

# **Comprendre la diffusion d'une politique publique de promotion de la coopération entre PME au Brésil par la perspective relationnelle**

**COUSSI Olivier**

**IAE – Université de Poitiers – CEREGE (EA 1722)**

[olivier.coussi@univ-poitiers.fr](mailto:olivier.coussi@univ-poitiers.fr)

**ZARPELON Felipe, FACCIN Kadigia et BALESTRIN Alsones**

**Universidade do Vale do Rio dos Sinos UNISINOS – Rio Grande do Sul – Brésil**

[fmzarp@gmail.com](mailto:fmzarp@gmail.com), [kfaccin@unisinobr.com.br](mailto:kfaccin@unisinobr.com.br) et [abalestrin@unisinobr.com.br](mailto:abalestrin@unisinobr.com.br)

## **Résumé :**

---

Le développement de la coopération inter-entreprises est un enjeu majeur des politiques gouvernementales de soutien à la compétitivité économique. Afin d'optimiser la diffusion et l'impact de ces politiques, les pouvoirs publics déploient des dispositifs spécifiques au sein desquels les universités peuvent avoir une place centrale. Si ces dernières ont toute légitimité d'être active dans le cadre de dispositifs de soutien à l'innovation ou au transfert de technologies, il semble moins naturel de les impliquer pour des opérations en dehors de ces champs. Nous présentons les enseignements issus d'une étude de cas longitudinale sur un programme de coopération inter-entreprises déployée dans un état au sud du Brésil par le biais d'un partenariat entre le gouvernement et des universités communautaires en charge de sa mise en œuvre opérationnelle. En nous inscrivant dans une perspective relationnelle, nous analysons les déterminants de ce partenariat afin d'identifier les rentes relationnelles produites par les réseaux de PME construits en véritables écosystèmes territoriaux : l'accès à la communauté et la propagation. Nous démontrons que ces rentes sont confrontées à des obstacles, constituant de fait des pertes relationnelles à minimiser afin d'optimiser l'efficacité de la politique publique poursuivie : l'inflexibilité ainsi que la distance par rapport à la cible.

**Mots-clés :** Perspective relationnelle, université, coopération, étude de cas

---

# **Comprendre la diffusion d'une politique publique de promotion de la coopération entre PME au Brésil par la perspective relationnelle**

## **INTRODUCTION**

Avec la complexité croissante des relations économiques induites par une participation plus incisive et importante des petites et moyennes entreprises (PME) dans le jeu concurrentiel (Castells, 2009), la question de la capacité des politiques publiques à agir et impacter la totalité de la diversité des acteurs économiques d'un territoire se pose. Constatant cette transformation de configuration des milieux économiques parallèlement à l'évolution des relations entre les sphères publique et privée, les pouvoirs publics doivent, contrairement au passé où ils traitaient avec un petit groupe de grandes entreprises, impliquer un plus grand nombre d'acteurs aux objectifs plus complexes et parfois dualistes. Paradoxalement, on constate qu'ils sont généralement incapables de faire face efficacement à une grande quantité d'acteurs lors du déploiement de politiques publiques (Klijn, 2008), ce qui nécessite d'identifier des ressources permettant de pallier ce problème.

Les responsables publics peuvent alors impliquer des acteurs non gouvernementaux dans les processus d'élaboration et de diffusion des politiques publiques afin d'atténuer ces problèmes et peuvent opter pour la mise en place d'actions collectives.

En France, cela s'est traduit par la création de différentes politiques publiques tel que système productif local (SPL), pôle de compétitivité ou grappe industrielle. Assurant la gouvernance d'écosystèmes territoriaux, ces entités ont toutefois souvent souffert de la critique concernant la sous-représentativité des PME en leur sein, au profit des grandes entreprises plus à-même d'un tirer un bénéfice et la nécessaire prise en compte d'une spécificité de leur gouvernance (Bocquet & Mothe, 2011). Pourtant des recherches ont permis d'identifier les raisons de leur dynamique et de leurs faiblesses structurelles en matière d'apprentissage, d'interactions et d'ancrage territorial (Carluier, 2005). Ainsi, une matrice d'analyse stratégique est élaborée qui porte sur la mise en évidence des stratégies potentielles les plus appropriées pour chaque type

de réseau et d'éclairer, pour un territoire donné, les ressources à favoriser ainsi que le « sentier de croissance » sur lequel il apparaît stratégique de s'engager (Carluer, 2006).

Enfin, ces politiques sont souvent associées aux objectifs de soutien à l'innovation par valorisation de la recherche publique et excluent de fait tous les secteurs d'activité qui ne nécessitent pas cette implication (Torre & Zimmermann, 2015). Suire et Vicente (2015), sur la base de la théorie des réseaux, ont de plus montré la nécessité d'un ciblage « *plus chirurgical des liens manquants dans la structuration des réseaux* » et la nécessité de soutenir « *des tiers-lieux où émergent des rencontres exploratoires, desquelles peuvent naître des collaborations aux frontières des domaines industriels et technologiques* ».

Une difficulté subsiste toutefois dans l'évaluation d'une politique de cluster qui renvoi à deux modèles idéal-typiques : un « économiste » et un « gestionnaire » (Gallié, Glaser, & Pallez, 2014). Le premier modèle s'intéresse à un bilan *ex-post* (mesure de l'impact économique par des approches quantitative et comparative), le deuxième qui cherche à qualifier *in itinere* des résultats intermédiaires et des relations de causalités de la politique conduite afin éventuellement de la réorienter.

Parmi les partenaires potentiels des entités gouvernementales, les universités ont fait l'objet d'une attention particulière dans la littérature (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995; Hui, Fonstad, & Beath, 2008) car elles ont la caractéristique d'être intégrées dans la société et le plus souvent alignées sur les besoins communautaires. Comme elles représentent naturellement le lieu de production et diffusion de connaissances, elles peuvent de fait alimenter en ressources les entités gouvernementales en termes d'informations techniques et spécialisées. Malgré l'intérêt de la littérature sur les partenariats gouvernement-université, il semble y avoir toutefois une lacune dans la tentative d'analyser l'impact des universités sur le développement et la mise en œuvre des politiques publiques. Ces constatations fondent la problématique qui a guidé cette recherche :

**comment les entités gouvernementales peuvent-elles utiliser des partenariats avec les universités pour mettre en œuvre, optimiser et amplifier des politiques publiques ?**

Les relations inter-organisationnelles ont fait l'objet de nombreux débats dans la communauté scientifique en management stratégique, et l'approche théorique que Dyer et Singh (1998) définissent comme la « perspective relationnelle » est particulièrement intéressante, venant

compléter l'introduction du concept de capacités dynamiques (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) pour rendre compte de la contribution du réseau à la stratégie (Josserand, 2007).

Dyer et Singh introduisent alors la notion de rente relationnelle qui désigne l'idée selon laquelle ce sont les relations que l'entreprise entretient avec ses différentes parties prenantes qui permettent d'expliquer une situation de surperformance : par les synergies qu'elles induisent, les coopérations et les alliances peuvent donc accroître les performances et réduire les coûts et les risques. Mais qu'en est-il lorsque la construction de telles coopérations est à l'initiative des pouvoirs publics ? Est-ce que dans ce contexte les résultats de la perspective relationnelles sont toujours applicables et à quelles conditions ?

Afin de comprendre ce problème, nous présentons les résultats d'une étude de cas longitudinale concernant un programme de coopération entre un gouvernement et des universités communautaires afin d'assurer un soutien à la création de coopération entre PME au Brésil.

Nous présentons tout d'abord un cadre conceptuel construit à partir du support théorique de Dyer et Singh (1998). Suite à une description détaillée du cas représentatif étudié, nous exposons les résultats pour enfin conclure sur des recommandations managériales issues d'une extension du cadre conceptuel.

## **1. ARCHITECTURE DE LA RECHERCHE**

### **1.1 LA PERSPECTIVE RELATIONNELLE**

Considérant la coopération, et pas uniquement le comportement concurrentiel des acteurs, comme une stratégie pour réussir dans les affaires, Dyer et Singh (1998) discutent des sources d'avantages concurrentiels et se trouvent confrontés à deux grandes lignes de pensée stratégique : la structure des industries caractérise la première voie, et la vision par les ressources internes, en tant que critique à cette première, se positionne en pensée alternative. Porter (1998) est sans aucun doute le principal défenseur du courant de pensée sur la structure des industries en tant que source d'avantage concurrentiel profitable. La deuxième voie, celle basée sur les ressources (*Ressource Based-view* ou RBV) est issue des travaux précurseurs de Barney (Barney, 1991) et propose que les avantages concurrentiels d'une organisation proviennent de ressources propres. Malgré la reconnaissance de ces deux visions, Dyer et Singh (1998) soutiennent qu'elles négligent les relations de coopération entourant l'organisation de

base confirmé en cela par Preston et Donaldson (1999) qui considèrent que ces arrangements constituent des « avantages relationnels » qui devraient être considérés, au même titre que les avantages physiques et financiers. Pour autant, ces derniers constatent qu'en ne prenant en considération que les relations entre entreprises - les relations avec des organisations de nature différentes ne sont pas prises en compte - il existe des lacunes dans cette approche, lacune que nous proposons de combler en proposant d'inclure les relations avec les institutions publiques.

En effet, la perspective relationnelle perçoit les organisations et institutions environnantes (concurrents, clients, fournisseurs, etc.) en tant que possibilités de collaboration immédiates (Prahalad & Ramaswamy, 2004) et cherche à comprendre comment et pourquoi les gains relationnels (définis en théorie comme des « rentes relationnelles ») existent et comment ils définissent des avantages concurrentiels pour les organisations participant à des projets collaboratifs. Le modèle de performance dans cette perspective repose alors sur le partenariat qui permet de générer des profits supérieurs. Pour la perspective relationnelle, la stratégie collective crée une source inimitable de ressources grâce à un réseau ayant un accès privilégié à l'information et au partage des connaissances. Pour autant, les rentes relationnelles ne sont pas accessibles en se confrontant directement au marché mais par la constitution de quatre déterminants permettant de les générer (Dyer & Singh, 1998, p. 663) :

1. Investissements dans des actifs spécifiques à la relation : les organisations en collaboration doivent investir dans la création de ressources uniques qui ne seraient pas développables sans une relation de coopération.
2. Un échange substantiel de connaissances : la connaissance doit être partagée par les routines quotidiennes établies par les partenaires. Elle est conditionnée par la capacité d'absorption spécifique des deux parties ainsi que par les initiatives mises en place favorisant des rapports transparents, sincères, et décourageant tout comportement opportuniste de nature à nuire à la relation entre les parties.
3. La combinaison et complémentarités de ressources et de capacités : « *ressources distinctives des partenaires de l'alliance qui génèrent collectivement des rentes plus importantes que la somme de celles obtenues à partir des dotations individuelles de chaque partenaire* » (Dyer & Singh, 1998, p. 666).
4. Des mécanismes de gouvernance efficaces afin de réduire les coûts de transaction.

La reconnaissance des aspects relationnels en tant qu'éléments moteurs de l'avantage concurrentiel a changé les principes traditionnels en stratégie : la collaboration représente donc une ressource stratégique pour atteindre les besoins organisationnels de développement ou de soutenabilité (Persais, 2004). Nous ambitionnons de démontrer que c'est aussi vrai dans la création et la mise en œuvre des politiques publiques. Notons toutefois que Dyer et Singh compare la structure de l'industrie, les ressources et les relations de l'avantage concurrentiel et dépeignent l'unité d'analyse de la perspective relationnelle comme « paire de réseaux d'entreprises ». Ainsi, nous comprenons que cette dyade est l'unité d'analyse possible pour ce cadre théorique, mais pas seulement. Les relations inter organisationnelles des réseaux ou triades font également l'objet d'analyses et notre proposition est de d'étendre la notion de rentes relationnelles dans un autre contexte : celui des politiques publiques.

## **2.1 LA PERSPECTIVE RELATIONNELLE DANS LE CONTEXTE DES POLITIQUES PUBLIQUES**

Les révolutions concurrentielles soulignées par Castells (2009) ont également impacté la sphère publique qui jusque dans les années 1970 ne devaient s'occuper que d'un petit nombre d'organisations puissantes responsables de la plupart des recettes fiscales et de l'emploi de main-d'œuvre. À partir des années 1970, le marché concurrentiel atteint un niveau de complexité plus élevé avec une plus grande participation des petites entreprises et des arrangements collaboratifs. Pour faire face à cette complexité, les pouvoirs publics ont vu le besoin éminent d'adopter des partenariats collaboratifs.

Pour Klijn (2008), la formulation et la mise en œuvre de politiques publiques intègrent une profusion de relations inter-organisationnelles. Saad, Zawdie et Malairaja (2008) introduise alors la capacité gouvernementale à traiter avec d'autres entités organisationnelles comme moteur pour obtenir des résultats positifs dans le développement des territoires. Afin de promouvoir l'efficacité des ressources publiques, une entité gouvernementale peut ainsi développer un partenariat avec d'autres entités publiques (Sorrentino, Spano, & Bello, 2011) ou même avec des organisations de la société civile (Korsching & Borich, 1997).

Parmi les nombreux partenaires potentiels des pouvoirs publics, les universités occupent une place de choix car elles disposent d'un personnel spécialisé et qualifié pour leur concéder des connaissances techniques et scientifiques. En outre, elles sont intégrées dans la société et s'harmonisent généralement avec les besoins de la communauté. Cela semble donc pouvoir

prodiguer aux gouvernements une aptitude à mettre en œuvre et propager efficacement une politique publique.

### **3.1 CONSTRUCTION D'UN CADRE CONCEPTUEL**

Le rapprochement entre la perspective relationnelle et le management public donne l'occasion d'élaborer le cadre conceptuel support de la recherche (figure 1).

Selon la perspective relationnelle, un groupe de quatre déterminants est nécessaire pour atteindre des rentes relationnelles et nous faisons l'hypothèse ici qu'une relation avec un acteur spécifique, en l'espèce une université, est constitutif pour le gouvernement de création d'une rente relationnelle. En conséquence, les rentes relationnelles produites par l'ensemble des relations avec les universités impliquées dans un programme sont génératrices de succès permettant l'atteinte des objectifs de la politique publique ; a contrario, l'absence de relations avec des universités n'auraient pas produits de rentes relationnelles et donc les objectifs de la politique publique n'auraient pas été atteints conduisant ainsi à son échec.

Les rentes relationnelles sont des supra-bénéfices générés conjointement dans une relation d'échange qui ne pourraient être générée par l'une ou l'autre des organisations isolément et ne pourraient être créée que par les contributions conjointes et idiosyncratiques des partenaires spécifiques de l'alliance (Dyer & Singh, 1998). Dans le contexte de la mise en œuvre des politiques publiques, une rente relationnelle serait donc la capacité à faciliter son application et améliorerait son efficacité (Klijn, 2008). Nonobstant, elle devrait naturellement découler d'un objectif commun de développer un secteur spécifique de la société.

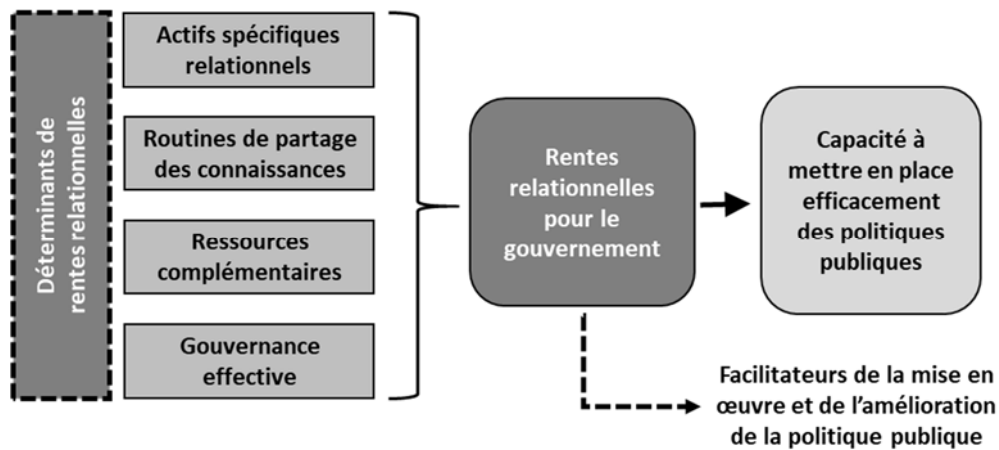
En effet, un gouvernement doit être reconnu comme une entité capable de suggérer des changements dans des communautés spécifiques. Au sens large, les groupes sociaux acceptent les pressions extérieures lorsqu'ils reconnaissent la légitimité des acteurs qui en sont partisans (Suddaby & Greenwood, 2005; Zietsma & Lawrence, 2010). En raison de ses liens étroits avec la communauté (Hui et al., 2008), l'université peut servir de levier pour permettre l'accès des politiques publiques aux routines quotidiennes de cette même communauté, d'autant plus qu'avec plusieurs acteurs répartis sur le territoire, il est encore plus difficile pour un acteur public d'atteindre chaque acteur spécifique et de garantir la participation démocratique de tous. Une fois de plus, nous postulons que les universités peuvent compléter ce manque de ressources



des pouvoirs publics et mettre à disposition leur personnel afin de permettre la propagation d'une politique publique, faciliter des coopérations et jouer – si besoin – un rôle d'interface et/ou de régulateur.

Dans la figure 1, nous mettons en évidence les principaux éléments qui seront pris en considération lors de l'analyse du cas. Les déterminants des rentes relationnelles sont connus de la littérature alors que les rentes relationnelles restent à identifier pour un but à atteindre : l'efficacité de la politique publique qui ne se produit qu'en cas de création de ces rentes.

**Figure 1. Rentabilité relationnelle et mise en œuvre des politiques publiques**



(Source : Auteurs adapté de Dyer & Singh (1998))

#### 4.1 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Cette recherche exploratoire est fondée sur une étude de cas unique (Yin, 2012). Le choix de cette méthodologie s'explique par sa visée compréhensive. Nous avons cherché à recueillir la parole des acteurs dans le contexte de leur action, elle permet les « *explications pleines de sens* » (Yin, 2012). Des trois types d'études de cas distinguée par Stake (1995) nous nous situons dans le cadre de l'étude instrumentale destinée à valider le cadre conceptuel mobilisé.

Nous avons ainsi recueilli des données provenant de deux sources :

- des documents publicitaires sur la politique publique, des rapports de suivi, des textes relatifs à la législation, 67 rapports scientifiques concernant le programme gouvernemental (articles, thèses ou mémoires d'étudiants) ;
- 12 entretiens semi-directifs pour caractériser la participation des universités à la



mise en œuvre de la politique publique ainsi qu'aux déterminants des rentes relationnelles.

Les entretiens semi-structurés ont permis d'approfondir la compréhension des étapes de la trajectoire et des relations qu'il ne serait pas possible d'extraire de l'analyse documentaire. Ainsi, nous avons utilisé les entretiens pour caractériser la participation des universités à la mise en œuvre de la politique publique ainsi que les déterminants des rentes relationnelles. Les entretiens ont été conçus pour caractériser l'évolution du stimulus de formation et de diffusion de réseaux coopératifs entre PME dans les trois contextes proposés : gouvernemental, académique et entrepreneurial.

Après l'approche initiale sur le terrain, nous avons structuré le guide d'entretien pour la collecte de données en deux blocs de questions découlant du cadre théorique : le premier concernant les quatre éléments pour parvenir à des rentes relationnelles (en mettant l'accent sur chacun de ces éléments afin de fournir des informations précises sur les relations entre le gouvernement et les universités) et le deuxième pour des questions sur les rentes relationnelles qui permettraient la mise en œuvre d'une politique publique.

Puisque le programme étudié portait sur l'interaction directe entre trois sphères de la vie économique (gouvernement, université et entreprises), nous avons également orienté les entretiens sur ces trois dimensions. Bien que les données portent sur un processus d'immersion temporelle, la collecte des données a été effectuée en une seule période. Comme le justifie Langley (1999), il s'agit d'un fait courant dans la recherche procédurale qui ne constitue pas nécessairement un biais d'analyse.

Les entretiens ont été conduits jusqu'à saturation des données, i.e. jusqu'au point où, dans cette recherche, toute donnée nouvelle n'apporte aucun élément inédit à la compréhension du dispositif étudié (Miles, Huberman, & Hlady-Rispal, 2007). En tenant compte des trois sphères participant au programme, nous avons pris soin de répartir le nombre de répondants de façon égale. Ainsi, l'échantillon était composé de 12 personnes, 4 représentants de chacune des sphères participantes : gouvernement, universités et entreprises. Nous avons planifié les entretiens par téléphone ou par courriel et le contact était fourni par le mécanisme « boule de neige » par lequel chaque répondant désigne les noms des personnes susceptibles d'être interviewées. Le tableau 1 présente toutes les personnes interrogées et synthétise leur participation à la politique publique.

L'ensemble de ces données (primaires comme secondaires) a été étudié par une analyse de contenus. Les données ont été analysées à l'aide du logiciel NVIVO suivant les principes de l'analyse catégorielle (Bardin, 1993) en se référant au déroulement du discours en catégories, desquelles les critères de choix et de délimitation sont guidés par les thèmes d'investigation liés à l'objet de l'analyse. De même que précédemment, lors du codage, lorsque aucun concept nouveau n'est apparu nous avons considéré avoir saturé les catégories (Dumez, 2006).

**Tableau 1 – Description des personnes interrogées**

<b>Dimension</b>	<b>Entretien</b>	<b>Position</b>
Entreprise	Firm1	Entrepreneur et consultant
	Firm2	Président d'un réseau
	Firm3	Entrepreneur associé
	Firm4	Président d'un réseau
Gouvernement	Gov1	Coordinateur du programme
	Gov2	Secrétaire général
	Gov3	Coordinateur du programme
	Gov4	Secrétaire général
Université	Univ1	Superviseur du programme
	Univ2	Superviseur du programme et consultant
	Univ3	Consultant du programme
	Univ4	Superviseur du programme

## 2. PRÉSENTATION DU CAS

Le rôle économique et social des PME au Brésil est extrêmement important et pertinent. Sur 100 entreprises enregistrées dans le pays, 99 sont des micros et petites entreprises, représentant 66 % des emplois formels et 33 % du PIB (SEBRAE, 2015). Une autre caractéristique est la répartition sectorielle dans laquelle 47 % des PME proviennent du commerce, 38 % des autres services et seulement 15 % de l'industrie (SEBRAE, 2015). Cette concentration sur le commerce et les services s'explique généralement par l'accès plus facile à l'entrepreneuriat dans ces secteurs, puisque dans la plupart des cas, l'investissement initial est plus faible dans ces secteurs de l'économie.

Le Rio Grande do Sul est un État, unité fédérative intermédiaire du Brésil. C'est l'État le plus au sud, bordé à l'ouest par l'Argentine et l'Uruguay et à l'est par l'océan Atlantique. Sa population est estimée à 11,2 millions d'habitants en 2015 et 281000 km<sup>2</sup>, comparable en

dimension à l'Italie. En raison de ces caractéristiques territoriales, le gouvernement de l'État a opté pour un rapprochement avec des universités locales pour faire fonctionner un de ses programmes de développement économique fondé sur la promotion de réseaux territorialisés. Ces universités sont insérées dans la communauté et utilisent, dans la plupart des cas, leurs propres étudiants comme consultants pour mettre en œuvre les pratiques d'établissement de réseaux. De cette façon, le Gouvernement a pu être présent dans toutes les parties de l'État du Rio Grande do Sul.

Le système d'enseignement supérieur au Brésil est composé d'universités publiques, privées et communautaires, ces dernières étant essentiellement des entités philanthropiques. Les universités publiques sont principalement financées par des ressources fédérales et sont situées dans les grands centres urbains du pays. Bien qu'elles soient indépendantes sur le plan administratif, les universités fédérales sont subordonnées au ministère de l'Éducation et n'ont que peu de souplesse dans la définition des politiques de développement local (Panizzi, 2003). Pour un plus petit nombre, les universités privées font partie d'un phénomène récent de changement du système éducatif brésilien avec l'ouverture d'institutions à but lucratif (Squissardi, 2008). Les universités communautaires (Teixera, 1993) se sont développées historiquement sur des lacunes non comblées par les universités publiques (Souza Lima, 2011).

Dans l'État de Rio Grande do Sul, les universités communautaires jouent un rôle particulier dans le développement de l'enseignement supérieur. Ces institutions se développent pour répondre aux besoins régionaux non traités par les entités étatiques et fédérales et découlent de l'association des efforts des entités sociales préoccupées par le développement social, économique et culturel des communautés. Ainsi, pour mettre en œuvre cette politique publique, le gouvernement de l'État a choisi les universités communautaires comme opérateurs puisqu'elles sont déjà impliquées dans les différentes communautés du territoire. En ce sens ces universités ont un rôle prépondérant dans le développement local, souvent dans une approche systémique, écologique et territoriale tel que prôné en conclusion de l'ouvrage collectif dirigé par Tremblay et Vieira (2012) et qui rend compte d'expériences brésiliennes et québécoises en la matière.

Le cas étudié décrit une politique publique dans le sud du Brésil qui vise ainsi à la formation et à la diffusion de réseaux d'entreprises dans cet état. L'étude du « *Programa de Cooperação* » (Programme des Réseaux de Coopération ou PRC) illustre empiriquement l'intérêt de la

promotion de la coopération entre entreprises pour le développement local basé sur l'accroissement de la compétitivité des PME. Suite à sa promulgation officielle, le PRC est devenu une référence de politique publique pour la formation et la diffusion de réseaux de coopération entre PME au Brésil. Tout au long de sa trajectoire, 326 réseaux ont été formés, touchant directement environ 5 000 PME, pour une couverture de 45 000 emplois et des revenus annuels de 5 milliards de Reals (environ 1,3 milliards d'euros). En raison de la capacité de cette politique publique à rompre avec les pratiques individualistes des PME, il est intéressant de comprendre son fonctionnement tout au long de sa trajectoire. En outre, de nombreuses études récentes présentent les principaux résultats obtenus par les PME participant au programme, parmi lesquelles : l'adoption de nouvelles pratiques de travail, la réduction des coûts, l'acquisition de nouveaux clients, le développement de nouveaux fournisseurs, l'augmentation des revenus et le lancement de nouveaux produits et prestations de service.

Le Rio Grande do Sul est l'un des états les plus industrialisés du Brésil avec une base économique très diversifiée et une forte concentration de PME. Compte tenu de ces caractéristiques, le gouvernement a conçu, au début des années 2000, une série de mesures visant à promouvoir le développement économique de l'État, en donnant la priorité à la conception de politiques publiques pour la promotion des petites et moyennes entreprises.

Parmi ces mesures figure le PRC, programme visant à « *renforcer les micros, petites et moyennes entreprises dans les segments les plus variés de l'économie, par l'union associative entre eux* » selon le décret 42.950 de l'Etat du 17 mars 2004. Lancé grâce au partenariat avec une université communautaire et sept consultants, le programme est toujours actif en 2017. En tant que coordonnateur des politiques publiques, le gouvernement de l'Etat a signé des partenariats avec des universités communautaires afin mettre en place une méthodologie d'accompagnement des PME grâce à des actions collaboratives et la constitution de réseaux.

En ce qui concerne la dynamique opérationnelle du programme trois acteurs principaux sont identifiés : le gouvernement de l'État, des universités communautaires et des petites et moyennes entreprises. En ce qui concerne les responsabilités et les rôles de chaque acteur, notons que le gouvernement de l'État est responsable de la transmission de la méthodologie de travail du PRC (contenant toutes les procédures à suivre par les participants pour le mettre en œuvre), de la fourniture des ressources financières, de la responsabilité de la formation des consultants et de la supervision de toutes les actions liées à la formation de réseaux de

coopération. Les universités signataires des accords avec le gouvernement ont créées des centres de soutien régionaux dans tout l'état de Rio Grande do Sul qui jouent le rôle stratégique de sensibilisation des entrepreneurs et de constitution des réseaux de coopération, en cherchant à adapter la méthodologie du programme aux potentialités et spécificités de chaque sous-région. Dans les accords signés avec les universités, les critères et les actions à prioriser sont définis, ainsi que les lignes directrices, les objectifs et les phases d'exécution établis par la coordination du gouvernement de l'État. La méthodologie développée par le gouvernement pour le PRC suggère une période de 12 mois de travail, divisée en 23 phases, à commencer par la planification de base de l'action et la finalisation avec le plan de croissance et de développement du réseau. En somme, on attend des PME l'adoption de la méthodologie et une appropriation du programme en fonction de leurs exigences visant à renforcer leur compétitivité.

Le programme a été créé initialement en 2000 avec l'objectif clair de promouvoir une option stratégique pour les PME par la formation de réseaux qui maintiennent l'indépendance et l'individualité de chaque membre. La formation de ces réseaux repose sur quatre éléments : la coopération horizontale, la nature associative, l'expansion du réseau et l'indépendance vis-à-vis de la sphère publique. Les réseaux de petites entreprises établis dans le sud du Brésil sont des accords de coopération entre PME, entreprises juridiquement indépendantes qui partagent un objectif commun (Oliver, 1990), prennent la décision stratégique de travailler ensemble vers un avantage concurrentiel (Ebers & Jarillo, 1997; Jarillo, 1988) et dans l'objectif d'une diminution des coûts de transaction (Assens, 2003). La constitution de ces réseaux est similaire aux accords de coopération établis dans la région connus sous le nom de « Troisième Italie » (Lazerson, 1988) avec comme particularité de concerner les secteurs du commerce de détail en particulier les pharmacies, les matériaux de construction et les supermarchés. Malgré tout, ce sont des projets concurrentiels puisque tous les membres de chaque réseau proviennent d'un même segment partageant - dans certains cas - le même marché de clients (Bengtsson & Kock, 2000). Pour cette raison, ils adoptent comme mode de gouvernance, la coordination par leurs propres membres, élisant des représentants au sein de leurs assemblées (Provan & Kenis, 2007).

Parallèlement au cycle de vie des réseaux d'entreprises, il semble nécessaire qu'un « tiers-acteur » puisse servir de médiateur pour la création d'alliances coopératives initiales (Assens, 2003; Cerdan & Sautier, 2001). Ces « courtiers » jouent un rôle fondamental dans le développement de la confiance dans les réseaux horizontaux, où aucune relation de

subordination entre les entreprises n'est disponible (Geindre, 2005). Le gouvernement occupe alors une place prépondérante dans ces questions parce qu'il entretient une proximité spatiale, sociale et culturelle avec les entreprises locales (Cerdan & Sautier, 2001). D'un point de vue opérationnel, le gouvernement a établi un partenariat avec les départements de gestion (enseignement et laboratoire de recherche) des universités communautaires qui avaient pour responsabilité de désigner un professeur comme coordinateur du programme pour l'université. La formation de l'équipe projet, composée principalement d'étudiants de troisième cycle en gestion et économie, ainsi que la formation puis de l'affectation des consultants auprès des PME était de la responsabilité des coordinateurs au sein des universités.

### **3. PRINCIPAUX RÉSULTATS ET CONTRIBUTIONS**

#### **3.1 DÉTERMINANTS DES RENTES RELATIONNELLES**

Il s'agit dans un premier temps de démontrer que le cadre théorique proposé s'applique bien au cas étudié. Rappelons ici que le cadre théorique qui fait l'objet du présent document est celui des rentes relationnelles issues des relations partenariat tel que décrit par Dyer et Singh (1998) qui fondent leurs arguments sur la manière dont le partenariat (pris dans son ensemble et non comme une simple relation dyadique) conduirait à un avantage concurrentiel. Nous nous intéressons donc ici à la notion de partenariat que nous transposons ensuite aux relations gouvernement-université-PME

Dyer et Singh (1998, p. 664) soulignent que « *plus les investissements des partenaires de l'alliance dans les actifs spécifiques à la relation sont importants, plus le potentiel sera possible pour les rentes relationnelles* ». Ainsi, il est remarquable de constater que l'investissement des deux parties du partenariat, gouvernement et universités, se situe uniquement dans un actif spécifique qui serait inaccessible sans participation mutuelle : la reconnaissance de la part des entrepreneurs. En effet, même si l'entité gouvernementale est par nature un acteur légitime dans tout contexte organisationnel, dans les premiers stades de la trajectoire de la politique publique étudiée les entrepreneurs n'ont pas vu dans ces actions une opportunité de développement. Le rôle du gouvernement (Lundberg & Andresen, 2012), dans la plupart des économies, consiste simplement à déterminer et à contrôler la bonne exécution de textes de lois et de règlements :

« lorsque le programme nous a été présenté, nous avons pensé que ce serait un autre mécanisme gouvernemental de taxation » (Firm1).

De plus, l'université dans de rares cas possède la structure financière pour appliquer des programmes de soutien au développement d'entreprises environnantes, c'est pour cela que « nous (l'université) avons besoin d'un soutien financier pour fournir notre comité technique comme consultants afin de développer ce type d'initiative » (Univ2). Pour cette raison, l'université n'est généralement pas considérée comme capable de soutenir ce type de programme. L'investissement en reconnaissance comme un actif spécifique relationnel est exposé dans les *verbatim* du tableau 2. Le rôle du gouvernement fût de fournir un soutien financier aux universités, en contrepartie de quoi, l'université assumait la formation ainsi que le déploiement du comité technique constitué en consultants en organisation. Ce jeu gagnant/gagnant a garanti la reconnaissance de cette politique publique et la confiance en celle-ci de la part des entrepreneurs.

**Tableau 2 – Vérification empirique de l'existence d'actifs spécifiques**

<i>Investissement</i>	<p>L'université est crédible et plus fiable que le gouvernement de l'Etat lui-même dans certaines villes. C'est l'une des raisons pour lesquelles nous avons opté pour les partenariats avec les universités (Gov1).</p> <p>Nous avons reçu un soutien financier du gouvernement par des contrats annuels dans lesquels nous avons périodiquement assigné des objectifs et des responsabilités (Univ4).</p>
<i>Résultat</i>	<p>L'université a montré, d'une certaine façon, que cela fonctionnerait bien. Cela a beaucoup aidé à l'expansion du réseau (Firm3).</p> <p>Dans certains cas, quand il n'y a pas de médiateur, certains conflits apparaissent et finissent par diviser les propriétaires d'entreprise. Le consultant en tant que représentant de l'université est important comme médiateur (Firm2).</p>

Le deuxième élément pour générer une rente relationnelle est l'existence de routines de partage des connaissances. Dyer et Singh (1998, p. 665) proposent que « plus les investissements des partenaires de l'alliance sont dans les routines inter-entreprises de partage des connaissances, plus le potentiel sera possible pour les rentes relationnelles » ; ce que nous mettons en évidence au travers de ce cas.

La méthodologie initiale pour la formulation et le développement de réseaux de coopération entre les PME est la propriété intellectuelle du gouvernement de l'État. Les techniciens gouvernementaux avec l'aide d'un consultant externe, président de l'un des premiers réseaux de



coopération installés dans l'État de Rio Grande do Sul, ont été chargés de formuler cette méthode en 24 étapes. Ensuite, dans les premiers temps de la mise en place de la politique publique, le gouvernement a préparé des séquences immersives avec tous les consultants universitaires dans un hôtel « *pour établir une connaissance commune de la méthodologie* » (Univ3). Plus tard, le gouvernement a proposé des réunions systématiques pour reconfigurer la méthodologie selon les demandes des consultants.

Le programme a ainsi forgé plus de 300 réseaux de coopération au cours de ses 15 années d'existence et il existe un schéma de fonctionnement clair dans tous ces réseaux. En outre, et comme effet collatéral, la plupart des connaissances développées dans les limites de la politique publique sont maintenant intégrées par les groupes de consultants externes et dans le corps professoral impliqué. Les efforts visant à investir dans des routines de partage des connaissances sont notées dans le tableau 3.

**Tableau 3 – Vérification empirique de l'existence de routine de partage de connaissance**

<i>Investissement</i>	<p>Chaque fois que nous avons une nouvelle équipe de consultants, nous avons promu un événement sur deux jours entiers, généralement organisés dans un hôtel, où nous avons passé au crible chaque étape de la méthodologie (Gov3).</p> <p>La structure gouvernementale nous a donné la liberté de critiquer, de pointer sur les choses qui n'allaient pas bien et d'ajuster ce qui était nécessaire dans la méthodologie (Univ1).</p>
<i>Résultat</i>	<p>Nous avons habituellement un bon consensus sur la méthodologie et le modèle de formation du réseau était évident (Univ4).</p> <p>La méthodologie actuelle a considérablement changé depuis la première, ce qui est un produit de l'engagement des consultants (Univ2).</p>

Le troisième facteur déterminant des loyers relationnels est la dotation de ressources complémentaires. Du côté du gouvernement, ce sont les connaissances techniques initiales et le pouvoir législatif. Ces deux ressources étaient essentielles pour initier le processus et pour maintenir la légitimité de la politique publique. Pour compléter ces ressources, les universités ont apporté leurs connaissances des communautés locales et leur capacité d'accès aux entrepreneurs (tableau 4).

**Tableau 4 – Vérification empirique de l'existence de ressources complémentaires**

<i>Connaissance technique initiale</i>	Nous avons d'abord développé la méthodologie avec l'aide du président d'un réseau de coopération consolidé (Gov4). Elle (le consultant externe) avait en tête toutes les étapes de construction d'un réseau de coopération. Je devais simplement le mettre sur le papier (Gov1).
<i>Poids politique</i>	Le gouvernement a appuyé la création de deux lois importantes pour les réseaux de coopération. La première a mis en œuvre le programme et l'autre a facilité la régularisation des réseaux de coopération en tant qu'associations économiques (Univ3).
<i>Connaissance locale</i>	L'université connaît le marché et est responsable des prospections (Firm2).  Nous avons le plus souvent mis en place le comité technique avec une connaissance suffisante des paramètres économiques locaux (Univ4).
<i>Infrastructure</i>	Une autre responsabilité de l'université était de fournir des salles de classe et du matériel, tels que des manuels et des livres techniques, pour former les entrepreneurs (Univ1).

Concernant l'efficacité de la gouvernance, notons que les règles de coordination dans toute relation sont sources de diminution des coûts de transaction. De cette façon, Dyer & Singh (1998) proposent que la capacité de minimiser les coûts de transaction et de maximiser la valeur soient de véritables facteurs de rentes relationnelles. Les règles de coordination dans le cas étudié ont été établies par l'entité gouvernementale (tableau 5).

**Tableau 5 – Vérification empirique de l'existence d'une gouvernance effective**

<i>Normes et fonctionnement</i>	Nous (les universités) avons été responsables de la fourniture de consultants et d'infrastructures (Univ4).  Le gouvernement a été responsable du soutien financier et de la formation sur la méthodologie (Gov1)
<i>Objectifs</i>	Chaque université devait développer un certain nombre de réseaux de coopération en fonction de ses besoins locaux (Univ1). En tant que consultants, nous avons eu pour objectif de créer un certain nombre de réseaux de coopération et un objectif de soutien à un certain nombre de réseaux de coopération déjà établis (Univ2)

Dès que le gouvernement s'est rendu compte de son incapacité à mettre pleinement en œuvre la politique publique avec ses propres ressources, le coordinateur du programme a établi plusieurs règles pour réaliser le partenariat avec les universités. Cet ensemble de règles a été discuté avec la première université impliquée dans le programme et, après des ajustements exigeants, il y eut contractualisation. Comme l'explique le superviseur du programme, « *le contrat, renouvelable annuellement, établissait les objectifs et la responsabilité des deux parties* » (Univ1). Une fois le contrat mis en place, l'entité gouvernementale a établi des mécanismes de gouvernance : la coordination du programme incombe au secrétaire du développement économique (entité gouvernementale) et chaque université dispose d'un superviseur qui est responsable du déploiement des objectifs de chaque consultant. Chaque mois, le superviseur fournit un bilan sur le nombre d'entreprises fréquentées et l'efficacité des consultants et chaque semestre une réunion avec tous les superviseurs a lieu pour traiter les problèmes.

Comme on le voit, les quatre éléments déterminants de production de rentes relationnelles sont explicites, correspondent aux propositions théoriques et sont constitutifs d'une alliance collaborative fructueuse.

### **3.2 LES RENTES RELATIONNELLES À LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE PUBLIQUE**

Comme nous l'avons déjà exposé, le gouvernement de l'État du Rio Grande do Sul n'aurait pas la capacité de communiquer pleinement avec tous les entrepreneurs directement concernés par la politique publique qu'il souhaite mettre en œuvre : d'une part il n'est pas capable de fournir un soutien organisationnel technique et d'autre part, les universités peuvent être légitime pour faciliter l'accès du gouvernement à la communauté.

Lors du premier accès à la communauté, dans les premiers instants de la politique publique, l'apport des universités était essentiel. Le premier coordinateur du programme affirme ainsi que « *nous (le gouvernement) ne pouvons pas rendre cela possible sans que les universités nous aident* » (Gov1) : cela est constitutif d'une rente relationnelle, car le travail isolé des deux parties n'atteindrait pas le même résultat.

La seconde rente relationnelle se rapporte à la capacité du gouvernement à diffuser la politique publique auprès d'une grande quantité d'individus. Selon la littérature, les partenariats entre les entités gouvernementales peuvent renforcer le pouvoir politique pour mettre en œuvre les

politiques publiques (Korsching & Borich, 1997; Sorrentino et al., 2011). Quoi qu'il en soit, dans ce cas, l'entité gouvernementale a cherché dans le partenariat une capacité de levier au sein de l'ensemble de son territoire dont la superficie est proche, rappelons-le, de celle de l'Italie.

Malgré cette dimension importante, le secrétaire du développement économique ne disposait que de quatre techniciens pour ce programme, d'où l'impossibilité d'atteindre tous les territoires de l'État sans aide extérieure. Les universités ont alors utilisé, dans la plupart des cas, leurs propres étudiants comme consultants pour mettre en œuvre les pratiques de création d'un réseau. De cette façon, le gouvernement a pu agir dans toutes les régions de Rio Grande do Sul et diffuser le contenu de la politique publique.

Il est ainsi clair que le gouvernement, en travaillant seul, n'aurait pas atteint les objectifs du programme. Ces deux rentes relationnelles soulignent l'effet de levier des universités dans la mise en œuvre des politiques publiques comme en témoigne les verbatim du tableau 6.

**Tableau 6 - Vérification empirique de l'existence de rentes relationnelles**

<b>Accès à la communauté</b>	<i>Fiabilité</i>	Dans certains contextes, les pouvoirs des universités sont vraiment fiables (Gov1). Lorsque nous (consultants) sommes en face des entrepreneurs et qu'on montre une carte de visite de l'université, nous constatons la confiance qu'ils avaient en nous (Univ2).
	<i>Connaissance</i>	Dans certains cas, lorsqu'il n'y a pas de médiateur, certains conflits apparaissent et finissent par diviser les propriétaires d'entreprise. Le consultant en tant que représentant de l'université est important en tant que médiateur (Firm2). L'université est insérée dans la communauté et a cette vision politique d'aider les entrepreneurs et cela a joué un effet de levier à l'initiation du programme (Univ3).
	<i>Legitimité</i>	L'université était capable d'assembler le réseau parce qu'elle en avait l'autorité (Firm1). L'université était une autorité qui apportait quelque chose d'officiel et de sécurisé (Firm3).
<b>Propagation</b>	<i>Connexion</i>	Les universités ont dû travailler à l'échelle régionale, puis elles ont fini par embaucher leurs propres étudiants diplômés en tant que consultants (Gov3).
	<i>Dimension</i>	(...) en raison des dimensions de l'État, il était important que le gouvernement soit présent dans certaines régions par le biais de partenaires locaux. L'option a été faite pour les universités (Gov4). Nous avons conclu des contrats avec les universités dans le but d'embaucher des personnes qui souhaiteraient coopérer avec toutes les régions de l'État (Gov1).

### 3.3 OBSTACLES DÉCOULANT DU PARTENARIAT

Même si tous les éléments garantissant des rentes relationnelles permanentes sont présents, le dispositif a dû faire face à des obstacles. Nous observons alors des arbitrages dans ce partenariat et nous discutons de leurs implications. Dyer et Singh (1998) négligent en effet les effets secondaires de la collaboration comme moyens de diminuer l'avantage concurrentiel et cette création d'obstacles pour la mise en œuvre effective de la stratégie. Les données empiriques de cette étude de cas suggèrent que les partenariats entre le gouvernement et l'université ont produit au moins deux obstacles à la mise en œuvre effective des politiques publiques.

La première barrière concerne l'inflexibilité de l'entité gouvernementale à changer l'orientation de la politique publique. Il se dégage un consensus pour les trois types d'acteurs impliqués dans cette recherche que le gouvernement n'a pas été en mesure de corriger rapidement la trajectoire du programme. En conséquence, le programme a pris trop de temps pour se réinventer et commencer à proposer une méthodologie différente à celle qui étaient déjà établie. De 2010 à 2013, le programme n'a pas été en mesure d'avoir des résultats effectifs. Cette inflexibilité provient ainsi de l'incapacité du gouvernement à comprendre le besoin de correction et aussi l'incapacité de mobiliser l'ensemble du réseau pour convenir de changements conjoints le cas échéant. De plus, bien que les mécanismes de gouvernance prévoyaient des réunions systématiques pour discuter de l'avenir du programme, « *il était presque impossible de parvenir à un accord avec tous les superviseurs* » (Univ1). L'inflexibilité comme obstacle à la mise en œuvre de la politique publique est mise en évidence dans le tableau 7.

La seconde barrière strictement liée à l'inflexibilité est la distance entre le gouvernement et l'objectif de la politique publique. En raison de l'incapacité d'atteindre tous les entrepreneurs, le gouvernement a cédé la responsabilité de traiter avec le public auprès des universités. Cela a amené, à certaines occasions, le sentiment de mépris des entrepreneurs : « *nous (les propriétaires d'entreprises) ne voyions parfois la volonté de faire que de la part des consultants et pas dans le gouvernement* » (Firm1). Cette distance a également causé l'incapacité d'établir une communication entre le gouvernement et les entrepreneurs sans médiateur. De cette façon, l'entité gouvernementale a souvent ignoré les besoins des entrepreneurs car il n'en avait tout simplement pas connaissance : « *le flux d'informations a eu des problèmes évidents dans le programme* » (Univ4). Le tableau 6 propose d'autres verbatim confortant cette observation.

**Tableau 7 - Vérification empirique de l'existence d'obstacles aux rentes relationnelles**

<b>Inflexibilité</b>	<i>Méthodologie</i>	Lorsque nous avons terminé la mise en œuvre de la méthodologie de la formulation du réseau, nous devrions avoir une méthodologie stricte pour suivre le développement de ces mêmes réseaux. Cela ne s'est produit que récemment en 2013 (Univ2). La politique publique était incapable de traiter certaines choses importantes, comme l'arrêt du soutien aux réseaux. C'est peut-être le plus grand problème (Univ4).
	<i>Contenu</i>	Les thèmes tel que confiance, motivations ou motifs d'annulation du partenariat étaient importants mais non traités dans le programme (Firm2).
<b>Distance entre le gouvernement et l'objectif</b>	<i>Contact</i>	La seule connexion fut celle avec les consultants. Il n'y avait pas de contact direct entre le gouvernement et les entrepreneurs (Firm4). Nous avons toujours eu du mal à apporter des changements au programme, mais personne ne nous a entendu (Firm2)
	<i>Ignorance</i>	Autant que je sache, le programme provenait de l'université. C'est elle qui est venue me parler (Firm3). Nous avons rarement vu un représentant du gouvernement lors des rencontres avec nous (Firm4).

#### 4. QUELQUES ENSEIGNEMENTS THÉORIQUES ET MANAGÉRIAUX EN GUISE DE CONCLUSION

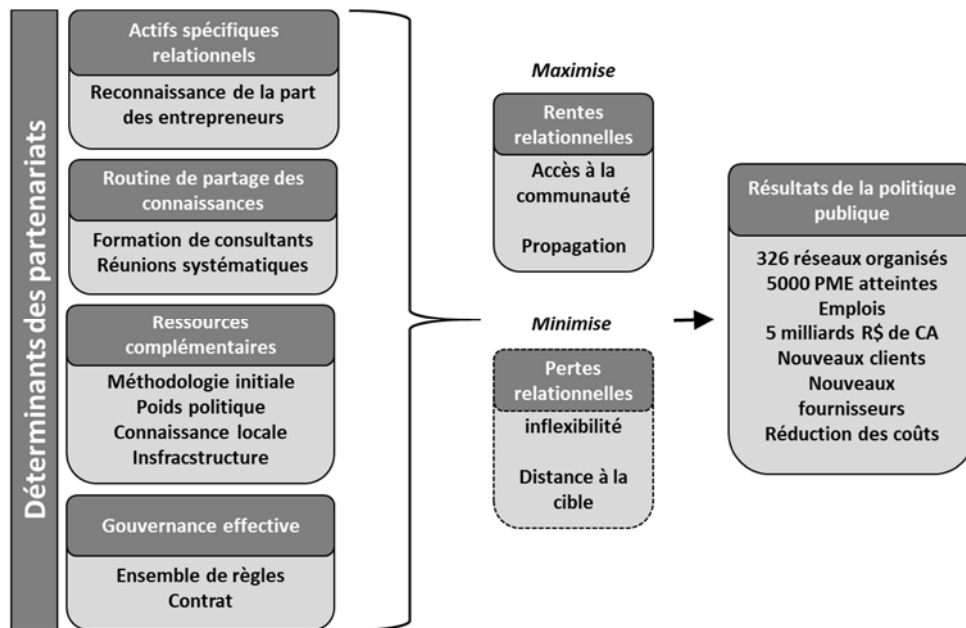
Malgré tous les efforts visant à investir dans des actifs spécifiques à la relation, à établir des routines de partage des connaissances, à développer des ressources complémentaires et à promouvoir une gouvernance efficace, le partenariat n'a pas pu éviter ce que nous qualifions de pertes relationnelles. Nous proposons qu'un arbitrage est nécessaire au sein d'un partenariat entre l'université et le gouvernement pour mettre en œuvre une politique publique économique.

Ainsi, une fois constaté que les éléments proposés par Dyer & Singh (1998) ne garantissent pas que seules des rentes relationnelles découlent du partenariat, nous proposons de changer le terme « déterminants des rentes relationnelles » en « déterminants des partenariats ». Nous supposons alors que ces éléments apportent non seulement des rentes relationnelles, mais aussi des pertes relationnelles à un partenariat. L'inflexibilité et la distance à l'objectif de la politique publique au lieu de fonctionner comme des leviers pour mettre en œuvre des politiques publiques, constituent des obstacles qui détournent le gouvernement dans l'atteinte de ses objectifs.

Lors de la mise en œuvre d'une politique publique, le manager public devra alors concentrer ses efforts à maximiser les rentes relationnelles tout en prenant garde de minimiser l'impact des

obstacles qui existent dans l'exécution de cette politique, obstacles inhérents à la nature même du type de politique poursuivie, a fortiori lorsque celle-ci nécessite la médiation d'un tiers tel qu'une université. Ces observations empiriques conduisent à proposer un nouveau modèle présenté figure 2.

**Figure 2. Modèle final**



Nous induisons au début de cet article que la construction d'un partenariat avec une université pouvait produire un effet de levier stratégique dans la mise en œuvre d'une politique publique de coopération entre entreprises. Le cas brésilien étudié se révèle riches d'enseignements. En effet, en formalisant un partenariat avec plusieurs universités communautaires, l'État de Rio Grande do Sul a pu soutenir la création de plus de 300 réseaux de petites entreprises dans son territoire démontrant par l'occasion tout à la fois la pertinence de la politique publique poursuivie mais aussi sa mise en œuvre opérationnelle et fructueuse.

Le gouvernement et les universités ont ainsi investi dans la légitimité comme un atout relationnel spécifique afin de faciliter la communication vers les entreprises concernées par le programme et cibles de la politique publique. En outre, les routines de partage des connaissances mises en œuvre par les deux parties ont permis l'existence de connaissances mutuelles sur la méthodologie et ainsi créer des réseaux de coopération répartis autour de plus de 100 consultants. Ressources complémentaires, en soi, les connaissances techniques initiales,



le pouvoir politique du gouvernement et des connaissances locales ainsi que les moyens des universités ont pu créer une forte synergie pour mettre en œuvre la politique publique.

Enfin, des mécanismes de gouvernance efficaces dans le cadre d'un contrat ont été établis pour régir le partenariat. La contribution de cette communication est alors double :

- Par la démonstration que des rentes relationnelles spécifiques – en soi, l'accès à la communauté et la propagation – peuvent servir de levier à la mise en œuvre des politiques publiques. Ces rentes relationnelles n'ont pas été prescrites par Dyer et Singh (1998) et dans aucune autre recherche fondée sur le cadre théorique de la perspective relationnelle.
- Par la mise en évidence que même lorsque tous les déterminants des rentes relationnelles sont observés empiriquement, le partenariat ne se traduit pas seulement par des avantages mais peut souffrir aussi de limitations. Ces limitations n'avaient pas été apporté par Dyer et Singh (1998) lorsqu'ils ont mis l'accent sur la perspective relationnelle de la stratégie.

Nous contribuons ainsi à la littérature *i)* sur la perspective relationnelle car nous offrons une vision complète du partenariat et *ii)* sur les leviers stratégiques en éclairant le rôle important des universités pour l'appui à la mise en œuvre de politiques publiques. Nous offrons également des contributions aux praticiens, en particulier ceux qui s'intéressent à la mise en œuvre de la politique publique, car nous décrivons les meilleures pratiques pour concevoir un partenariat entre acteur public et université.

Enfin, dernier point sur lequel nous souhaitons mettre l'accent, le fait qu'il pourrait paraître surprenant d'appliquer la notion de rente relationnelle définie par Dyer et Singh, non pas à des relations entre firmes, mais entre des acteurs appartenant à des secteurs différents, de nature différentes et ayant des objectifs peut être divergent ne doit pas faire l'objet d'un rejet car nous suggérons des rentes relationnelles de natures différentes que celles envisagées par Dyer et Singh. En effet, notre analyse démontre empiriquement que les rentes relationnelles (qui ne sont pas toujours perçues de la même façon dans tous les contextes) dans la mise en œuvre de politiques publiques permettent un accès à la communauté et la propagation à une entité gouvernementale.

## REFERENCES

- Assens, C. (2003). Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances. *Management International*, 7(3), 49-59.
- Bardin, L. (1993). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaire de France.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). « Coopetition » in Business Networks-to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.
- Bocquet, R., & Mothe, C. (2011). La gouvernance des clusters de PME « à la française ». In *XXIème Congrès de l'AIMS*.
- Carluer, F. (2005). Réseaux d'entreprises et territoires : une matrice d'analyse stratégique. *Management & Avenir*, 6(4), 7-7.
- Carluer, F. (2006). Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales : une analyse stratégique. *Géographie, économie, société*, 8(2), 193-214.
- Castells, M. (2009). *The rise of the network society* (Wiley-Blackwell). Oxford.
- Cerdan, C., & Sautier, D. (2001). Réseau localisé d'entreprises et dynamique territoriale - Le bassin laitier de Gloria (Nordeste Brésil). *Études et Recherches sur les Systèmes Agraires et le Développement*, (32), 131-144.
- Dumez, H. (2006). L'analyse de données qualitatives assistée par ordinateur (ADQAO). *Le Libellio d'Aegis*, 2(3), 36-38.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660.
- Ebers, M., & Jarillo, J. C. (1997). Preface: The Construction, Forms, and Consequences of Industry Networks. *International Studies of Management & Organization*, 27(4), 3-21.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. A. (1995). The triple helix-university-industry-government relations: a laboratory for knowledge-based economic development. *European Association Study Science and Technology Review*, 14(1), 14-19.
- Gallié, E.-P., Glaser, A., & Pallez, F. (2014). Une analyse comparative des évaluations de politiques de clusters en Europe : vers deux modèles idéal-typiques. *Revue Politiques et Management Public*, 31(1), 87-111.
- Geindre, S. (2005). Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique. *Revue française de gestion*, 1(154), 75-91.
- Hui, P. P., Fonstad, N. O., & Beath, C. M. (2008). Technology service inter-organizational relationships. In *The Oxford handbook of inter-organizational relations* (Oxford University Press Inc., p. 256-280). New-York: Cooper S. et al.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31-41.
- Josserand, E. (2007). Le pilotage des réseaux - Fondements des capacités dynamiques de l'entreprise. *Revue française de gestion*, 1(170), 95-201.
- Klijn, E. (2008). Policy and Implementation Networks. Inter-organizational relationships, Chain and Networks: a Supply perspective. In *The Oxford Handbook of Inter-organizational*

- Relations*. (Oxford University Press). New York: Steve Cropper, Chris Huxham, Mark Ebers, and Peter Smith Ring.
- Korsching, P. F., & Borich, T. O. (1997). Facilitating Cluster Communities: Lessons from the Iowa Experience. *Community Development Journal*, 32(4), 342-353.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of management Review*, 24(4), 691-710.
- Lazerson, M. H. (1988). Organizational Growth of Small Firms: An Outcome of Markets and Hierarchies? *American Sociological Review*, 53(3), 330.
- Lundberg, H., & Andresen, E. (2012). Cooperation among companies, universities and local government in a Swedish context. *Industrial Marketing Management*, 41(3), 429-437.
- Miles, M., Huberman, A. M., & Hlady-Rispal, M. (2007). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Oliver, M. (1990). *The politics of disablement*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Panizzi, W. M. (2003). L'université publique : une référence pour l'enseignement supérieur brésilien. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, 15(1), 49-64.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction* (1st Free Press ed). New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston, Mass: Harvard Business School Pub.
- Preston, L. E., & Donaldson, T. (1999). Stakeholder Management and Organizational Wealth. *Academy of Management Review*, 24(4), 619-620.
- Provan, K. G., & Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.
- Saad, M., Zawdie, G., & Malairaja, C. (2008). The triple helix strategy for universities in developing countries: the experience in Malaysia and Algeria. *Science and Public Policy*, 35(6), 431-443.
- SEBRAE. (2015). *Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira: Região Sul*. Brasília: Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas.
- Sorrentino, M., Spano, A., & Bello, B. (2011). Evaluating Local Partnership Incentive Policies: A Realist Approach. *International Journal of Electronic Government Research*, 7(4), 19-34.
- Souza Lima, K. R. (2011). O Banco Mundial e a educação superior brasileira na primeira década do novo século. *Revista Katálysis*, 14(1), 84-94.
- Squissardi, V. (2008). Modelo de expansão da educação superior no Brasil: predomínio privado/mercantil e desafios para a regulação e a formação universitária. *Educação & Sociedade*, 29(105), 991-1022.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Suddaby, R., & Greenwood, R. (2005). Rhetorical Strategies of Legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35-67.
- Suire, R., & Vicente, J. (2015). Récents enseignements de la théorie des réseaux en faveur de la politique et du management des clusters. *Revue d'économie industrielle*, (152), 91-119.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Teixera, G. M. (1993). Les universités « communautaires » - Une expérience brésilienne. *Nouveaux cahiers sur l'enseignement supérieur UNESCO*, 10.

Torre, A., & Zimmermann, J.-B. (2015). Des clusters aux écosystèmes industriels locaux. *Revue d'économie industrielle*, (152), 13-38.

Vieira, P. F., & Tremblay, G. (Éd.). (2012). *Le rôle de l'université dans le développement local: expériences brésiliennes et québécoises*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks, California: Sage.

Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010). Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 189-221.