteindre des objectifs communs. La notion d'alliance stratégique induit, d'une part, une coopération, c'est-à-dire l'action de participer à une œuvre commune ; et, d'autre part, un engagement mutuel, c'est-à-dire une union qui a été négociée.

Selon cette définition, les relations interentreprises avec un lien de subordination ne peuvent être considérées comme des alliances stratégiques. Ce qui peut être considéré comme une alliance stratégique, ce sont les coalitions ou les co-entreprises. Une coalition est un accord de partenariat, sans structure juridique, ni apports capitalistiques, dont le but consiste à organiser une coopération, non hiérarchique, pour partager ou diffuser des ressources, afin de répondre aux besoins d'un projet (Lemieux, 1998). Une co-entreprise est une structure commune, distincte des entreprises partenaires, mais sous le contrôle partagé des alliés. A la différence des manœuvres d'entente qui portent sur un partage de marché ou une coordination des prix, l'alliance sert à partager avec ses partenaires, des actifs, c'est-à-dire des outils de production, des réseaux de distribution, des compétences... (Garrette, 1989).

2.2. Les liens interorganisationnels

Dans le cadre des marchés publics, plusieurs raisons peuvent expliquer les motivations des entreprises à coopérer, notamment à travers une alliance stratégique. En effet, différentes théories ont été proposées dans la littérature en science de gestion: théorie des coûts de transactions, théorie des ressources et des compétences, théorie de l'agence, théorie des

réseaux sociaux, théorie de l'apprentissage organisationnel, etc. Dans *le tableau 2*, nous avons identifié les principales contributions expliquant la motivation à former des alliances stratégiques : minimisation des coûts de transactions, accès aux ressources et compétences, transfert et apprentissage organisationnel, adaptation à l'environnement externe et à la structure compétitive d'un secteur...

Tableau 2: approches théoriques expliquant l'organisation des alliances stratégiques
– source : adaptée de Cheriet (2009)

cadre théorique	contributions	références
Théorie du comportement stratégique et du pouvoir du marché	Limitation de la concurrence	Berg & Friedman (1981) ; Harrigan (1998) ; Kogut (1989) ; Yan & Gray (1994) ; Inkpen & Beamish (1997)
Théorie des coûts de transaction	Réduction des coûts	Buckley & Casson (1988) ; Hennart (1988)
Théorie des ressources	Accès à des ressources ou des compétences	Pfeffer & Nowak (1976) ; Pfeffer & Salanick (1978)
Théorie des réseaux sociaux	Maîtrise de l'information	(Granovetter, 1985) ; (Burt, 1992)
Théorie de l'apprentissage organisationnel	Partage des connaissances	(Kogut, 1988) ; Hamel (1991) ; Inkpen (2000)

Toutes ces théories se complètent souvent, se contredisent parfois, sans qu'aucun consensus, ni cadre intégrateur, ne permette de définir précisément la morphogenèse des alliances, c'est-à-dire les conditions de leur formation, de leur organisation et de leur dynamique. Néanmoins, face à une approche transactionnelle de l'alliance stratégique, l'approche relationnelle semble plus adaptée pour comprendre les liens de partenariat dans les marchés publics.

Granovetter (1985) considère que le fonctionnement d'un marché dépend toujours des conditions sociales. Il partage ainsi, avec les autres auteurs de la sociologie économique (White, 1981 ; Baker, 1984), la conviction que l'action économique est une action sociale orientée par des motivations diverses: la sociabilité, la reconnaissance, le statut social et le pouvoir. Pour rendre compte de l'insertion des actions économiques dans des systèmes de relations sociales, Granovetter (1985) propose le concept d'« encastrement » (*embeddedness*) qu'il emprunte à Polanyi (1983). Il s'efforce ainsi de démontrer que ce sont les relations sociales et les institutions qui permettent à un marché de fonctionner.

L'encastrement peut être abordé sous plusieurs aspects: un aspect interpersonnel, centré sur les relations directes, et un aspect structural, basé sur la structure de réseau général des relations. La thèse principale de Granovetter est de démontrer que, dans les sociétés modernes, l'économie demeure encadrée dans des relations sociales qui en assurent le fonctionnement. Il développe, notamment, des analyses tout à fait originales du marché du travail, dans lesquelles il identifie les rapports sociaux et les institutions qui permettent à ce marché de fonctionner. Il montre, ainsi, que l'obtention d'un emploi est déterminé, en grande partie, par les relations personnelles. Il souligne l'importance de l'identité, non seulement des personnes que l'individu connaît et des relations qu'il a avec elles, mais aussi de l'ensemble des personnes connues par ses relations et ainsi de suite. La structure et la dynamique d'un tel réseau, aussi difficile que soit leur analyse, déterminent largement quelle information sera à la disposition d'un individu et dans quelle mesure une opportunité s'offre à lui. Granovetter (1983) précise que la force d'un lien dépend de la quantité de temps, de l'intensité émotionnelle et des services réciproques qui caractérisent ce lien. Pour lui, les acteurs qui sont faiblement liés aux autres, sont plus susceptibles d'évoluer dans des cercles sociaux différents et sont, par conséquent, exposés à des informations différentes de celles dont ils peuvent disposer. C'est donc la force des « *liens faibles* » qui favorise la propagation rapide des informations et permet ainsi la diffusion des innovations par exemple.

Sur le plan économique, Granovetter (2000) montre que les institutions économiques résultent toujours d'un long processus de création sociale. Il s'oppose à l'idée que l'on pourrait expliquer leur construction et leur fonctionnement uniquement en termes de comportements intéressés des individus. Il souligne, par exemple, que la création et le fonctionnement d'un marché dépendent toujours de conditions sociales, culturelles, juridiques et politiques.

En complément du concept de la force des liens faibles, plusieurs auteurs tentent de montrer, dans la littérature, que l'expérience accumulée avec le même partenaire est un facteur important de création de valeur et de performance (Anand et Khanna, 2000; Kale et al., 2002). En effet, pour Gulati & Singh (1998) les acteurs économiques ont tendance à échanger, en priorité, avec des partenaires qu'ils connaissent, afin de réduire les incertitudes liées aux transactions. Dyer et Singh (1998) montrent que les relations régulières entre partenaires favorisent le partage de connaissances, afin de créer un avantage concurrentiel. La préférence à travailler avec un partenaire dépend du niveau d'interactions suffisant, pour arriver à une transaction satisfaisante, tant humainement qu'économiquement (Voisin *et al.*, 2004). Gulati (1995) met en évidence l'importance de la connaissance préalable du partenaire.

En conséquence de tout cela, des acteurs reliés par des « *liens forts* » suppose des contacts fréquents, une fourniture de services réciproques, et cela justifie le partage des ressources. Selon cette approche, l'expérience accumulée avec le même partenaire contribue à (1) réguler les comportements opportunistes (Olson 1971), (2) limiter les mesures de contrôles ou d'incitations (Gérard 2000), (3) éviter l'asymétrie d'information entre partenaires (Akerlof 1970), (4) réduire les coûts de transactions (Williamson 1985) et (5) faciliter la résolution collective des problèmes. En effet, comme l'expliquent Gulati et Singh (1998), les acteurs économiques ont tendance à échanger, en priorité, avec des partenaires qu'ils connaissent, afin de limiter les risques inhérentes à toutes transactions.

Néanmoins, le principal intérêt d'une expérience accumulée avec le même partenaire reste l'apprentissage organisationnel. Pour Koenig (2006), l'apprentissage organisationnel se définit comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes. C'est pourquoi Mandard (2012) précise qu'un « *historique de relations directes passées entre une firme et son partenaire potentiel, est une source précieuse d'informations sur ce dernier : au travers d'interactions répétées, une entreprise peut accumuler des connaissances riches et précises sur une autre organisation* ». En effet, « *la recherche d'un nouveau partenaire peut prendre du temps et être coûteux, les firmes sont supposées examiner en premier lieu les entreprises avec lesquelles elles ont partagé ces relations antérieures* ».

Cela nous amène à formuler l'hypothèse de recherche suivante : les relations de partenariat d'une entreprise influence significativement sa performance. **Autrement dit, plus une entreprise coopère avec les mêmes partenaires dans les alliances stratégiques, plus elle obtient des marchés publics.**

3. MÉTHODOLOGIE

Les données utilisées pour cette étude sont issues du fichier des avis d'attribution du Bulletin Officiel des Annonces des Marchés Publics (BOAMP) des Journaux Officiels de l'année 2008. Le BOAMP, bulletin officiel des annonces des marchés publics, diffuse les appels d'offres et les résultats des marchés de l'État, des collectivités locales et de leurs établissements publics. En effet, l'article 40 du code des marchés publics¹ stipule qu'une publicité est obligatoire au BOAMP, ou dans un journal habilité à recevoir des annonces

¹ Article 40 du Code des Marchés Publics, version consolidée du 16 septembre 2011

légales, pour tous les marchés dont le montant est supérieur à 90 000 €. Pour les marchés à procédure adaptée (MAPA) inférieurs à 90 000 €, l'acheteur public a le choix des supports qu'il utilisera pour assurer la publicité de ses marchés.

Nous avons considéré qu'il y a une relation de coopération entre deux entreprises lorsqu'elles obtiennent un marché dans le cadre d'une *co-traitance*. La co-traitance illustre la situation dans laquelle des entreprises soumissionnaires peuvent s'allier dans un groupement d'entreprises, pour proposer une offre collective plus avantageuse que les offres individuelles. En fait, les groupements sont des systèmes où les agents tissent des liens pour échanger des biens ou des services, pour partager des étapes de création, de production ou de distribution, ou pour coordonner leurs activités. Il peut s'agir d'une coalition sous la forme d'un simple accord de partenariat, ce qui est le plus fréquent ; mais également, une société en participation ou une société de fait, une société par actions simplifiée, un groupement d'intérêt économique.

L'obtention de l'ensemble de ces données est un processus ayant plusieurs étapes de traitement: extraction, nettoyage, filtrage, formatage, dédoublonnage et indexation. Après avoir recueilli les avis d'attribution du BOAMP (www.boamp.fr), la première étape du processus de collecte de données consiste à extraire toutes les transactions attribuées à des groupements d'entreprises. L'extraction des groupements s'est faite par rapport à des mots clés. L'ensemble de ces mots clés concerne la co-traitance (les groupements). Un mot clé est une unité signifiante, constituée d'un mot (terme simple), ou de plusieurs mots (terme complexe), et qui désigne une notion, de façon univoque, à l'intérieur d'un domaine. Le *tableau 3* présente les caractéristiques des données observées.

Tableau 3: identification des alliances dans le BOAMP en 2008

nombre d'avis collectés	54 181
nombre d'avis attribués à des alliances	4 203
nombre d'avis ignorés ou altérés	9
nombre d'avis retenus	4 194
nombre d'entreprises dans les alliances	6 563
nombre de liens de coopération	10 377

Pour cette étude, nous avons utilisé deux types de données quantitatives. Une variable dépendante pour mesurer le phénomène que l'on cherche à expliquer. Elle correspond à l'attribution des marchés publics à un groupement d'entreprises (alliances stratégiques). Une variable indépendante qui correspond, quant à elle, à l'intensité relationnelle entre un couple d'entreprises partenaires dans une alliance stratégique. La mesure de l'intensité relationnelle repose sur la moyenne relative des relations d'une entreprise avec ses partenaires, c'est-à-dire le rapport entre le nombre de partenaires et le nombre de liens.

4. RÉSULTATS

L'analyse des données repose principalement sur un test statistique, par régression linéaire, réalisé avec le logiciel SPSS. Les résultats montrent une influence significative entre les relations de partenariat et l'attribution de marchés publics. Le *tableau 4* présente les caractéristiques du modèle de régression linéaire utilisé pour expliquer l'attribution des marchés publics en fonction de l'intensité relationnelle des partenariats d'une entreprise. Nous obtenons un coefficient de détermination R^2 ajusté de 0,13. Le fait qu'une seule variable puisse expliquer 13% des attributions de marchés publics est, de notre point de vue, significatif dans la mesure où un tel phénomène est par définition multivariés. Le coefficient de la variable indépendante (l'intensité relationnelle) est, par ailleurs, de 1,48 et celui de la valeur constante de 0,21. Ces paramètres sont valides puisque le test de significativité (p-valeur) est quasi nul. D'autre part, l'examen de la valeur des résidus nous a permis de nous assurer que les résidus sont bien indépendants de la variable à expliquer.

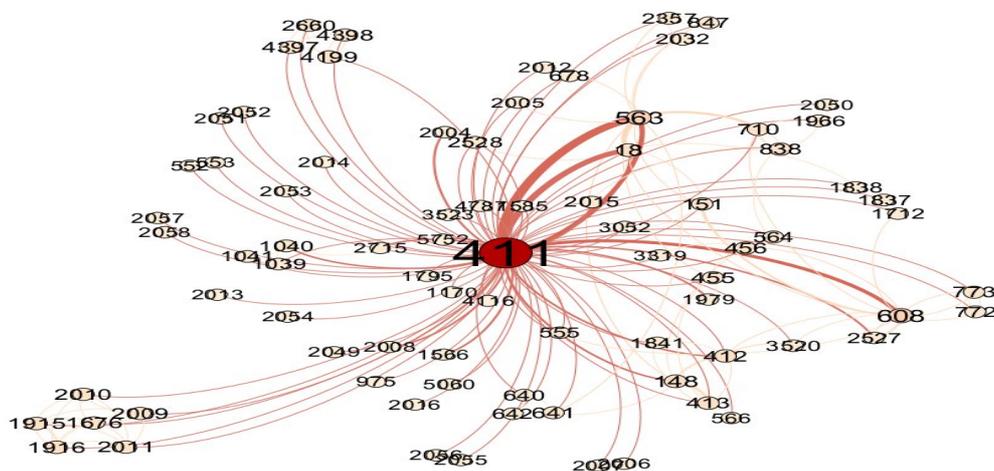
Tableau 4: caractéristiques du modèle de régression linéaire

	B	Erreur standard	Beta	t	signification	R²
Constante	0,21	0,09	0,00	2,45	0,01	0,13
intensité des liens	1,48	0,06	0,36	24,86	0,00	

La *figure 1* représente le graphe « égo-centré » sur l'entreprise N°411. Le graphe permet d'identifier les règles dans la composition des alliances, et l'agencement des interdépendances entre les entreprises. Il montre le voisinage relationnel de l'entreprise N°411. Les entreprises sont symbolisées par des nœuds et leurs relations de coopération par des arcs. Ce graphe

illustre les 184 relations qu'elle entretient avec 80 partenaires. Selon le modèle que nous avons validé, plus une entreprise coopère avec les mêmes partenaires dans son réseau d'alliances, plus elle obtient des marchés publics. En conséquence, l'entreprise 411 augmente sa probabilité d'obtenir de nouveaux marchés, si elle travaille avec les entreprises 463, 18, 608.

Figure 1: graphe égo-centré sur l'entreprise 411



5. DISCUSSION & CONCLUSION

Ces résultats permettent de valider l'hypothèse suivante : plus une entreprise coopère avec les mêmes partenaires dans les alliances stratégiques, plus elle obtient des marchés publics. Ils sont cohérents avec d'autres études empiriques menées (entre autres) par des chercheurs adeptes de l'approche structuraliste (White, 1981 ; Granovetter, 1983 ; Gulati *et al.*, 2000 ;...). Tous montrent l'impact des structures relationnelles dans le comportement des individus ou des organisations.

Dans les marchés publics, nous pouvons donc valablement considérer que la performance des alliances stratégiques est également due aux structures relationnelles des partenaires de l'alliance. En conséquence, les conditions initiales de la formation d'une alliance sont déterminantes sur sa performance, notamment en matière de sélection des partenaires. Une

entreprise a donc intérêt à choisir un partenaire avec qui elle a des liens solides et de l'expérience, plutôt que des partenaires différents avec des liens faibles.

Ces résultats contribuent à montrer l'importance des liens forts sur la performance des entreprises. Ils s'opposent aux résultats d'études empiriques qui affirment que des alliances répétées entre les mêmes partenaires ne sont pas déterminants sur leurs résultats économiques (Merchant et Schendel, 2000; Anand et Khanna, 2000 ; Hoang et Rothaermel, 2005). Gulati et al., (2009) rapportent que ces études considèrent l'expérience cumulée d'une entreprise dans des partenariats, comme un risque de comportements opportunistes ou d'inerties organisationnelles qui empêchent d'explorer de nouvelles opportunités .

Selon nous, la principale explication de l'importance de liens forts dans les alliances stratégiques au sein des marchés publics, proviendrait de la nécessité d'un apprentissage organisationnel. Comme le souligne Koenig (2006), l'environnement des entreprises étant, aujourd'hui, de plus en plus complexe et plus turbulent, le besoin d'un apprentissage rapide devient indispensable et impératif. La complexité de l'environnement est liée, d'une part, à la multiplicité et à la variabilité des choix stratégiques que peuvent prendre les entreprises ; et, d'autre part, à l'évolution et à l'interactivité de la concurrence. L'intérêt d'un apprentissage est double. D'abord, la gestion de l'expérience accumulée entre partenaires va permettre de s'adapter plus facilement aux changements incessants du cadre réglementaire des marchés publics. Ensuite, l'intelligence de l'expérimentation va permettre de dégager les meilleures pratiques pour satisfaire, dans de bonnes conditions, les exigences de la commande publique. Par ailleurs, l'attribution d'un marché public se faisant, généralement, sur le critère de l'offre la plus avantageuse économiquement, les entreprises soumissionnaires doivent trouver le positionnement concurrentiel le plus efficient. Deux options sont envisageables. (1) Soit rechercher une situation de rente à partir d'un effet d'expérience. L'effet d'expérience permet de proposer une offre tarifaire plus basse que ses concurrents. Il s'obtient à partir d'une stratégie de coût et de volume. Cette stratégie repose sur la minimisation des coûts complets d'un produit à partir de l'augmentation du volume de production. (2) Soit rechercher une situation de rente à partir d'un positionnement différencié. Ce positionnement consiste à proposer une offre qui se distingue de l'offre des concurrents par une valeur supérieure perçue par le marché. Ce qui justifie généralement un prix élevé. Dans ces deux cas, une alliance stratégique, avec des liens forts entre les partenaires qui favorise l'apprentissage organisationnel, devient un atout.

Pour conclure, rappelons que cette étude avait pour objectif d'étudier le lien entre l'environnement relationnel et la performance des entreprises. Nous avons montré, d'une part, que les relations de partenariat, notamment dans le cadre d'une alliance stratégique, ont un effet significatif sur l'attribution des marchés publics. D'autre part, cette étude indique que ce sont les relations répétées avec les mêmes partenaires qui produisent de l'effet sur la performance. L'étude nous permet, par ailleurs, pour comprendre l'influence de l'environnement relationnelle, de considérer le fait qu'une seule variable explicative limite la portée des résultats. Mais cette limite suggère de nombreuses perspectives pour des recherches futures. Deux pistes nous semblent particulièrement intéressantes à développer. Tout d'abord, et dans le prolongement de ces résultats, dans quelles conditions (type d'expérience, type de partenaire, etc) l'expérience avec un partenaire favorise-t-elle une meilleure performance ? Ensuite, il semblerait intéressant d'identifier d'autres propriétés relationnelles (l'encastrement dans des réseaux d'alliances, l'attachement préférentiel à un partenaire, la centralité, etc.) déterminantes pour la performance des entreprises.

6. RÉFÉRENCES

- Anand, B.N. et Khanna, T. (2000), Do firms learn to create value? The case of alliances. *Strategic Management Journal*, 21: 295-317.
- Argote, L. et Ophir, R. (2002), Intraorganizational learning. In JAC Baum (Ed.), *The Blackwell Companion to Organizations*: 181-207. Blackwell Publishers Ltd: Oxford.
- Baker, W. (1984), The social structure of a national securities market. *American journal of sociology*, 89(4), 775-811.
- BCG. (1974), *Perspectives sur la stratégie d'entreprise*. Hommes et Techniques.
- Berg, S. V., et Friedman, P. S. (1981), Impacts of domestic joint ventures on industrial rates of return: a pooled cross section analysis. *Review of economics and statistics*, 63, 293-298.
- Borgatti, S. P., Mehra, A., Brass, D. J., & Labianca, G. (2009), Network analysis in the social sciences. *Science (New York, N.Y.)*, 323(5916), 892-5.
- Buckley, P. J., et Casson, M. (1988), A theory of cooperation in international business. *Management International Review*, 28, 19-38.

- Burt, R. S. (1992), *Structural Holes. The social structure of competition*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Cheriet, F. (2009), *Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée*. Montpellier Supagro.
- CMP. (2012), *Code des marchés publics*. Legifrance.
- Dyer, J.H. et Singh H. (1998), The relational view: Cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review* 23(4): 660-679.
- Garrette, B. (1989), Actifs spécifiques et coopération: une analyse des stratégies d'alliance. *Revue d'économie industrielle*, 50, 15–31.
- Granovetter, M. (2000), *Le marché autrement: les réseaux dans l'économie*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Granovetter, M. (1983), The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, vol.1, 201–233.
- Granovetter, M. (1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, Vol. 91(N°3), 481–510.
- Gulati, R, Nohria, N., et Zaheer, A. (2000), Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21, 203–215.
- Gulati, R., et Singh, H. (1998), The architecture of cooperation: managing coordination, uncertainty and interdependence in strategic alliance. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781–814.
- Gulati, R. (1995), Does Familiarity Breeds Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85–112.
- Gulati, R., Lavie, D., et Singh, H. (2009), The Nature of Partnering Experience and the Gains from Alliances. *Strategic management journal*, 30(11), 1213–1233.
- Hamel, G. (1991), Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12, 83–103.
- Harrigan, K. R. (1998), Joint Venture and competitive strategy. *Strategic management journal*, 9(2), 141–158.
- Hennart, J. F. (1988), A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, 9, 361–374.

- Hoang H, Rothaermel FT. 2005. The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project performance. *Academy of Management Journal*, 48(2), 332-345.
- Inkpen, A. C. (2000), A note on the dynamics of learning alliances: Competition, cooperation and relative scope. *Strategic Management Journal*, 21(7), 775–779.
- Inkpen, A. C., et Beamish, W. P. (1997), Knowledge, bargaining power and the instability of international joint venture. *The Academy Management Review*, 22, 177–202.
- Jolly, D. (2001), Alliances interentreprises (les) (p. 163). Vuibert.
- Kale P, Dyer JH, Singh H. (2002), Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function. *Strategic Management Journal* 23(8): 747- 767.
- Koenig, G. (1996), *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages* (p.543). Nathan Université.
- Koenig, G. (2006), L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, *Revue française de gestion*, 160, 293-306.
- Kogut, B. (1988), Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic management journal*, 9, 319–332.
- Kogut, B. (1989), The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry. *Journal of Industrial economics*, 38, 183–198.
- Lemieux, V. (1998), *Les Coalitions : Liens, transactions et contrôles*. Presses Universitaire de France - PUF.
- Loader, K. (2010), Is local authority procurement “lean”? An exploration to determine if “lean” can provide a useful explanation of practice. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 16(1), 41–50.
- Merchant, H. et Schendel D. (2000), How do international joint ventures create shareholder value. *Strategic Management Journal*, 21: 723-737.
- Naegelen, F. (1990), L'arbitrage qualité-prix dans les procédures d'appels d'offres. *Economie & prévision*, (96), 95–108.
- OECD. (2006), *OECD Factbook*. Paris.
- Pfeffer, J., et Nowak, P. (1976), Joint Ventures and inter-organizational dependence. *Administration Science Quarterly*, 21, 319 – 418.
- Pfeffer, J., et Salanick, G. R. (1978), *The external control of organizations*. New York: Harper and Row.

- Polanyi, K. (1983), *La grande transformation, aux origines politiques et économiques de notre temps*. Editions Gallimard.
- Porter, M. (1986), *L'avantage concurrentiel*. Dunod.
- White, H. (1981), Where do markets come from? *American Journal of Sociology*, 87(3), 517-547.
- White, H. C. (1981), Where Do Markets Come From? *American Journal of Sociology*, vol.87(n°3), pp. 517–58.
- Yan, A., et Gray, B. (1994), Bargaining power, management control, and performance in United States- China joint venture: A comparative case study. *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1478 –1517.