

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management.
(E.N.S.M)

Pôle universitaire de Kolea – Tipasa.



Les facteurs déterminant la congruence partenariale.
Etude du cas des entreprises algériennes

Thèse présentée.

Par:
Medjiah Abdelkader

Sous la direction de :
Pr: Aissat Amina
Née Leghima

Pour l'obtention du diplôme de doctorat LMD en sciences de gestion
Option : Management des Organisations

Membres du Jury

M	Abdelmalik MEZHOUDA	Professeur E.N.S.M - Kolea	Président
Mme	Amina AISSAT Née LEGHIMA	Professeur université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou	Rapporteure
M	Rédha TIR	Professeur E.N.S.M - Kolea	Examineur
M	Sidi Mohamed SAHEL	Professeur Ecole supérieure de Management Tlemcen	Examineur
M	Smaïn CHABANI	Professeur Ecole des hautes études Commerciale –Kolea	Examineur
M.	Messaoud ZERROUTI	Maître de conférence E.N.S.M - Kolea	Examineur

2019- 2020

Remerciements

Je remercie en premier lieu Mme Aissat née Leghima Amina, ma directrice de thèse, qui tout au long de ce travail a su être patiente tout en me prodiguant les conseils et qui ont permis à ce travail d'aboutir, malgré les moments de doute que j'ai dû traverser, qu'elle trouve ici l'expression de ma gratitude et mon respects les plus sincères. Je tiens aussi, à remercier l'ensemble du personnel de l'école, à leur tête Mme Messaid Hasna Amina directrice de l'école pour l'ensemble de leurs contributions à la concrétisation de ce travail. Je serais ingrat si j'oubliais le personnel de la bibliothèque pour leur dévouement et investissement dans la création des conditions propices à l'ensemble des travaux des étudiant quel qu'en soit leurs nature.

Des remerciements particuliers pour M Amine Feroukhi sous-directeur de la post graduation de l'école pour son investissement dans la recherche menée au sein de l'établissement, ainsi que sa disponibilité et ses encouragements pour toujours avancer sans jamais renoncer. Je remercie à l'occasion, aussi le personnel relevant de sa sous-direction pour leur disponibilité et aide, en particulier Mme Bendoumi Zoubida et Mlle Kehili Hafsa.

Je ne saurais oublier Mme Tlemçani Feriel Sakina, directrice des équipements et de la maintenance technique de l'hôpital central de l'arme, Ainsi que M Stiti Badreddine sous-directeur des réalisations de la même structure, qui m'ont toujours aidé et soutenu, et sans eux ce travail n'aurait jamais vu le jour. Enfin mes remerciements vont à toute personne que j'aurais omis de citer, et qui aurait contribué de près ou de loin à la concrétisation de travail.

Merci à Toutes et à Tous A.Medjiah

Résumé : Les relations inter-entreprises sous diverses formes, ne cessent d'intéresser la recherche en matière de dynamique organisationnelle, et l'interaction des entreprises dans le cadre de cette dynamique. Cet intérêt est porté d'un côté, par le nombre d'accords ou de protocoles d'accords qui se concluent chaque jour. D'un autre côté, une littérature abondante souligne l'intérêt des entreprises à fédérer leurs ressources et compétences pour la construction d'avantages compétitifs relationnels. Cependant sur le plan de l'opérationnalisation de cette option stratégique, les choses ne sont pas aussi simples que le suggèrent les apports théoriques, et souvent des tentatives de rapprochements inter-entreprises restent sans suite, quant à d'autres, qui réussissent à voir le jour, n'arrivent pas à s'inscrire dans la durée. Une question s'impose alors, sur les facteurs qui contribuent d'une façon ou d'une autre à la conclusion de ces accords et surtout à leur maintien, devient primordial, d'autant plus que ce type de stratégie lorsqu'elle est bien menée est porteuse de croissance qui fait défaut dans le secteur hors-hydrocarbure de l'économie algérienne. C'est dans ce cadre que notre recherche vise à lever le voile sur ce type de stratégie en Algérie, et tenter par-là d'identifier les facteurs qui peuvent favoriser ou handicaper la réussite des stratégies de coopération e/ou de partenariat, initiées par certaines entreprises algériennes.

Mots clé : Coopération, relations inter-entreprises, stratégies de croissance collective.

Abstract : The inter-firms relations in various forms does not cease to be of interest to the research in the field of organizational dynamics, and the interaction between firms through this dynamic. This interest is focused on the one hand, by the number of agreements or protocols to agreements which will conclude each day. On the other hand, an abundant literature emphasizes the interest of firms to federate their resources and competences for the building relational competitive advantages. However the operationalization of this strategic option remain a bit difficult, and it's not so simple so it's suggested by the theoretical contributions, and often attempts to inter-firm reconciliations remain without response, as to others, who manage to see the day, do not arrive to enroll in the duration. The question then becomes, on the factors that contribute in one way or another to the conclusion of these agreements and especially to their maintenance, becomes paramount, the more so as this type of strategy when it is well lead is the bearer of growth which is lacking in the sector off-hydrocarbon of the Algerian economy. It is in this context that our research aims to lift the veil on this type of strategy in Algeria, and attempt By-there to identify the factors that can promote or hinder the success of the strategies of cooperation and/or partnership, initiated by certain Algerian companies.

Key words : Cooperation, inter-firms relations, collective strategy

ملخص : إن العلاقات التي تنسجها المؤسسات الاقتصادية فيما بينها بمختلف أشكالها ما فتئت تجلب اهتمام البحث في ميدان حركية المنضومات بصفة عامة والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، ولا سيما فيما يخص تفاعلات واحتكاكات هذه المؤسسات فيما بينها نتيجة هذه الحركية. هذا الاهتمام المتزايد يتغذى من الكم الهائل من الاتفاقيات وبروتوكولات الاتفاق المبرمة كل يوم. من جهة أخرى، كتابات عديدة في ميدان علوم التسيير واستراتيجيات المؤسسات تطري هذا النوع من العلاقات ولا سيما فيما يخص انتلاف الموارد والمهارات من أجل بناء المزايا التنافسية المشتركة. ورغم كل هذه الأمور التي تصب في فائدة المؤسسات التي تلجأ إلى مثل هذه الخيارات الاستراتيجية، إلا أن الواقع يشير إلى أن هذه الأمور ليست بالبساطة التي تبدو عليها، وهذا ما يفسره فشل الكثير من التقاربات المسجلة بين مؤسسات كانت تصبو لإقامة شراكة وغالبا لا تدوم هذه الأخيرة طويلا إذا ما رأت النور. من خلال هذه الملاحظات ينبثق إلى أذهاننا سؤال حول العوامل التي تؤثر بشكل أو بآخر على إبرام مثل هذه الاتفاقيات وديمومتها. ونظرا لما يمكن أن تعود به مثل هذه الاستراتيجيات على الاقتصاد الوطني ونمو القطاعات خارج المحروقات فإنه من الضروري لقاء الضوء على هذا الموضوع لمحاولة رفع الحجاب على العوامل التي من شأنها العمل على تعزيز فرص نجاح مثل هذه المبادرات أو فشلها. محاولة الجواب على هذه التساؤلات هو موضوع هذه الأطروحة من خلال دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية التي كانت لها تجربة شراكة مع مؤسسات أخرى.

الكلمات الرئيسية: التعاون، العلاقات بين الشركات، استراتيجيات النمو الجماعي

Table des matières

Remerciements	i
Résumé	ii
Introduction Générale	1
Chapitre 1 Cadre conceptuel et genèse des relations inter-organisationnelles	18
1.1 Cadre conceptuel :	20
1.1.1 Les stratégies de croissance :	21
1.1.2 La notion de congruence	25
1.1.3 Entreprise versus organisation et relations inter-entreprises	28
1.2 Genèse de la pensée inter-organisationnelle	29
1.2.1 La perspective du cycle de vie de l'organisation :	31
1.2.2 Structure, organisation et relation avec l'environnement	38
Chapitre 2 Cadre théorique des relations inter-organisationnelles.	44
2.1 La perspective relationnelle du modèle ressources et compétences :	45
2.1.1 Les actifs spécifiques à la relation :	48
2.1.2 Routines liées au partage des savoirs	52
2.1.3 La complémentarité des ressources et capacités :	54
2.1.4 Gouvernance effective	58
2.2 La pérennité organisationnelle et les facteurs d'inertie	61
2.2.1 Les facteurs d'inertie	64
2.2.2 Inertie et stratégie	69

Chapitre 3 Relations inter-entreprises et stratégie	74
3.1 Les relations inter-entreprises :	76
3.1.1 Cadre théorique des relations inter-entreprises	78
3.1.2 Les différentes formes de relations inter-entreprises :	79
3.1.3 Autres formes de relations :	82
3.1.4 La performance des relations inter-entreprises.	86
3.2 La vision stratégique des relations inter-entreprises	87
3.2.1 Des stratégies individuelles aux stratégies collectives	89
3.2.2 Le modèle de dépendance envers les ressources	90
3.3 Les stratégies collectives	92
 Chapitre 4 Position épistémologique et méthodologie de recherche	 107
4.1 Positionnement épistémologique	109
4.2 Méthodologie de recueil et traitement des données	121
4.2.1 Design de l'étude qualitative	122
4.2.2 Design de l'étude quantitative	126
 Chapitre 5 Présentation des résultats et discussion	 140
5.1 Résultats de l'étude qualitative :	141
5.2 Résultats de l'analyse quantitative :	149
 Conclusion Générale	 159
 Bibliographie	 165

Liste des tableaux

1.1	Avantages et inconvénients des stratégies de croissance interne (organique)	22
1.2	Avantages et inconvénients des stratégies de croissance Externe	23
4.1	Liste des personnes interrogées	124
4.2	Synthèse du déroulement des entretiens	125
5.1	Liste des projets de joint-ventures de SAIDAL	142
5.2	Synthèse des accords de licence conclus par SAIDAL	144
5.3	Brevets déposés et obtenu par SAIDAL entre 2005 et 2008	146

Table des figures

1	Plan de la Thèse	17
1.1	Modèle d'évolution des organisations à 5+1 phases	34
1.2	How company Grow ou comment évolue les entreprises	36
1.3	Relations entre technologie, structure et performance	40
1.4	Relations entre environnement, technologie et structure	41
2.1	Déterminants de l'avantage compétitif inter organisationnel	49
2.2	Les structures de gouvernance efficaces	50
3.1	Continuum des relations inter-entreprises	76
3.2	Les forces concurrentielles en interaction	77
3.3	Représentation schématique d'une alliance stratégique	80
3.4	La notion d'alliance : définition en quatre points clés	80
3.5	Licence vs Franchise	82
3.6	Les différents types de réseaux d'entreprises	85
3.7	Stratégie collectives : niveau d'analyse intermédiaire	94
3.8	Parallèles dans la conceptualisation de l'environnement, la stratégie et l'adaptation écologique	96
3.9	Classification des associations collectives	96
4.1	Orientations et tensions épistémologiques	114
4.2	Conception de la connaissance et paradigmes épistémologiques	115
5.1	Graphique Symétrique variables	153

Introduction Générale

Contexte de la recherche . L'économie algérienne ne cesse de faire face à des crises cycliques, toutes liées à la fluctuation du prix du pétrole. En effet tout le monde s'accorde à dire que notre économie est caractérisée par une dépendance quasi-totale à nos exportations d'hydrocarbures, dans la mesure où la croissance du pays est souvent tirée par la dépense publique, et celle-ci dépend en grande partie des revenus pétroliers. Programmes d'ajustement structurel, programmes de mise à niveau des PME, plan de relance et d'appuis à la croissance, politique d'incitations à l'investissement et tant d'autres politiques adoptées par les pouvoirs publics afin de créer une dynamique de croissance durable et se libérer de la dépendance aux hydrocarbures.. En effet cette dépendance s'est accentuée par le déséquilibre de la balance commerciale (voir Tableau Annexe I), caractérisée par la prédominance des hydrocarbures en matière d'exportation (environ 95%).

Par ailleurs, le taux de couverture des importations reste problématique 107% en 2014 et 73% en 2015 ce qui implique une obligation à recourir toujours au fond de régulation pour couvrir les déficits enregistrés, même avec les actions entreprises par le gouvernement en vue de rationaliser (compresser) ces dernières. La tendance reste de mise si on étend la période sur dix années, on constate qu'après la période de l'embellie des prix du pétrole, la balance commerciale a amorcé un point d'inflexion indiquant une tendance baissière pour accuser un solde négatif en 2015 (près de 13.7 milliard de dollars selon les données du centre national de l'informatique et des statistiques des douanes algériennes.

D'un point de vue théorique, remédier à cette situation implique, soit développer les exportations ou réduire la facture de nos importations. Pour la première option, et vu la structure des exportations ; on ne peut agir que sur les exportations hors hydrocarbures dans la mesure où les ressources naturelles (pétrole et gaz) ont tendance à se raréfier, et de l'autre côté les capacités de production nationale en la matière restent limitées

(naturellement et techniquement parlant). La deuxième alternative consiste à réduire nos importations (rationaliser ou compresser, c'est selon la vision des pouvoirs publics), or cette seconde alternative ne peut se réaliser que de deux façons :

- La première ; à contre-indiquer ; consiste à agir sur la demande locale en biens et services importés (biens alimentaire, biens d'équipement etc..), dans le sens de sa compression. Cette option pourrait entraîner de lourdes conséquences sur l'économie nationale et le climat social.
- La seconde alternative, s'articule autour de la création d'une offre locale de substitution aux dites importations. Cette alternative ne peut être atteinte qu'en développant une production locale répondant aux besoins du marché local ; autant en terme de prix que de qualité. En d'autres termes créer de la richesse locale, synonyme de croissance économique et qui devrait se développer dans les secteurs hors-hydrocarbures.

Nonobstant les perspectives macro-économiques de croissance, celle-ci demeure avant et après tout, le fait de l'entreprise, elle peut être interne ou externe, et pour chacune des deux modalités, il existe diverses options stratégiques. Pour la croissance interne (ou organique), l'entreprise doit développer ses propres ressources (capital humain, savoir-faire, acquisition de nouveaux actifs, accroissement de la R&D). La croissance externe, consiste pour une entreprise à combiner ses propres ressources avec celles d'autres acteurs (entreprises, centre de recherche, institutions, universités etc..), afin de créer de la valeur. Dans le champ du management stratégique, l'option pour ce type de croissance, se décline en plusieurs formes à l'image des accords de partenariat ; de constitution de joint-venture ou filiale commune, le regroupement d'entreprises décidées à mettre en commun des moyens afin de développer leurs activités économiques dans le cadre de groupements d'intérêt économique ou encore les prises de participations et enfin les fusions et acquisitions ou fusions absorption. A l'exception de la dernière modalité qui donne naissance à une seule entité, les autres modalités forment ce qu'on

appelle les stratégies de croissance collective ou conjointe.

Cette perspective de développement peut constituer une alternative pour l'entreprise algérienne afin de relever les défis auxquels elle doit faire face (mondialisation et hyper compétitivité et inter-connectivités accrues des marchés) ainsi que les challenges que lui impose la conjoncture économique, à savoir, être apte à répondre aux besoins du marché local en terme de biens et services dans un premier temps, et pénétrer de nouveaux marchés dans un second. Notre présente recherche aspire modestement à étudier le phénomène des relations inter-organisationnelles, et plus précisément, les relations inter-entreprises dans sa dimension partenariale, afin d'apporter un éclairage sur leurs nature, les conditions de leurs émergences ; leur tendance et leur impact sur le développement de l'entreprise et sa croissance. Et ce à travers ; l'identification des facteurs qui contribuent à l'émergence de ces formes d'accords, et la façon avec laquelle, ceux-ci s'agencent en fonction des formes retenues par les acteurs de ces relations. Il faut souligner au passage qu'étant donné la définition des partenariats, à savoir des projets de collaboration initiés par des entreprises distinctes autour d'un projet en commun fondés sur la confiance et/ou l'existence d'intérêts mutuels, sans perte d'autonomie des acteurs de cette association ; les fusions et acquisitions sont exclues de fait ; du champ de notre recherche comme nous l'avons déjà précisé.

Genèse historique de l'objet de recherche. Entre le 1er et 18 Avril 2013, une enquête intitulée « l'entreprise Algérienne et le partenariat ; entre volonté, attentes et appréhension » (CCIAF, 2013) a été réalisée, par la chambre du commerce et de l'industrie Algéro-française, sur un échantillon de 195 entreprises, réparties sur l'ensemble des régions du pays et issues des différents secteurs de l'économie. Cette enquête avait comme objectif, l'identification des opportunités d'affaires et de partenariat entre les entreprises des deux pays. Nonobstant le biais politique qui serait produit par la stratégie de la France de tirer profit des éventuelles opportunités qui seraient mises en

évidence par les conclusions de cette enquête, ainsi que de la nature directive du questionnaire, il n'en demeure pas moins que les résultats de celle-ci sont fort intéressants et instructifs dans son volet « attentes et appréhension ». En effet l'enquête a été réalisée autour de quatre axes liés :

- L'environnement de l'entreprise, ses contraintes et ses besoins.
- Partenariat, solution pour développer l'entreprise.
- Partenariat, appréhensions et attentes.
- Travailler ensemble, sous quelle forme.

Chaque axe a été construit autour d'un ensemble de questions¹, À la question : « Que faut-il pour développer l'entreprise ? » 52% des réponses définissaient le savoir-faire comme un besoin primordial au développement de l'entreprise. C'est aussi le même taux de réponses affirmatives qui a été réservé à la question « Un partenariat peut-il aider au développement de l'entreprise ? ». D'autres questions tournant autour de la thématique du partenariat ont été soulevées et dont les résultats de l'enquête ont montré une forte volonté des entreprises algériennes d'inscrire leurs stratégies de développement dans une perspective partenariale.

Les résultats des questions de l'axe 3 restent les plus instructifs par rapport à l'étude des relations inter-entreprises en Algérie que nous souhaitons entreprendre. Dans cet axe, les questions d'attentes et d'appréhensions des entreprises algériennes vis-à-vis du partenariat, sont autant grandes que les appréhensions des entreprises sondées le sont. Les attentes se résument essentiellement au savoir-faire escompté (plus de 85%) des réponses, quant aux appréhensions, celles-ci se résument en la peur de l'échec dont les causes seraient selon les réponses, dû à des conflits d'ordre culturel (13%), risque de comportements opportunistes (13%), des conflits de pouvoir (20%), risque de dépendance vis-à-vis du partenaire étranger (21%) et enfin risque de conflits d'intérêts

1. Les résultats de l'enquête ont été publiés dans le numéro 13 de la revue de la chambre du commerce et de l'industrie Algéro-Française à laquelle nous renvoyons le lecteur pour plus de détails

et d'objectifs (26%). Ces appréhensions soulignent tout l'intérêt à accorder au choix du partenaire et la forme idoine en fonction des objectifs visés.

Enfin, l'enquête a été conclue par la question : « qu'est-ce que le partenariat a permis pour les entreprises qui ont sauté le pas » et les réponses montrent que 51% ont réussi le partage de ressources et de compétences, et en additionnant le gain en réputation de l'entreprise et en termes de commercialisation, ce taux grimpe à 66%.

Cette introduction montre que le partenariat et les relations inter-entreprises de façon générale ne cessent de susciter l'intérêt des différentes économies, autant celles dites développées que celles des pays émergents ou en voie de développement. Cet intérêt est aussi conforté par les études entreprises par de nombreux chercheurs à travers le monde, cependant et en dépit de l'intérêt que revêt ce champs, la recherche en Algérie sur ce que nous appellerons les relations inter organisationnelles (R.I.O) reste pauvre pour ne pas dire inexistante. Le peu d'entre celles qui existent, ont abordé la thématique en focalisant leurs études sur un aspect des RIO. Ainsi Driouche (2012) dans le cadre d'une thèse de magistère intitulé « Analyse du processus d'émergence d'un accord de coopération interentreprises » au sein de l'entreprise CEVITAL, tente d'identifier l'importance accordée à l'acquisition des ressources et compétences du partenaire dans le processus d'initiation et de mise en œuvre d'un accord de coopération. Cheriet *et al.* (2008) ont étudié l'alliance de DANONE avec une PME Algérienne « DJURDJURA » du point de vue de l'asymétrie de la relation. L'objectif de cette dernière était la compréhension des enjeux de cette alliance à travers les motivations stratégiques de la PME (partenaire local); en mobilisant un corpus théorique composé de l'analyse stratégique des alliances pour l'étude des motivations Dussauge et Garette (1990) et des changements de la structure du marché Kogut (1988) et la théorie de l'apprentissage organisationnel pour analyser les transferts de compétences entre les deux partenaires Hamel (1991); Ingham (1995). Quelques autres ébauches, relevaient plus de la revue

de la littérature des stratégies collectives et des perspectives qui pourraient s'offrir aux entreprises algériennes que de recherche proprement dites, on peut citer dans ce cadre ; « PME en Algérie, quelles options stratégiques face à la concurrence internationale » Wassila et Charif (2009), et « Le partenariat inter-entreprises en Algérie :réalités et perspectives » Saidani et Bouteldja (2013) de l'université de Tlemcen.

Au-delà de l'Algérie, les recherches sont plus prolifiques, surtout à partir des années 80. En effet le phénomène proprement dit a déjà été effleuré par A. Marshall à travers ses fameux districts industriels. En se référant aux travaux de ce dernier, Benko *et al.* (1996) rappellent l'existence de deux modes d'organisations industrielles, « l'organisation sous commandement unique de la division technique du travail intégré au sein d'une grande entreprise » d'une part. « et d'autre part, la coordination, par le marché et par le face-à-face (la réciprocité), d'une division sociale du travail désintégrée entre des firmes plus petites spécialisées dans de grands segments du processus productif », pour mettre en évidence l'intérêt du second mode qui décrit ce que sont les districts industriels, à savoir un mélange de concurrence-émulation-coopération au sein d'un système de petites et moyennes entreprises. Cette même perspective fût mobilisée par Daumas (2007) pour expliquer les succès inattendus et spectaculaires en termes de croissance, d'emploi et d'exportation de la mosaïque de microsystemes productifs de ce que A. Bagnasco² appelle la « Troisième Italie » . Ces « régions » intermédiaires », situées entre le triangle industriel du Nord-Ouest et le Mezzogiorno (Marches, Ombrie, Toscane, Émilie, Vénétie), se sont spécialisées dans des activités traditionnelles (habillement, chaussure, cuir, meuble. . .) ou plus modernes (petite mécanique, électrotechnique. . .) et dont le processus de production peut être aisément décomposé ». Pour mettre une évidence l'avantage d'une coopération tacite au sein de ces petites entités productives appartenant à la même filière. C'est ainsi qu'une dynamique de rapprochement entre entreprises, est mise en évidence, et même si elle se fait d'une manière

2. A. Bagnasco, Tre Italia. La problematica territoriale dello sviluppo italiano, Bologne, Il Mulino, 1977

tacite, voir informelle, elle est portée par l'intérêt mutuel et l'avantage de coordonner les activités des uns et des autres dans l'intérêt de l'ensemble du district, concept qui donnera naissance par la suite aux notions de clusters, d'écosystème d'affaire et autres pôles de compétitivité.

Même si, on n'en est pas encore arrivé aux effets positifs produits d'une relation dyadique, il n'en demeure pas moins que les districts industriels Marshalliens s'apparentent à un résultat de stratégies collectives agglomérées Le Roy et Yami (2009) des firmes composant les dits districts. On voit clairement que les bienfaits de la coopération (implicite ou explicite) ont déjà été ressentis à cette époque. Toutefois, c'est durant les années 80 que l'étude des RIO a pris une autre dimension. En effet la dynamique des RIO (coopération, partenariat, alliance, joint-venture..) qui a été observée çà et là, s'est accompagnée par l'engouement des chercheurs à son étude, nous citerons à titre d'exemple Kogut (1988) qui, en comparant les perspectives transactionnelles avec le comportement stratégique des firmes tente d'expliquer la motivation qui anime les acteurs des joint-ventures tout en proposant et développant une « théorie des joint-venture » comme instrument d'apprentissage organisationnel.

En adoptant une perspective transactionnelle, Blanchot (1995) quant à lui, a étudié les avantages et limites du partenariat à travers l'identification des déterminants du choix entre celui-ci et les autres alternatives. L'émergence de la perspective fondée sur les ressources et compétence et ses développements Wernerfelt (1995); Barney (1991, 1986); Teece et Pisano (1994), et surtout la perspective dite relationnelle Dyer et Singh (1998) ont apporté de nouveaux éléments et de nouvelles grilles d'analyse pour approcher les relations inter organisationnelles, les enrichissant d'un côté et mettant en évidence leur nature complexe, tout en identifiant les différentes perspectives de recherche dans ce domaine.

Malgré l'intérêt que suscite toujours le phénomène des RIO, la pauvreté des recherches en Algérie reste de mise, cette situation peut être, expliquée par plusieurs facteurs. Le premier peut être lié à la nature complexe de la thématique, qui intègre plusieurs dimensions, toutes pouvant faire et/ou ayant fait (ailleurs), l'objet de recherche, ainsi comme l'indique B.Garette dans « coopérations, alliances et compétitivité » cité par Ingham (1995) « A mesure qu'elles progressent, ces recherches dévoilent un champ d'étude de plus en plus vaste, partant de l'étude des comportements collusifs et ententes des études classiques, elles englobent maintenant toute sorte de partenariat ». Le second facteur qui peut être considéré comme politico-historique, concerne le changement des lois antitrust aux Etats Unis, qui dans un passé relativement récent, voyaient d'un mauvais œil tout rapprochement entre entreprises, le considérant comme une action anti-concurrentielle. Cependant, le succès des firmes japonaises qui, encouragées par leur gouvernement, n'hésitaient pas à fédérer, leur ressources et compétences notamment en matière de R&D, pour la création de valeur et le gain en compétitivité à l'échelle mondiale, a amené les Etats Unis à assouplir leurs lois antitrust. En effet, l'industrie américaine, et plus particulièrement celles de l'électronique et des semi-conducteurs qui accusant un déclin durant les années 80, s'est vu sérieusement menacée ; Cette situation a poussé le gouvernement américain à réagir en créant d'abord en 1982, le "Semiconductor Research Corporation"(SRC). Cette initiative s'est accompagnée en 1984 Wright (1986), par l'amendement d'une loi sur la recherche collaborative (« National Cooperative research Act ») modifiant les lois anti-trust permettant ainsi à ce « cartel de recherche » d'exister légalement. En 2001, le consortium SEMATECH fut créé, avec l'implication cette fois ci, du gouvernement fédéral, pour pallier aux faiblesses du SRC, dont l'existence a pris fin après le déclin de ses activités.

Comme la littérature du management stratégique est souvent influencée par les travaux menés Outre-Atlantique, la révision de la position du gouvernement des états unis à propos de sa perception de la coopération, a créé une dynamique de partena-

riat et coopération, sur le terrain, suscitant l'intérêt aussi bien des managers que des chercheurs qui par la suite se sont penché sur « ce nouveau phénomène ».

Objet de la recherche .L'intérêt et l'importance des relations inter-entreprises, a été mis en évidence tant par les recherches théoriques depuis l'article fondateur de la perspective relationnelle de l'approche fondée sur les ressources et compétence Dyer et Singh (1998) que par des études empiriques. Il faut par ailleurs souligner que ces dernières, ont eu souvent pour objet, l'étude d'un aspect ou d'une dimension de ce type de relations, tant le champ des alliances paraît vaste et multidimensionnel. La diversité d'objets et d'objectifs de ces études, conjuguée aux diverses formes contractuelles observées, a contribué à complexifier davantage ce champ de recherche Blanchot (2006). Cette complexité conditionne souvent les choix des chercheurs dans leurs recherches à ce sujet, entre l'étude d'une dimension ou d'une forme d'un côté, ou l'intégration de ces différents aspects et dimensions dans une même recherche. Ainsi l'objectif de notre présente recherche et de tenter d'appréhender le phénomène des relations inter-entreprises à travers plusieurs dimensions que nous tenterons de saisir à travers des variables que nous observerons sur un ensemble de cas, et voir s'il n'existe pas des configurations « dyadiques » qui conditionnent leurs réussite. Il faut noter à ce niveau que l'objectif de notre recherche n'est pas de mettre en évidence l'existence hypothétique de ce genre de configurations, mais plutôt d'identifier les différents facteurs qui impactent la coopération interentreprises. Ces facteurs devant bien entendu être saisis à travers des variables relatives aux attributs des entreprises impliquées dans des relations de coopération, ainsi qu'à la nature de ces dernières. Ces variables seront de deux types, celles mises en évidence par la littérature et les études empiriques, quant au second type, il concernera des variables (indicateurs) que nous construirons et discuterons. L'ensemble de ces variables seront observées, analysées et discutées.

Terrain de la recherche La rareté des travaux sur les RIO en Algérie, en ont augmenté l'intérêt, et le contexte économique s'y prête parfaitement si on se fie aux résultats de l'enquête de la CCIAF en 2013. En effet l'Algérie dont l'économie est tributaire de la rente pétrolière, devrait explorer d'autres voies pour sortir de cette dépendance vis-à-vis des hydrocarbures, surtout si demain (le processus étant en marche) elle viendrait à finaliser son processus d'adhésion à l'organisation mondiale du commerce. Pour faire face à ces défis, les entreprises algériennes autant publiques que privées doivent mettre au point des stratégies qui leur permettraient de gagner en compétitivité et s'intégrer de façon durable dans les chaînes de valeur mondiale des secteurs d'activité les concernant afin de capter plus de valeur d'un côté et maîtriser d'autres processus de création de celle-ci. Du point de vue empirique, le marché algérien paraît offrir beaucoup de potentialités de croissance, à même d'intéresser des entreprises étrangères, ainsi l'une des voies susceptible d'être suivies par les entreprises algériennes, consiste à opter pour des stratégies de croissance collective, notamment par le biais de partenariat, coopération, création de joint-venture etc. . . . , en somme tout ce qu'on pourrait qualifier de relations inter organisationnelles.

En effet ces nouvelles formes de coopérations commencent à devenir un mode dominant d'organisations, à côté des IDE³ Khdim-abi ayad (2012) au point de qualifier cette phase de l'évolution de l'économie mondiale de « capitalisme des alliances » Narula et Hagedoorn (1999). C'est dans ce sens que les entreprises algériennes devraient orienter leur réflexion stratégique en cherchant à développer des relations avec d'autres firmes afin de créer et/ou d'intégrer des écosystèmes d'affaire et amorcer ainsi une dynamique d'innovation leur permettant de gagner en compétitivité par l'acquisition de nouvelles connaissances et la mise en valeur de tout actif à leur disposition.

Intérêt de la recherche Cette recherche revêt un intérêt sur divers plans, théorique, empirique et managérial. Sur le plan empirique, cette recherche pourrait apporter

3. IDE : Investissements directes étrangers

à terme, des éclairages sur la dynamique des relations coopératives et partenariales en Algérie, un contexte et un terrain peu explorés par la recherche académique. Sur le plan managérial, les résultats de celle-ci, pourraient offrir des indications aux entreprises qui s'apprêteraient à développer pareilles stratégies, elle pourrait leur fournir les choix à faire quand à la nature de l'objet de la relation, sa forme et ses objectifs et ce en fonction de leurs attributs et en s'inspirant de configurations (entreprise, forme de la relation, objet de la relation et attribut du partenaire adéquat) que nous espérons mettre en évidence.

Sur le plan théorique et en plus du cadre conceptuel propre à l'étude, à savoir la perspective relationnelle de l'approche fondée sur les ressources et compétence, nous comptons mobiliser le modèle de Greiner (1997) relatif à la dynamique structurelle des entreprise, modèle à 05 phases de développement et de croissance qui interviennent à chacune des crises définies par l'auteur. En s'interrogeant sur la crise ultime à ces 5 phases (« What will be the revolution in response to this stage of evolution? ») Il suggère certaines options entre autres, ce qu'il qualifie de phase de croissance externe, c'est-à-dire le développement de stratégies de croissance collectives. Nous souhaitons à ce titre conforter ce modèle conceptuel simple dans sa conception qu'on voudrait revoir sous la perspective de la dynamique des systèmes non linéaire loin de l'équilibre mobilisé par Prigogine et Stengers (1979, 1996) dans l'étude de la dynamique des système sociaux

Présentation de la problématique

Autant la littérature, que des travaux empiriques, ont de tout temps mis en évidence, l'intérêt de la coopération sous ses diverses formes, pour la création de la valeur par les entreprises qui optent pour des choix pareils. La création de la valeur peut être le fruit de l'innovation, de gain en compétitivité à travers l'acquisition de savoirs ou le

développement de part de marché à travers la pénétration de nouveaux espaces. Sur le plan conceptuel, le partenariat, la coopération et la collaboration voire les relations inter organisationnelles au sens large, paraissent simples ; deux ou plusieurs entreprises décident de mutualiser une partie ou la totalité de leurs ressources et compétence pour un objectif qui serait difficile, voire impossible à réaliser si elles agissaient individuellement. Mais si les choses paraissent aussi simples du point de vue théorique, certains constats remettent en cause cette simplicité apparente, en effet et selon le site « rythme of business »⁴

- Au moins 50% des alliances ne réussissent pas atteindre les objectifs qu'elles se sont fixés
- La complexité induite par la gestion des relations inter organisationnelles, nécessitent des compétences, des processus, des politiques et des outils qui ne sont pas nécessaires lorsque l'on travaille dans les limites d'une même entreprise.

En effet, depuis quelques années, une dynamique inter-organisationnelle (plus précisément dans la sphère économique à la faveur du développement des TIC et de la mondialisation), est observée, ce qui a suscité et continue de le faire, l'intérêt des chercheurs de tout bord, entre autres ceux relevant du management, de la stratégie des entreprises et plus largement encore, ceux qui s'intéressent à la dynamique des organisations et leurs interactions avec l'environnement. En mobilisant plusieurs perspectives, ces recherches ambitionnent d'appréhender la nature du phénomène, les conditions de son émergence, et de déterminer dans quelle mesure, ce genre de relations contribue à la création de la valeur. Cet engouement a contribué à l'enrichissement de la thématique, mais aussi de par les différents angles d'approches, adoptés et perspectives mobilisées, à la fragmentation des connaissances qui rendent l'appréhension de ce phénomène difficile Lefaix-Durand *et al.* (2006). La recherche dans ce domaine avec l'intégration de la dimension dynamique de l'organisation et son interaction avec son environnement, nous semble fort intéressante, dans la mesure où cette approche nécessiterait la mobilisation

4. [http ://rhythmoofbusiness.com/collaborative-challenge/](http://rhythmoofbusiness.com/collaborative-challenge/)

des perspectives diverses tout en mettant en évidence leur convergences et divergences pour tenter de concilier des visions qui sembleraient, à priori antinomiques.

En effet, Il existe une littérature abondante qui met en évidence l'intérêt de la coopération à travers les bénéfices que peuvent en tirer, les entreprises qui s'engagent dans pareilles actions, notamment par la création d'avantages compétitifs relationnels. Sur le plan empirique, la mondialisation aidant, on constate une dynamique relationnelle accrue, particulièrement ces trois dernières décennies, et l'interpénétration des différents marchés domestiques, régionaux avec le marché mondial ne fait qu'amplifie cette tendance. Paradoxalement à cela, on enregistre beaucoup d'échecs dans les tentatives de rapprochement inter-entreprises et un taux élevé de rupture de certains arrangements (alliances, joint-ventures etc..).

Ce constat nous amène à se poser une question sur les facteurs déterminants le succès ou l'échec de ces arrangements coopératifs, et par conséquent tenter de confirmer ou d'infirmer une hypothèse qui découle naturellement de ce constat, à savoir l'existence d'une forme de congruence partenariale, conditionnée par des configurations à trois dimensions (attributs des partenaires- forme de l'arrangements et objectif de l'arrangement). Autrement dit, et s'il existe une congruence partenariale, il existerait des configurations présentant une probabilité de succès élevée et inversement, des configurations qui présente un risque d'échec élevé. La recherche de réponses hypothétiques à l'ensemble de ces questionnements constitue l'objectif de recherche de la présente thèse.

Ainsi la principale question qui anime notre recherche et à laquelle nous tenteront de répondre ou à défaut d'apporter des éléments de réponses est de savoir :

Quel seraient les formes de relations inter-entreprises qui caractérisent le marché Algérien, et quelles sont les configurations qui semblent dominer celui-ci.

Cette question amène implicitement à nous poser les deux questions suivantes

- *Quels seraient les facteurs susceptibles d'avoir un impact sur la survenance d'accords de partenariat inter-entreprises ?*
- *En cas d'existence de facteurs de cette nature, comment s'agencent-ils pour former des configurations avec de potentielles chances de réussite et/ou de succès*

Explorer la thématique de relations inter-entreprises sous cet angle là, tout en tentant de répondre à ces questions constituent l'objet de la présente thèse.

Plan de la Thèse :

Pour restituer les résultats de notre thèse, celle-ci a été structurée autour de cinq (05) chapitres comme indiqué sur la figure 1. Les relations inter-organisationnelles mobilisent plusieurs concepts qui sont propres aux trois dimensions, de la relation en l'occurrence, l'organisation proprement dite de façon générale et l'entreprise ou la firme en particulier. La seconde dimension met en évidence la relation en question, sa nature et sa forme, et enfin un troisième aspect traite de la dimension stratégique de ce type de relation. Cette complexité rend nécessaire la définition de certains concepts clés utilisés dans le cadre de cette thèse, et c'est ce que reprend la première section du premier chapitre qui définit ainsi le cadre conceptuel à notre recherche. Après avoir défini l'ensemble des concepts clés propres à notre recherche, nous tenterons dans la seconde section de ce chapitre de mettre en évidence la genèse des relations inter-organisationnelles à travers le déroulement de certains travaux relevant des théories des organisations, et qui ont permis la formation de cet objet de recherche à part entière.

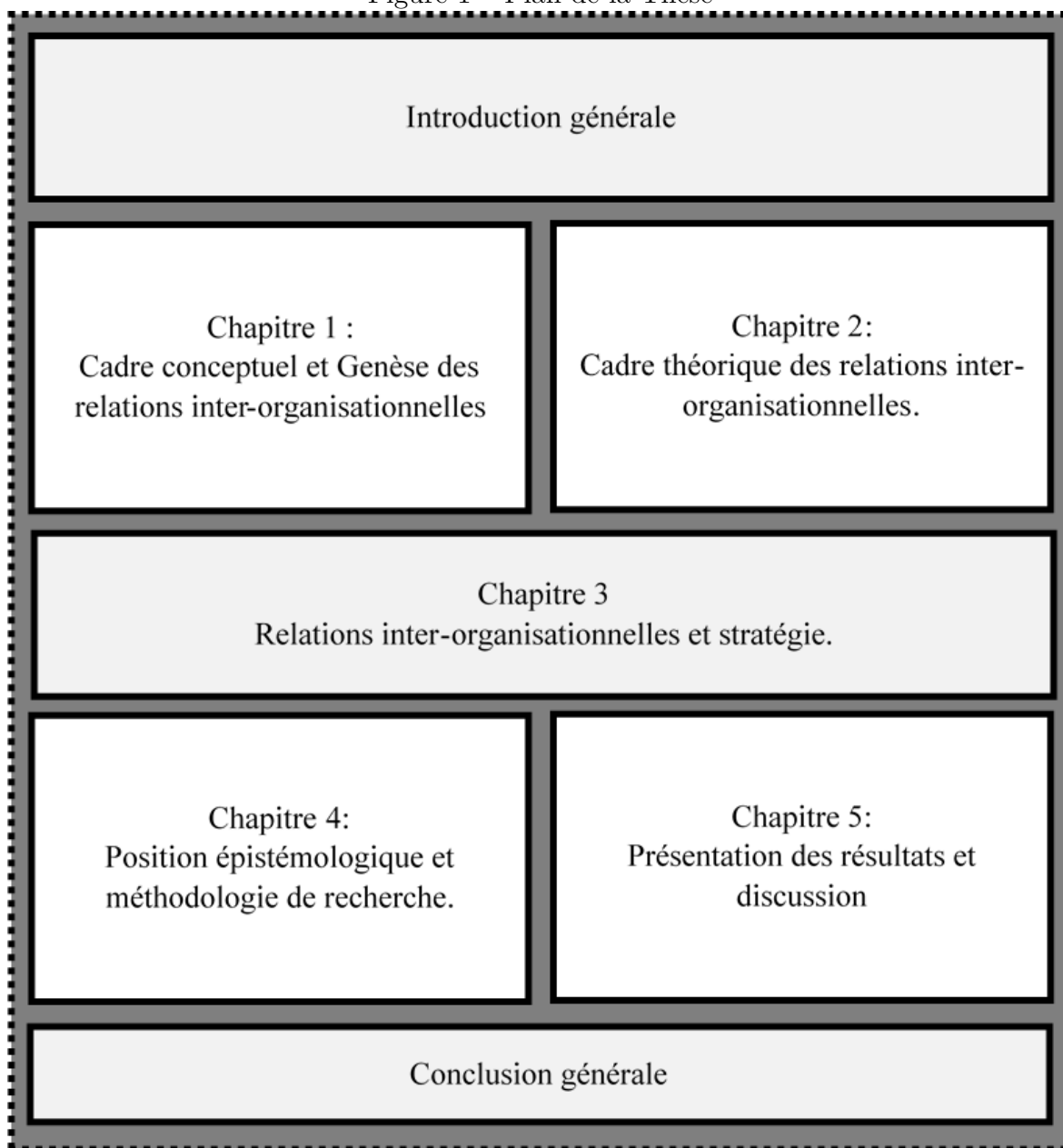
Le second chapitre composé de deux sections, tente d'introduire le cadre théorique ayant servi de base à notre recherche et sur lequel s'adosse notre thèse. La première section met l'accent sur la perspective relationnelle du modèle ressources et compétences

et son apport à la réflexion stratégique en matière de relations inter-firmes, notamment sur la création de rentes relationnelles. La notion d'inertie de la firme et sa relation avec la stratégie en général et les stratégies collectives en particulier, sont abordées dans la seconde section de ce chapitre.

Le troisième chapitre nous servira à développer la notion des relations interentreprises sur le plan empirique en présentant les différentes formes que ces accords peuvent revêtir tout en gardant le lien avec la dimension stratégique de ces accords avant de revenir pour le faire le parallèle entre ces formes et la notion de stratégies collectives.

Avant de présenter les résultats de notre recherche dans le cadre du chapitre cinq, le chapitre quatre sera consacré à la position épistémologique adoptée dans le cadre de notre thèse ainsi qu'à la méthodologie retenue tant en matière de collecte de données qu'en matière d'analyse de celles-ci. Nous conclurons notre travail par une conclusion générale pour mettre en évidence, les limites de notre travail et les perspectives qu'engendreraient ces dernières.

Figure 1 – Plan de la Thèse



Chapitre 1

Cadre conceptuel et genèse des relations inter-organisationnelles

L'étude des relations inter-organisationnelles, mettent en évidence l'interaction de la firme avec son environnement de façon générale et avec d'autres organisations plus particulièrement, celles-ci peuvent être des entreprises, des clients des fournisseurs ou des institutions (banques, institutions gouvernementales etc..). Dans le cas présent de notre recherche, nous nous intéressons aux stratégies dites collectives, impliquant une relation particulière d'une entreprise avec d'autres entreprises¹. Ainsi, il est évident que celle-ci devrait être appréhendée selon trois angles constituant autant de dimensions nécessitant la mobilisation d'un cadre théorique qui lui est propre.

Le premier angle d'approche s'articule autour des attributs de l'entreprise engagée dans la relation, notamment à travers sa taille, son âge son secteur d'activité, son statut juridique, son implantation etc..., c'est-à-dire l'ensemble des éléments qui pourrait la caractériser et l'identifier de façon rigoureuse et distincte des autres entreprises. Pour cet angle et sans prétendre à l'exhaustivité, le cadre théorique à mobiliser tourne autour des facteurs déterminant la structure et l'organisation du travail, et leur impact sur la performance de cette dernière ainsi que la dynamique engendrée par l'interaction interne de ces facteurs ou éléments. Toujours dans cette optique, la dynamique qui peut être observée (évolution, croissance) reste paradoxale dans la mesure où des entreprises au profil plus au moins similaires n'observent pas la même tendance, cet état de fait peut s'expliquer d'un côté, par la notion d'inertie qui fera l'objet d'un développement dans le cadre de cette partie. D'un autre côté et comme le montre le modèle des ressources et compétence, la différence de performance observée peut être le fait de l'ambiguïté causale fruit d'une combinaison ressources-compétence particulière difficilement imitable.

C'est aussi, dans ce cadre que seront présentées certaines théories des organisations en particulier le paradigme de la contingence, précédé de la perspective du cycle de vie

1. Dans la suite de notre thèse ; les concepts d'organisation, entreprise ou firme seront utilisés pour désigner le même objet à savoir la firme.

pour mettre en évidence la dynamique de croissance selon le modèle organique du développement des organisations. La perspective fondée sur les ressources et compétences, comme nous venons de le préciser, sera aussi abordée pour montrer les possibilités qu’offre celle-ci pour mettre en évidence les liens potentiels qui peuvent exister entre plusieurs entreprises et les possibilités existantes en matière de création de valeur relationnelle. Autrement dit des forces latentes qui pourraient inciter les entreprises à fédérer leurs propres ressources avec celles détenues par les autres et dont la combinaison contribuerait à la création de la richesse et/ou de la valeur. Le second angle d’approche des relations inter-organisationnelle porte sur la nature des relations, leurs formes ainsi que leur objet. Beaucoup d’auteurs se sont penché sur cet objet d’étude en parallèle au développement des relations sur le plan empirique surtout durant les décennies 80 et 90. Ces travaux ont certes contribué au développement de l’intérêt porté par les chercheurs à ce phénomène « émergent » mais a aussi contribuer à un foisonnement de la littérature à ce sujet et par conséquent à l’éclatement des savoirs générés par cette littérature abondante, dont il conviendra de faire le point, et particulièrement celle qui abonde dans le sens de la perspective dynamique.

Et enfin le troisième angle concernera la stratégie dans la mesure où l’engagement d’une entreprise dans pareille voie est un choix stratégique, et cette dernière implique sur le plan théorique une perspective ou une autre, selon que l’on appartienne à telle ou telle autre école (10 selon Mintzberg *et al.* (2009)). Ainsi cette partie sera composée de trois chapitres pour mobiliser les différents cadres théoriques en fonction de ces trois angles retenus.

1.1 Cadre conceptuel :

Avant de dérouler la littérature à laquelle s’adosse ces cadres, il convient de préciser la sémantique de certains concepts utilisés dans le cadre de cette thèse. Cette précision

s'impose dans la mesure où la recherche en matière de relations inter organisationnelles, sont abordées sous diverses perspectives théoriques : Théorie militaire (coalition balance de pouvoir), théorie des jeux (optimisation du comportement coopératif), théorie des coûts de transaction (risque d'opportunisme et coûts de coordination), école de la stratégie (synergie, coexistence de la coopération /compétition), approche des réseaux organisationnels (interdépendance) ou encore l'approche par l'apprentissage (transferts et course entre partenaires). Cette diversité de perspective conjuguée à la diversité des objectifs poursuivis dans le cadre de ces recherche ont conduit à un foisonnement de concepts mobilisés dont la sémantique, peut prêter à confusion lorsque celle-ci n'est pas défini de façon précise, en fonction de leurs contexte.

L'éclaircissement, donc, de certains concepts clés utilisés dans la présente thèse s'impose et constituera le cadre conceptuel de notre recherche qui sera ainsi l'objet de ce chapitre. Il s'agit en effet de spécifier les concepts sur lesquels nous allons nous fonder pour approcher les relations inter-organisationnelles, qui constitue le socle de la problématique soulevée dans le cadre de cette thèse, de les définir et de préciser éventuellement les limites de ces définitions.

1.1.1 Les stratégies de croissance :

Pour toute entreprise, le principal objectif reste sa pérennité, et ce dernier ne peut être concrétisé, qu'en entretenant une croissance à même de la lui assurer. Pour ce faire les entreprises mettent en place des stratégies de développement (aussi bien des stratégies globales que des stratégies par domaine d'activité) qu'elles doivent ensuite déployer. Pour cela, les entreprises ont le choix entre trois stratégies de croissance.

La croissance interne ou organique : Ce type de croissance consiste pour l'entreprise à se développer en comptant sur ses propres ressources et compétences. L'entreprise se développe ainsi, seule, par des investissements productifs et commerciaux,

grâce notamment à l'acquisition de nouveaux actifs machines, ateliers, laboratoires, brevets etc. De ce fait l'entreprise n'a pas recours à des associés, ou au regroupement avec d'autres firmes pour l'atteinte de ses objectifs. Ce type de croissance financée par emprunt ou autofinancement possède ses avantages et inconvénients voir Tableau 1.1

Tableau 1.1 – Avantages et inconvénients des stratégies de croissance interne (organique)

Avantages	Inconvénients
1- Sauvegarder l'indépendance de l'entreprise	1- Lenteur du processus de développement.
2- Eviter les ruptures brutales avec les activités traditionnelles et les problèmes de réorganisation qui pourraient survenir avec la croissance externe	2- Difficultés pour aborder des domaines d'activités où les compétences clés sont nouvelles.
3- Etaler et répartir les coûts engendrés par la croissance de l'entreprise.	

Source :Elaboré à par nos soins

La croissance externe : Ce type de croissance consiste pour une entreprise qui s'engage dans cette orientation stratégique en à l'acquisition de ressources et compétences qu'elle ne détient pas, et qui sont souvent inaccessibles par le biais du marché. A cet effet cette manœuvre peut prendre plusieurs formes à l'image des opérations de fusion-acquisition ou absorption. L'entreprise peut tout aussi recourir à des prises de participation dans d'autres entreprises lui permettant d'avoir accès aux ressources et compétences ciblées. Ce type de stratégie comporte lui aussi des avantages et des inconvénients comme montré dans le tableau 1.2.

La croissance conjointe :L'entreprise peut aussi faire le choix de coopérer avec une ou plusieurs autres entreprises, tout en restant juridiquement indépendante. Chacune des entreprises, engage une partie de ses ressources pour réaliser un projet commun. Cette collaboration peut se faire entre entreprises concurrentes, auquel cas nous seront en présence d'alliance ; ou entre entreprises qui ne soient pas concurrentes et la relation

Tableau 1.2 – Avantages et inconvénients des stratégies de croissance Externe

Avantages	Inconvénients
1- Obtenir rapidement des ressources et compétences nécessaires à l'entreprise	1- Risque d'une perte d'indépendance.
2- S'implanter rapidement sur un nouveau marché	2- Réorganisation parfois difficile de l'entité regroupée.
3- Éliminer un concurrent.	3- Possible traumatisme lié aux concentrations de traditions, de culture et de comportements différentes entre les collaborateurs de la nouvelle entité
4- Réduire ses couts en bénéficiant d'économies d'échelle et de synergies.	

Source :Elaboré à par nos soins

sera qualifiée dans ce cas-là de partenariat. Ce dernier cas intervient (et pas forcément) entre des entreprises entretenant des relations type client/fournisseur. Elles offrent alors une voie intermédiaire entre l'intégration et le simple recours au marché, ce qui permet au fournisseur d'avoir un débouché commercial fiable et au client d'avoir une offre plus adaptée à ses besoins. La croissance conjointe de prendre diverses formes. Elle peut entraîner la création d'une entité spécifique et indépendante juridiquement, ou donner lieu à de simples contrats (ex : Contrat de sous-traitance, contrat de franchise).

Stratégie d'internationalisation Une quatrième modalité de développement peut être croisée dans la littérature appelée stratégie d'internationalisation. Il faut toutefois souligner qu'avec la mondialisation et l'interconnexion des marchés, cette dernière peut se faire par les propres moyens de l'entreprise, en s'installant sur d'autres marchés sans recourir à une quelconque relation, et dans ce cas-là on peut considérer qu'on est en face d'une stratégie de croissance interne, ou par contre recourir à des partenaires locaux sous diverses formes, et dans ce cas de figure, cette opération peut être inscrite dans le cadre d'une stratégie de croissance conjointe. Il faut souligner ici, que ces différentes stratégies ne sont pas mutuellement exclusives, et par conséquent, on peut rencontrer des entreprises qui ont recours à plusieurs types de ces stratégies simultanément.

Enfin il faut préciser que dans la littérature relative au management stratégique, les stratégies de croissance conjointe, sont appelées : stratégies de croissance collective, concept qu'on doit à Astley et Fombrun (1983) à travers leur article fondateur intitulé : «*Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments*» et qui sera développée plus loin, dans un chapitre consacrée à l'aspect stratégique des relations inter-entreprises. Enfin on peut aussi croiser dans la littérature, l'expression croissance partagée et qui renvoi à la même notion.

Lorsque une entreprise s'engage dans ce type de stratégie, tout en prenant en compte ses relations déjà existantes, son action peut conduire à la conclusion d'accords de diverses formes et nature. Dès lors on peut parler de partenariat, alliance, coopération, collaboration etc. Ces concepts sont souvent utilisés invariablement, particulièrement alliance et partenariat pour désigner une relation entre deux entreprises. Lorsque les parties prenantes à cette relation sont concurrentes, on parle alors d'alliance, et lorsqu'elles sont issues de secteurs et/ou de marché différents, c'est à dire ne sont pas en concurrence, la relation revêt le caractère de partenariat. Les relations ainsi créées peuvent avoir un caractère stratégique lorsque l'objectif pour lequel elles ont été créées est stratégique, ce qui est souvent le cas dans le cadre des alliances entre grandes firmes.

S'agissant des notions de coopération et collaboration, celles-ci renvoient aux différentes actions menées ou à mener dans le cadre de ces relations. Toujours est-il que ces deux concepts aussi, renferment certaines différences subtiles, notamment lorsque on parle du travail inter ou intra-organisationnel.² En effet, lorsque nous comparons les définitions de ces deux notions, on se rend compte que le concept de «coopération» suggère un consensus dans l'action et/ou au travail, excluant de fait, la concurrence et les conflits. S'agissant de la «collaboration», celle-ci s'articule davantage autour de l'importance de travailler ensemble, de l'atteinte d'un objectif commun, donc d'une no-

2. Souvent le concept de coopération est utilisé dans le cadre des relations internationales, pour désigner les actions communes entre États

tion de résultats et de coresponsabilité (imputabilité). On peut ainsi dire que l'action conjointe dans le cadre d'alliances, a un caractère collaboratif, tandis-que les actions communes dans le cadre des partenariats, ont un caractère coopératif.

1.1.2 La notion de congruence

Selon le dictionnaire « Larousse », La notion de congruence, vient du latin « *congruentia : conformité* », qui est définie sur le plan littéraire, par : « le fait de coïncider, de s'ajuster parfaitement ». On trouve aussi l'adjectif « Congruent(e) » qui est aussi tiré du latin « *congruens, -entis : qui s'accorde* », ce dernier qualifie « *ce qui est en rapport, assorti avec quelque chose* », ou encore et toujours selon le dictionnaire Larousse, la congruence définit « *la qualité d'une articulation ou d'une anastomose dont les deux parties s'adaptent parfaitement* ». Cette notion est surtout utilisée en mathématique, en sciences physiques ou en encore dans le domaine des sciences de la nature et de la vie. C'est ainsi qu'on trouve en mathématique par exemple, les expressions ; « **relation de congruence modulo un entier** »³, et « **Matrice congruente** »⁴, ou l'expression « **Point de fusion congruent** »⁵ en sciences physiques. Il apparait clairement de ce qui précède, que la notion de congruence suggère l'existence d'au moins deux éléments ou deux choses pour apprécier la qualité de leur ajustement, pour peu qu'il y ait possibilité d'ajustement.

Dans la littérature consacrée aux sciences de gestion, cette notion, ne nous apparait pas de façon explicite, en particulier dans la littérature francophone. Par contre dans la littérature anglo-saxon que nous avons croisée, le concept de *strategic fit* semble le plus proche d'un point de vue sémantique, et qu'on pourrait traduire par "ajustement". On peut illustrer cette idée par le travail de Russo et Cesarani (2017) qui dans leur

3. Relation définie sur l'ensemble $\mathbb{Z}$ des entiers relatifs par x congru à y modulo n (noté $x \equiv y \pmod{n}$) si et seulement

4. Pour définir une matrice carrée régulière N , matrice de la forme $M = {}^tPAP$, P étant une matrice carrée inversible de même ordre.

5. Point particulier de la courbe de liquides où les phases liquide et solide coexistent à la même composition. (Son existence est liée à la présence d'un composé défini.)

article intitulé «*Strategic Alliance Success Factors : A Literature Review on Alliance Lifecycle*» avancent : *Firms involved in a strategic alliance should consider several critical aspects. For the entire alliance lifecycle, they have to look for a **high degree of fit** with their own partners.* (Russo et Cesarani, 2017, P.1), autrement dit, *Les entreprises impliquées dans une alliance stratégique doivent prendre en compte plusieurs aspects critiques. Pendant tout le cycle de vie de l'alliance, ils doivent rechercher un degré d'ajustement élevé avec leurs propres partenaires.* Chung *et al.* (2000), en étudiant les facteurs contribuant à la formation des alliances, mettent en évidence les notions, de complémentarité entre partenaires et leurs similitude en terme de statuts et de capital social, l'ensemble de ces facteurs peuvent être assimilé à la notion de congruence mobilisée dans le cadre de notre thèse.

Ce concept a aussi été mobilisé par Zaman et Mavondo (2004) dans un article intitulé «*The Implications for "Strategic Fit" between Partnership Characteristics and Relationship Management as a Source of Alliance Success*» portant sur l'étude de la formation et de management des alliances ainsi que leurs succès de ce point de vue. Ils suggèrent dans leur papier que le succès des alliances dépend de la capacité des partenaires à faire correspondre et/ou aligner de manière stratégique les ressources, capacités, la compatibilité et la gestion de la relation d'alliance entre eux. En rappelant les facteurs d'échec des alliance mis en évidence par la littérature notamment le décalage en terme de complémentarité des ressources Harrigan (1985), le choix inapproprié des structures de gouvernance Hennart (1988) ou encore l'inexpérience des partenaires dans la gestion des alliances Kale *et al.* (2002); les auteurs mentionnent la notion de congruence en utilisant le concept de "fit".

Ils suggèrent dans ce sens que le succès des alliances est tributaire de l'ajustement stratégique entre partenaires; autrement dit d'une certaine congruence entre ces derniers. Cette congruence consisterait alors, à un co-alignement des facteurs clé de succès

de l'alliance et à l'aptitude et compétence des partenaires en matière de gestion des alliances. Ils avancent dans ce sens : «*It is argued that the 'strategic fit' or coalignment between the key success factors of alliances and alliance capability of the partnering firm would facilitate positive alliance outcome.*»(Zaman et Mavondo, 2004, P.1).

Plus récemment Shah et Swaminathan (2008) ont abordé ce concept et la notion qui lui sied dans le contexte des relations inter-entreprises. Dans un article intitulé «*Factors influencing partner selection in strategic alliances : the moderating role of alliance context*» ils mobilisent ce concept lorsqu'ils avancent : «*Researchers have also considered the impact of partner complementarity (e.g., similarity and **fit** between partners) on the effectiveness of relationships*». On voit ainsi que des travaux antérieurs ont abordé cette notion en utilisant plusieurs concepts comme ; complémentarité, ajustement, co-alignement etc... et le concept de congruence renvoi à tous ces derniers individuellement ou réunis.

En transposant le concept de congruence dans le cadre de notre recherche, c'est-à-dire dans le cadre des relations inter-entreprises, on peut donc estimer, qu'il y a congruence entre des acteurs engagés dans une quelconque relation, lorsque celle-ci s'avère pérenne ou permet aux parties en question d'atteindre les objectifs pour lesquels cette relation a vu le jour. Autrement dit, toute chose égale par ailleurs, une relation inter-entreprises est fortement congruente, si cette dernière s'avère performante et génératrice de croissance pour les entreprises engagées dans celle-ci. Il va de soi qu'on ne peut, réduire la performance d'une relation et la croissance qu'elle peut générer à la congruence qui pourrait être observée entre les acteurs de la relation, dans la mesure où celle-ci ne peut être appréhendée qu'à travers les facteurs qui impactent la dynamique d'une entreprise. Ceux-ci sont nombreux et certains se trouvent au-delà du périmètre des entreprises (cf. la théorie des parties prenantes)

1.1.3 Entreprise versus organisation et relations inter-entreprises

La science du management y compris dans sa dimension stratégique, s'est toujours nourris d'autres domaines dans sa quête du statut scientifique de la discipline. La sociologie fut ainsi l'une des premières disciplines ayant contribué au développement de cette science, notamment à travers l'école des relations humaines qui axa son analyse sur le volet humain de l'organisation pour pallier aux insuffisances de l'organisation scientifique du travail.

Les termes organisation et entreprise sont souvent utilisés de façon interchangeable. Cependant, ils existent des différences notables entre ceux-ci. Une entreprise est à la fois une entreprise et une organisation formelle. L'organisation regroupe essentiellement tous les types d'entreprises et d'entités sociales composée de plusieurs individus poursuivant un objectif commun, par exemple, une poignée d'amis qui forment une organisation lorsqu'ils créent un club social. Un comité communautaire formé pour planifier un événement est également une organisation formelle. Toutes les entreprises sont également des organisations qui se distinguent des autres organisations par le caractère lucratif de leurs objectifs.

Aussi dans le cadre des relations interorganisationnelles, et lorsqu'on s'intéresse au monde des sciences de gestion, la notion d'organisation se confond avec « entreprise » ou « firme » pour les anglo-saxon. L'école systémique, la qualifie de « système sociotechnique » pour mettre en évidence les interactions sociales et techniques qui s'y opèrent.

On peut définir ainsi les relations interorganisationnelles comme des liens, nourris à la fois socialement et économiquement, entre organisations ; voire entre individus agissant pour le compte de leur organisation, aussi la thématique en question intéresse plusieurs disciplines et fait l'objet de beaucoup de recherches, autant en sciences de

gestion, qu'en sociologie ou en sciences politiques lorsqu'on s'intéresse aux relations entre institutions politiques

On peut déduire de ce qui précède, que lorsqu'on parle de relations inter-entreprises, l'accent est mis sur l'aspect technico-économique de la relation ou encore sous l'angle économique-juridico-légal, en s'intéressant plus ou moins, exclusivement aux relations formelles. Dans le cadre de notre recherche, l'accent est mis sur les relations qui peuvent être nouées entre les différentes entreprises, quel que soit leur nature et forme ; aussi les différences subtiles qui peuvent exister entre les concepts d'entreprises, firmes ou organisations n'impacteraient pas la conduite de notre travail, ni les résultats qui pourraient en être tirés. Ainsi et dans un souci d'esthétique de langage, ces derniers concepts renverraient dans la suite de cette recherche à la même notion, c'est-à-dire des organisations à caractère lucratif qui active dans secteur économique donné et opère dans un marché donné.

1.2 Genèse de la pensée inter-organisationnelle

Des sciences expérimentales et de la vie aux sciences humaines et sociales, les phénomènes empiriques ont, souvent été, à l'origine de questionnements d'observateurs avisés, les conduisant à mener des réflexions, des recherches et enfin à la production de savoirs et connaissances à propos des phénomènes observés et étudiés.

Nonobstant les débats d'ordre épistémologique, sur lesquels nous reviendrons dans une partie consacrée à cela, les sciences de gestion ne font pas exception de cette dynamique interactionniste entre phénomènes empiriques et développement de connaissances théoriques sur les phénomènes observés et vice versa. C'est dans cette perspective qu'une dynamique de rapprochements inter-entreprises ne cesse de prendre de l'ampleur, accentuée par plusieurs facteurs, dont les plus importants restent la mondialisation et le développement des technologies de l'information et de la communication

(TIC).

En effet plusieurs auteurs ont souligné l'importance de cette tendance Mayrhofer (2004); Prashant et Harbir (2009); Rothaermel et Deeds (2006), confortée par des données empiriques Kang et Sakai (2001); Schmiemann (2006); OCDE (2001). Des données attribuées au Merit-Cati, citées par Voisin *et al.* (2000) montrent que « 90% des accords recensés avaient été établis au cours de la décennie, 90 et 50% entre 1986 et 1990 ». Ce phénomène est ainsi devenu par son ampleur un objet de d'étude pour les chercheurs en sciences de gestion et management stratégique, mobilisant plusieurs cadres et perspectives pour sonder ce phénomène qui relève à la fois de la dynamique des organisations, de l'économie de la firme et de l'industrie (au sens de l'économie industrielle). Dans les paragraphes qui vont suivre nous allons tenter de reconstruire le cadre théorique dans une perspective chronologique afin légitimer l'approche retenues dans la présente recherche. Deux type de cadres seront abordés ; le premier traite des différents travaux relatifs à la firme et sa dynamique ; dans sa dimension structurelle et stratégique, le lien entre ces deux dimensions étant mis en évidence par les travaux de Chandler (1962) et plus tard et d'une manière plus élaborée par Danny Miller Denis (2007); Miller (1996) dans le cadre de ses travaux sur les configurations structures-stratégies.

Le second cadre mettra en relief certaines réflexions relatives à de nouvelles perspectives proposées aussi bien pour l'étude de la dynamique organisationnelle que pour le management stratégique notamment l'approche par les configurations de Danny.Miller ⁶, ou encore les travaux portant sur la dynamique des système non-linéaire loin de l'équilibre Prigogine et Stengers (1996) et les propositions de transposition au champ des sciences de gestion Burgelman (2015) et d'opérationnalisation pour le management stratégique Kaminska-Labbé et Thomas (2007); McKelvey (1997, 1999).

6. Ibid Denis (2007) :Danny Miller-L'approche configurationnelle : une réponse aux paradoxes de la stratégie ?

Par ailleurs et à la lumière du développement des différents cadres théoriques qui seront déroulés, nous soulignerons certains éléments et apports afin de justifier les variables retenues pour notre étude et leurs liens avec le questionnaire élaboré à cet effet pour la partie empirique de notre recherche. Il faut souligner au passage que l'étude des relations inter-entreprises, nécessite non seulement la mobilisation de diverses théories de la firme proprement dites, mais aussi de la stratégie dans une perspective interactionniste de la firme avec son environnement.

1.2.1 La perspective du cycle de vie de l'organisation :

La perspective du cycle de vie des entreprises s'inspire de la métaphore biologique de l'organisation qui considère celle-ci comme un organisme vivant dont la vie est caractérisée par des étapes de développement depuis sa naissance jusqu'à son déclin (disparition). Les chercheurs ayant abordé la question ont tenté de transposé cette perspective à la vie des systèmes sociaux (organisations en général et entreprises en particulier) afin d'élaborer des modèles avec une relative prédictibilité et permettant ainsi aux managers de gérer au mieux chacune de ces étapes et surtout la transition entre les différentes, en préservant au mieux leur performance et croissance. En effet, les historiens et les universitaires ont observé que les organisations en général et les entreprise en particulier, ont des cycles de vie autant que les organismes vivants,. Elles naissent, grandissent et se développent jusqu'à atteindre une étape de maturité, ensuite elles commencent à décliner et à vieillir, et finalement, dans de nombreux cas, elles disparaissent.

L'étude du cycle de vie de l'organisation (organisation life cycles OLC) a donné lieu à divers modèles à visée prédictive. Ces modèles, qui ont fait l'objet de discussions académiques considérables, sont liés à l'étude de la croissance et du développement organisationnels. Les organisations à tout moment du cycle de vie sont influencées par des facteurs externes (environnementaux) ainsi que par des facteurs internes. L'histoire

et l'environnement économique nous offre chaque jour des exemples de montée et de chute d'entreprises voir des industries entières. Les produits ont aussi des cycles de vie, un fait qui a été longtemps reconnu par les experts en marketing et vente. Il semble donc raisonnable de conclure que les entreprises ont aussi des cycles de vie.

Plusieurs auteurs Adizes (1979); Miller et Friesen (1980a,b, 1983), ont abordés cette perspective dynamique des entreprises, en proposant des modèles , tous, caractérisés par des étapes, souvent appelé étapes de développement ou de croissance. Le nombre d'étapes identifiées, varie d'un auteur à un autre (entre 03 étapes jusqu'à 10 pour certains), cependant la plupart tiennent compte du fait que le cycle comprend quatre ou cinq phases à savoir ; le démarrage ou la naissance, la croissance, la maturité, le déclin et la mort (ou le renouveau). L'un de ces modèle est celui L.E Greiner, appelé modèle de croissance à 6 phases, dont nous nous sommes inspiré pour le cas de notre recherche et ce du fait que ce dernier suggère qu'un déclin peut être éviter et renouer avec la croissance en envisageant des solutions extra organisationnelles. Nous présenterons dans le paragraphe qui suit le modèle en question pour justifier le choix de certaines variables retenues pour notre présente recherche à savoir la taille, l'âge de l'entreprise et son secteur d'activité.

Le modèle de croissance à 6 phases : Notre questionnement sur les relations inter-entreprises dans le cadre des stratégies de croissance conjointes ou collectives, prend naissance du modèle des phases de croissance (Growth phases model) de L.E Greiner, initialement définies à 5 phases Greinner (1972) revisité en 1997 Greiner (1997). En effet l'auteur suggère à travers ce modèle que les organisations évoluent en alternant des périodes de stabilité, appelées phases de croissance, et des crises dont le passage d'une phase à une autre est tributaire de la résolution des celles-ci.

Ainsi dans son premier modèle, il a identifié cinq étapes de croissance. Le passage d'une étape à une autre, est tributaire de la résolution des crises qui surviennent à

l'issue de chacune d'elles. Ces crises au nombre de cinq, interviennent à l'issue des étapes identifiées à savoir :

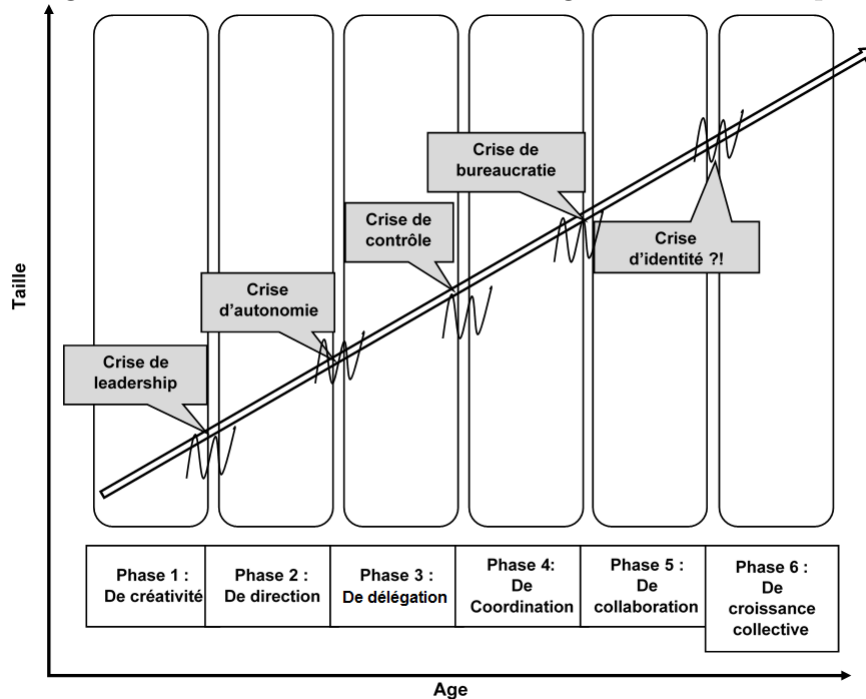
1. Une étape de croissance par créativité suivi d'une crise de leadership
2. Une étape de croissance par direction suivie d'une crise d'autonomie,
3. Une étape de croissance par décentralisation suivie d'une crise de contrôle
4. Une étape de croissance par Coordination suivie d'une crise de bureaucratie
5. Une étape de croissance par collaboration

Chaque étape est plus au moins longue selon le secteur d'activité, conjugués aux deux dimensions retenues par l'auteur dans son modèle, en l'occurrence la taille et l'âge de l'entreprise. Nonobstant l'âge du modèle, celui-ci sous sa forme initiale et si on adhère à la logique qu'il véhicule, deux questions nous interpellent ; à savoir quelle serait la prochaine crise devant intervenir à la fin de la cinquième étape, et quelle serait la forme de croissance lui succédant. Ces questions ont amené l'auteur à réviser son modèle initial et à l'enrichir par des propositions de réponses à celle-ci (voir Figure 1.1).

En effet dans sa seconde mouture Greiner (1997) (L. E. Greiner, 1997, 1997a), tout en maintenant certains points de ses suggestions initiales, révisât d'autres tout en apportant des propositions de réponses aux questions soulevées plus haut dans un commentaire intitulé « « revolution is still inevitable » (L. Greiner, 1998), qu'il a inséré dans son article revu et revisité.

Ce sont justement la relecture de l'article original, ainsi que les apports nouveaux contenus dans ce dernier qui nous intéressent et qui donne de la consistance et de la légitimité à notre recherche.

Figure 1.1 – Modèle d'évolution des organisations à 5+1 phases



Source : Adapté de "evolution and revolution as organization grow" (Greiner, 1997, p.5)

En effet l'auteur souligne que quatre points de base semblent rester valables par rapport au modèle initial

1. Persistance de la logique dynamique décrite au départ à travers l'observation des phases majeures de développement dans la vie des entreprises en croissance, qui, selon l'auteur, ont une durée de 3 à 15 ans chacune. Bien que les chercheurs débattent de la durée et de la nature précises de ces phases, tout le monde s'accorde à dire que chaque phase comporte sa propre structure, et ses propres mécanismes de coordination. Une remarque importante par rapport à ce point est l'hypothèse selon laquelle, c'est le taux de croissance de l'industrie (voir figure 1.2) qui semble déterminer la longueur des différentes phases.
2. Les transitions entre les phases de croissance ne se produisent pas toujours naturellement ou sans difficultés et ce quel que soit la force et le génie de la direction (top management). Toutes les entreprises semblent éprouver des difficultés à

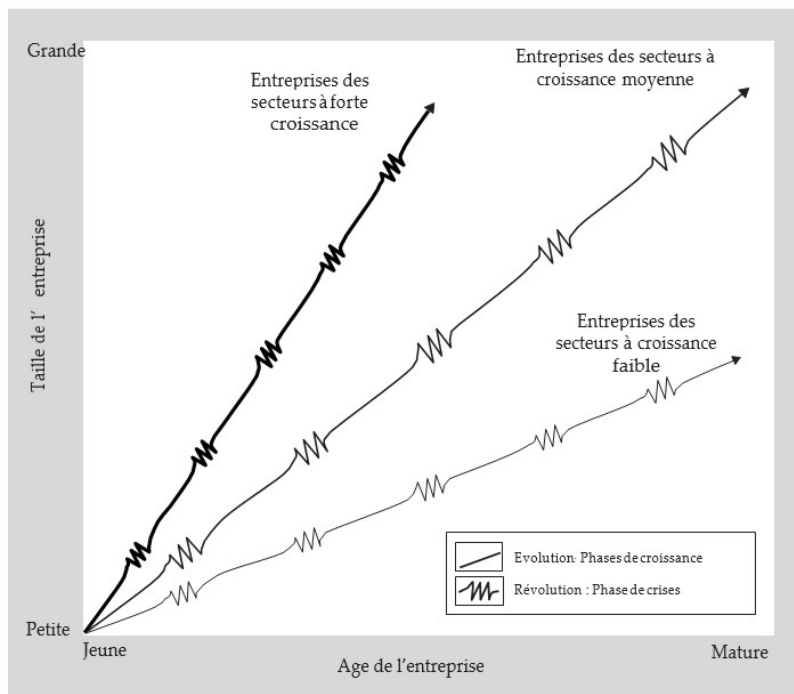
passer d'une étape à une autre et nombreuses parmi elles, échouent ⁷ et/ou sont acquisition par d'autres entreprises.

3. Le paradoxe que sous-tend le modèle à propos du fait que les gestionnaires continuent à avoir du mal à comprendre que les solutions organisationnelles qu'ils avaient apportées pour résoudre les crises antérieures, contiennent en elles les germes de la révolution (crises) future.
4. Ce dernier point conforte le précédent et est mis en évidence par la résistance au changement observée au sommet de la direction, dans la mesure où « la révolution » signifie souvent que les unités sous chaque cadre supérieur seront éliminées ou transformées. Ce dernier point est étayé par les observations empiriques de l'auteur, qui font souvent état de changement de dirigeants pour pouvoir amorcer une nouvelle phase de croissance, de recrutement de nouveaux chefs d'entreprise de l'extérieur et de départ fréquent de cadres supérieurs à l'amorce de changements futurs. Ces derniers ne partent pas parce qu'ils sont de « mauvais » gestionnaires, mais parce qu'ils ne se projettent pas dans les étapes futures de croissance de l'entreprise.

Par ailleurs la révision opérée en 1997 sur le modèle initial, fait état de beaucoup plus de « mort » dans la vie des entreprises. Comme souligné plus haut, peu d'entre-elles passent par l'ensemble des étapes de la croissance. Si elles n'échouent pas, comme la plupart d'entre elles dans la phase initiale, elles finissent souvent par être acquises par des entreprises qui sont dans des phases avancées. S'agissant des phases en question, l'auteur ajoute que celles-ci ne sont pas aussi nettement délimitées que le suggère le modèle proposé, et que souvent le passage d'une phase à une autre se fait de façon incrémental.

7. L'échec peut signifier la disparition de l'entreprise pure et simple ou son absorption par une autre

Figure 1.2 – How company Grow ou comment évolue les entreprises



Source : Tirée de : (Greiner, 1997, p.4). « Evolution and Revolution as Organizations Grow : A company's past has clues for management that are critical to future success »

Enfin le point le plus important et qui concerne directement notre recherche, concerne la crise qui devrait suivre la cinquième phase de croissance et la nature de l'étape suivante. L'auteur dans son modèle initial avait spéculé sur une crise de « saturation psychologique » sur laquelle il est revenu en 1997 en avançant : « Mes spéculations sur le fait que la cinquième phase devrait s'achever par une crise de saturation psychologique, s'avère à présent erronée. A la place, je pense que cette ultime crise survient lorsque l'organisation réalise qu'il n'y a plus de solution interne pour maintenir la croissance, comme la mise sur le marché de nouveaux produits, à même de stimuler encore la croissance. A ce moment-là, l'organisation commence à explorer l'environnement à la recherche de partenaires ou d'opportunités de cession de ses actions aux profits de plus grandes compagnies. Si l'entreprise réussit à éviter sa cession à d'autres ; une sixième phase peut alors survenir et dont la croissance dépendra de la conception de solutions extra-organisationnelle comme la création de holding ou de réseau d'entreprises composés d'alliances ; de partenaires et de joint-ventures Greiner (1998). Bien entendu et comme le suggère l'auteur ; le passage à cette nouvelle phase est tributaire de la résolution d'une nouvelle crise ; qu'il a rebaptisée « crise d'identité ».

Il faut noter que dans sa dernière version, l'auteur nuance son modèle à la lumière des développements qu'a observé l'économie mondiale, dans le sens où, explique-t-il, celui-ci fournit un aperçu simple des défis vastes et complexes auxquels sont confrontées les entreprises durant leur vie. Pour notre part, nous retiendrons de ce modèle, la dynamique mise en évidence, tout prenant acte des réserves de certains auteurs à propos de la métaphore biologique appliquée aux organisations, en particulier les hypothèses qui sous-entendent que la croissance est linéaire, séquentielle, déterministe et invariante, qui sont loin d'être applicables aux systèmes sociaux en général et aux organisations en particulier. Levie et Hay (1998); Rutherford *et al.* (2003); Stubbart et Smalley (1999). A titre d'exemple et en fonction de l'état de l'environnement ou de l'industrie dans lequel certaines entreprises activent, celles-ci sont parfois contraintes de se retirer de

certaines segments d'activités pour se concentrer sur leurs activités cœur métier, cette option stratégique a sans aucun doute un impact sur la structure de l'entreprise et sa taille. Par ailleurs ; la difficulté que rencontre les entreprises à résoudre les crises dont fait état l'auteur à travers son modèle, peut être expliquée entre autre ; par des facteurs d'inertie mis en évidence par la littérature notamment celle traitant de l'écologie des populations d'organisations Hannan et Freeman (1993, 1977) et de la dynamique et transformation de la firme Rumelt (1995).

Par ailleurs et si on se fie à ce modèle ; trois facteurs conditionnent d'une façon ou d'une autre cette dynamique ; à savoir : l'âge de l'entreprise, sa taille et son secteur d'activité, dans la mesure ou la succession de ces phases et les crises qui les accompagnent sont plus rapide dans les secteurs d'activité à fort taux de croissance et inversement dans ceux qui présente un taux de croissance faible.

1.2.2 Structure, organisation et relation avec l'environnement

Après avoir présenté le modèle du cycle de vie des organisations, qui met en évidence ses différentes étapes de croissance et de transformation ; il convient d'explorer celle-ci à travers les apports théoriques sur les facteurs qui conditionnent la performance et la dynamique des organisations. En effet, Beaucoup de travaux attribuent la paternité de la science du management aux auteurs emblématiques de l'école classique à leur tête F.W Taylor avec ses principes de l'organisation scientifique du travail. Ce dernier avec H.Fayol et ses principes de l'administration industrielle et générale ainsi que M.Weber et la nature de l'autorité au sein des organisations, ont contribué grandement à la naissance de cette discipline qui n'a cessé depuis de se développer simultanément avec le développement de l'environnement économique et social.

Sans revenir sur les détails des apports de ces auteurs, il convient de souligner le contexte qui a vu la production de leurs travaux et œuvres. En effet la deuxième

révolution industrielle (1870-1945), à l'instar de la première (1780-1810), a contribué à une transformation socio-économique induite par les innovations de l'époque qui ont bouleversé l'organisation économique et consacré définitivement le passage de l'atelier artisanal ou la manufacture à l'usine. L'apparition de nouveaux espaces marchands à contribuer à l'augmentation de la demande pour les biens et services, et par conséquent le seul souci qui se posait à cette époque pour les industriels, était d'augmenter la production tout en réduisant les coûts, pour satisfaire une demande croissante, stimulée par une transition démographique et une révolution agricole Bairoch (1991, 2013).

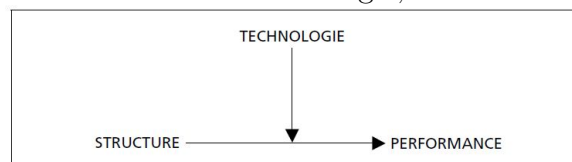
L'objet de notre recherche n'étant pas l'étude des conditions et de la dynamique de croissance, ni la restitution des idées des auteurs de l'école classique, nous souhaitons à travers ce paragraphe souligner que l'environnement socio-économique conditionne d'un côté l'organisation du travail au sein des entreprises et les objectifs que celle-ci s'assignent. Les auteurs classiques avait alors fait de l'environnement de l'époque un allié dans l'élaboration de leur principes, ce qui sous-tends une hypothèse implicite chez eux, voir acquise, et qui suppose la stabilité de celui-ci, comme l'ont été les trente glorieuses ; une période de croissance heureuse et où l'offre était inférieure à la demande et l'avenir prévisible et planifiable. Cet état de fait est loin d'être le cas de nos jours qui connaissent un environnement dynamique et de plus en plus complexe. Cette situation rend indispensable la connaissance de cet environnement à travers l'identification de ses composantes ; leurs natures et les différents facteurs qui conditionnent sa complexité et sa dynamique. L'appréhension de ces éléments, passe par l'identification des différentes modalités de ces facteurs et leurs relations avec l'entreprise et son fonctionnement tout en essayant de comprendre et ou à défaut saisir leurs impacts sur la dynamique interne de la firme et de son interaction avec l'environnement.

L'école de la contingence.

Les décennies 60 et 70 ont vu une prolifération de travaux de différentes écoles, qui proposaient déjà de nouvelles visions de l'organisation du travail et par conséquent de la structure de celle-ci. Surfant sur les insuffisances de la vision classique et des critiques dont elle a fait objet, les auteurs de ce courant ont remis en cause certains des postulats du modèle de l'organisation scientifique de travail. Ces auteurs réfutent l'idée de l'existence de structure formelle qui soit idéale, et postulent qu'il y a des éléments du contexte qui conditionnent de façon déterminante les structures et les processus internes de l'organisation, et que la performance de cette dernière dépend de sa capacité à se mettre en adéquation voire en harmonie avec ces éléments. Trois types de facteurs ont été avancés et qui constituent autant de théories de contingence

La contingence technologique : Avancée par Woodward (1958), qui à travers une étude empirique avait observé qu'il existait des systèmes de production (dépendant de la technologie utilisée) différents et que les entreprises utilisant le même système, avaient tendance à adopter une structure similaire. Ce constat « l'a amené à conclure qu'il existait un type de structure organisationnelle convenant mieux à chaque système de production » (Rouleau, 2007, P.48), ainsi et en s'appuyant sur des données empiriques, elle a permis de mettre en évidence une relation entre technologie, structure et performance (figure 1.3).

Figure 1.3 – Relations entre technologie, structure et performance

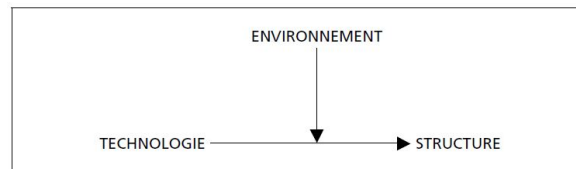


Source : "Théories des organisations : approches classiques contemporaines et de l'avant-garde (Rouleau, 2007, 48)

Les travaux de Burns et Stalker (1961) relatifs à la difficulté des entreprises écossaises à introduire des technologies nouvelles, les a amenés à mettre en évidence, l'existence

de deux types d'organisation chacune plus au moins adaptée à un environnement particulier ; les organisations dites mécaniques, plus indiquées aux environnements stables et les organisations organiques, pour des environnements turbulent ou instable, ainsi l'environnement apparaît comme un facteur de contingence important.

Figure 1.4 – Relations entre environnement, technologie et structure



Source : "Théories des organisations : approches classiques contemporaines et de l'avant-garde (Rouleau, 2007, 48)

La contingence structurelle : Lawrence et Lorsch (1967, 1986), à qui on doit le concept de théorie de la contingence, avaient repris et approfondis les travaux de leurs prédécesseurs, pour tenter de mesurer l'incertitude de trois types d'environnements (scientifique, du marché et technico-économique). Il faut rappeler que l'adjectif « structurelle » vient du fait, que les travaux relevant de ce courant cherchaient à mettre en évidence la relation causale entre l'environnement, la structure et la performance de l'organisation. Même si les auteurs du courant de la contingence technologique avaient souligné le facteur environnement, ces deux derniers auteurs, ont défini une sorte de modalités de cet environnement (scientifique, technique et économique) autrement dit, les différents éléments environnementaux susceptibles d'impacter la dynamique de l'organisation. En prenant en compte ces derniers éléments, ces auteurs ont tenté de mesurer le degré d'incertitude de chacun d'eux, pour conclure que la performance de l'entreprise dépend de sa capacité d'adaptation à ces types d'incertitude.

Les travaux de ces auteurs ont montré de façon générale, que l'organisation n'est pas un artefact figé, mais subit une dynamique interne portée par les interactions de la composante humaine et technique et une interaction avec l'environnement externe

conditionnée par certains facteurs dont chaque modalité nécessite une adaptation précise par les entreprises. Ces facteurs doivent ainsi être pris en considération dans la conception non seulement de la structure de l'entreprise et de son organisation mais aussi dans l'élaboration de sa stratégie.

La contingence stratégique et la théorie de dépendance des ressources : En réaction aux travaux des auteurs de la contingence structurelle, un autre courant dit de contingence stratégique est apparu à la même période, remettant en cause le caractère déterministe de la contingence structurelle qui sous-entend que c'est l'environnement qui détermine la structure organisationnelle la mieux adaptée. Cette remise en cause est d'autant plus confortée par les critiques adressées à l'endroit des théoriciens de la contingence structurelle, "à cause de la faiblesse conceptuelle de leur théorie et des résultats empiriques souvent divergents" (Rouleau, 2007, 53). Par ailleurs cette dernière soustrait tout rôle aux managers en réduisant la marge de leurs manœuvres face aux facteurs de contingence environnementale. C'est en réponse à ces insuffisances, que les « partisans » de la contingence stratégique suggèrent « de faire une place au choix stratégique dans le modèle de la contingence afin de reconnaître le rôle des gestionnaires » Rouleau (2007) et réhabiliter ainsi le rôle des managers dont les décisions, conditionnent justement l'adaptation de l'entreprise à l'environnement face aux contraintes imposées par celui-ci. Abordant dans ce sens, et en partant du fait que toute entreprise a besoin de ressources pour l'exercice de son activité ; et que ses ressources sont contrôlées souvent par l'environnement, Pfeffer et Salancik (1978) montrent que la firme se retrouve en règle générale, face à deux situations :

- La première est que les ressources dont elle a besoin sont effectivement contrôlées par l'environnement qui devient ainsi fort contraignant ;
- La seconde situation est celle où l'entreprise contrôle les ressources dont elle a besoin et dans ce cas-là, la contrainte environnementale se trouve réduite.

Cette réalité amène les entreprises à développer plusieurs formes de stratégie visant à accroître leurs contrôles sur les ressources ou la dépendance des autres vis-à-vis d'elles. L'une des formes de ces manœuvres peut se traduire par des alliances, de la coopération ou carrément par l'acquisition d'autres entreprises afin d'atteindre ces objectifs. La théorie de dépendance en ressource met ainsi en évidence l'une des forces (contraintes) qui amène une entreprise à se rapprocher d'une autre, pour le contrôle des ressources nécessaires à sa survie ; quel qu'en soit la forme de rapprochement.

Chapitre 2

Cadre théorique des relations inter-organisationnelles.

Nonobstant les problématiques posées et les angles d'approche pour l'étude des relations inter-entreprises ; les chercheurs qui s'y intéressent font souvent appel à plusieurs travaux théoriques sur les organisations proprement dites en particulier les théories de la firme, ainsi qu'à un corpus théorique qui traite de la stratégie, et l'industrie dans laquelle opère les firmes et où elles élaborent et déploient leurs stratégies. Aussi le présent chapitre tente d'introduire le cadre théorique ayant servi de base à notre recherche et sur lequel s'adosse notre thèse. La première section met l'accent sur la perspective relationnelle du modèle ressources et compétences et son apport à la réflexion stratégique en matière de relations inter-firmes, notamment sur la création de rentes relationnelles. Quant à la seconde section celle-ci mettra en évidence la notion d'inertie de la firme et sa relation avec la stratégie en général et les stratégies collectives en particulier.

2.1 La perspective relationnelle du modèle ressources et compétences :

En cherchant à expliquer la différence de performance entre firmes disposant de ressources similaires, Edith Penrose, propose dans son célèbre ouvrage « *The theory of the growth of the firm* », de déplacer la réflexion sur les sources et l'origine de l'avantage compétitif de la firme, du marché à l'intérieur de la firme. En adoptant cette perspective E. Penrose amorce une rupture avec la pensée dominante de l'époque qui laissait entendre que ceux-ci proviennent de la structure du marché et de la position de la firme dans celui-ci, elle porta ainsi l'analyse à l'intérieur de la firme et plus précisément sur les ressources détenues par celle-ci. Dun point de vue épistémique, E. Penrose est sans aucun doute la pionnière et l'inspiratrice voire la fondatrice de la perspective basée sur les ressources et compétences, cependant du point de vue du management stratégique, la paternité de cette vision est attribuée à Wernerfelt (1984) et Barney (1991). En effet ces derniers, tout en s'inspirant des travaux de E. Penrose, ont posé par leurs apports, les fondements de ce qui est devenu durant les décennies

quatre-vingt-dix et le début du siècle en cours, l'un des courants les plus dominants en management stratégique.

En effet en suggérant de substituer une analyse basée sur une matrice produits-ressources à celle prenant en compte la part de marché et sa croissance B.Wernerfelt, tout en épousant une perspective « Penrosienne », note que pour toute firme, les ressources et les produits ne sont en quelque sorte que les deux faces de la même pièce « For the firm, resources and products are two sides of the same coin » (Wernerfelt, 1984, 171). En développant cette position, l'auteur souligne que la plupart des produits requièrent les services de diverses ressources, et à l'opposé, la plupart des ressources peuvent être nécessaires pour plusieurs produits. Cette façon de voir, implique que pour une firme donnée, la mise en place de nouveaux produits ou services (innovation par exemple) requiert des ressources et/ou compétence qu'elle ne détient pas forcément, et qu'elle se doit d'aller chercher dans le marché, où auprès d'autres firmes ou organisations .

De ce fait et partant de l'activité de la firme sur divers marchés, l'entreprise peut définir l'éventail des ressources requises et leurs combinaisons optimales. En raisonnant de façon inverse, et en spécifiant les ressources dont elle dispose, la firme peut identifier les couples produit-marché qui lui assureront des gains optimaux. C'est-à-dire dans une logique de positionnement sur le marché, ou de logique « Porterienne », l'entreprise définit ce qu'elle devrait produire (ou le domaine d'activité stratégique sur lequel elle envisage de se positionner), en conséquence de quoi des ressources sont mises en commun pour la réalisation du produit en question. Dans une seconde optique, on part des ressources que détient l'entreprise et on définit l'éventail de produits susceptibles d'être réalisés, et on identifie ainsi ce qu'elle pourrait mieux faire que les autres. Dans cette deuxième approche l'analyse est centrée sur les ressources (input). Et c'est justement là où E.Penrose définit le concept des services des ressources comme indiqué

par (Prévot, Brulhart, & Guieu, 2010) « Les inputs du système de production ne sont pas les ressources elles-mêmes mais les services qu’elles apportent. La nature de ces services dépend des connaissances possédées par les individus dans l’entreprise. Les deux types de ressources (matérielles et humaines) combinées créent ainsi, par interaction, des opportunités productives uniques, subjectives et spécifiques à chaque firme ». Ainsi, les connaissances détenues par les individus dans l’entreprise représentent ce qui s’appellera par la suite les « compétences » ont contribué avec la notion de ressource à la fondation du « modèle ressources et compétences ».

Dans la lignée des développements qu’a suscité ce modèle et en s’inscrivant dans la perspective de ce dernier, (Dyer and Singh 1998) proposent une nouvelle vision appelée la perspective relationnelle du modèle ressources et compétences. Dans leur article référence, ils proposent un point de vue qui suggère que les ressources essentielles dont a besoin une firme peuvent s’étendre au-delà de ses frontières et peuvent de ce fait être envisagées dans le cadre de ressources et routines relationnelles « ...in this article we offer a view that suggests that a firm’s critical resources may span firm boundaries and may be embedded in interfirm resources and routines”. Ils soulignent par ailleurs la nécessité et l’importance d’élever le niveau d’analyse aux relations inter-firmes,” We argue that an increasingly important unit of analysis for understanding competitive advantage is the relationship between firms”. L’idée de cette nouvelle vision, est de conjuguer les ressources et compétences détenues par une entreprise avec celles d’autres entreprises, en vue de construire un avantage compétitif susceptible de générer une rente qualifiée de rente relationnelle¹.

En effet, les auteurs de cette nouvelle vision, suggèrent que les coopérations et les alliances peuvent accroître les performances des organisations et réduire les coûts et risques liés à leurs activités et aux menaces de l’environnement et peuvent par conséquent être génératrices de rentes relationnelles autrement dit, un avantage compétitif

1. On peut tout aussi parler d’avantage compétitif relationnel

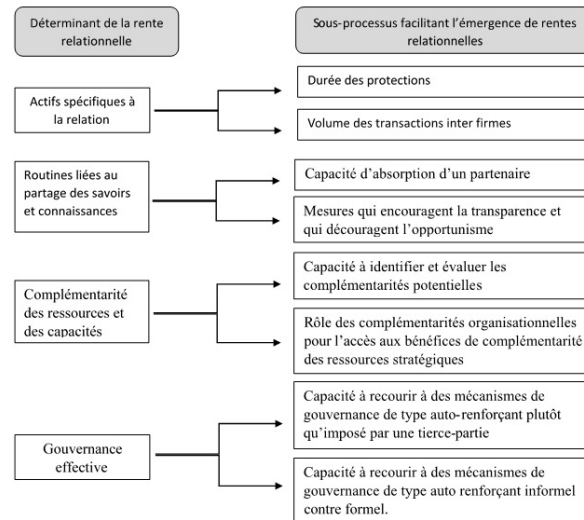
inter organisationnel ; ils identifient quatre facteurs déterminants qui en sont la source, et les éléments sur lesquels repose chaque déterminants. Les auteurs suggèrent que ces derniers contribuent à l'émergence de ces avantages compétitifs inter organisationnels Voir Figure 3.1 . Il s'agit de(s) :

- A) Actifs spécifiques à la relation (relation-specific assets)
 - La durée des protections,
 - Le volume des transactions inter firmes
- B) Routines liées au partage des savoirs et connaissances (knowledgesharing routines,)
 - La capacité d'absorption d'un partenaire spécifique,
 - Les mesures qui encouragent la transparence et qui découragent l'opportunisme
- C) La gouvernance effective (effective governance.)
 - La capacité à recourir à des mécanismes de gouvernance de type auto-renforçant plutôt qu'imposé par une tierce-partie,
 - La capacité à recourir à des mécanismes de gouvernance de type auto-renforçant informel contre formel
- D) Enfin la complémentarité des ressources et des capacités (complementary resources/capabilities)
 - La capacité à identifier et évaluer les complémentarités potentielles
 - Le rôle des complémentarités organisationnelles pour accéder aux bénéfices de complémentarité de ressources stratégiques

2.1.1 Les actifs spécifiques à la relation :

Le premier déterminant renvoi en quelque sorte à la théorie des couts de transactions Coase (1937); Williamson (1985), qui s'inscrit dans le cadre des questionnements à propos de la firme et de la raison d'être de celle-ci. Sans verser dans un discours

Figure 2.1 – Déterminants de l'avantage compétitif inter organisationnel



Source : Adapté de (Dyer et Singh, 1998, p.663)

tautologique, cette théorie stipule dans sa version la plus simple Coase (1937) que la firme est un mode de coordination des transactions alternatif au marché, sur celui-ci la coordination se fait par un système de prix qui engendre des coûts appelés coût de transaction, à l'opposé la coordination au niveau de la firme se fait de façon administrative qui elle aussi génère des coûts appelés coût de coordination interne. La différence entre les deux coûts portant sur une transaction de même nature dicte le choix de la firme pour l'internalisation d'une activité ou le recours au marché.

Les apports de Williamson à la TCT sont venus enrichir les travaux de Coase pour qui, il n'existe que deux mode de coordination (le marché et la firme). En effet Williamson en se basant sur les travaux de (Simon, 1972, 23) à propos de la rationalité limitée des agents et l'opportunisme de ces derniers, développe le modèle de la TCT en introduisant la notion de spécificité des actifs. En croisant la nature des actifs objets de la transaction entre deux firmes et la fréquence de ce type de transaction, il en déduit la structure de gouvernance la plus efficace comme indiqué sur la figure 1.4 :

La gouvernance de marché (contractualisation classique) : C'est le mode de coordination relatif à l'échange selon le modèle classique avec les hypothèses de concur-

Figure 2.2 – Les structures de gouvernance efficaces

		Degré de spécificité des actifs		
		Non Spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
Fréquence des transactions	Occasionnelle	Gouvernance du marché (Contractualisation classique)	Gouvernance Trilatérale (Contractualisation néo-classique)	
	Récurrente		Gouvernance bilatérale (Contractualisation évolutive)	Gouvernance unifiée

Source : "The economic institutions of capitalism." (Williamson, 1985, 79)

rence pure et parfaite. Dans cette perspective les transactions sont supposé ponctuelles et les objets échangés ne présentent aucune spécificité. La firme reste indépendante dans ce cas et a recours exclusivement au marché pour sa transaction.

La gouvernance trilatérale (contractualisation néo-classique) : Dès que les actifs, objet de transaction, gagne en spécificité ; les parties ont intérêt à faire durer la relation d'échange faute de quoi elles subiraient des pertes importante en cas de rupture de contrat. C'est le mode de gouvernance qui s'impose aux parties en relation lorsque les actifs gagnent en spécificité et la récurrence des transactions s'intensifie. Dans cette situation les prémices de forces qui s'exercent sur les parties pour coopérer sont déjà présentes de par le gain de performance en cas de collaboration et les pertes à subir en cas de rupture.

La contractualisation évolutive : Cette dernière situation se présente lorsque la spécificité des actifs est très élevée et l'intensité des liens entre les deux partie augmente et deviennent de plus en plus complexe. En effet, la forte spécificité des actifs implique une étroite collaboration entre les parties et il se noue ainsi des liens forts et durables

entre elles. Le choix entre la structure bilatérale et la structure unifiée (la firme) - dépend principalement de la spécificité des actifs et des attributs des firmes en question (par exemple diversifiées ou spécialisées). La différence entre les deux structures repose sur l'autonomie des contractants dans le contrat.

- **Gouvernance Bilatérale :**

C'est la forme qui est préconisée lorsque les acteurs de la transaction pour une raison ou une autre décident du maintien de l'autonomie de chacune d'elle. C'est dans ce cas de figure qu'on peut rencontrer les accords de partenariat, les accords de sous-traitance et les alliances.

- **Gouvernance unifiée :**

Ce cas de figure décrit l'intégration verticale, il intervient lorsque l'on décide de retirer la transaction du marché et l'intégrer au sein de la firme pour être soumise à une relation d'autorité.

On voit bien que la théorie des coûts de transaction, en se basant sur cette unité d'analyse qui est la transaction, permet non seulement d'expliquer l'existence de la firme et du marché mais aussi les formes hybrides intermédiaires entre le marché et la firme dont font partie l'ensemble des relations interentreprises spécifiques à l'image de la coopération, du partenariat, des joint-venture etc. . .

Si les trois premiers éléments sont des facteurs déterminants de la rente relationnelle, c'est-à-dire contribuant à sa création, la complémentarité des ressources et capacités des acteurs de la relation, peut non seulement expliquer la rente ; mais peut aussi être considéré comme facteur qui incite les firmes à fédérer leurs ressources et compétences. Ainsi ce dernier élément peut être considéré comme facteur explicatif Ex ante de la coopération et un déterminant Ex post de la rente relationnelle.

2.1.2 Routines liées au partage des savoirs

Reprenant Grant (1996), (Dyer et Singh, 1998, 665) définissent une routine de partage de connaissances entre entreprises comme un modèle régulier d'interactions entre ces dernières permettant le transfert, la recombinaison ou la création de connaissances nouvelles et spécialisées. Il s'agit de processus institutionnalisés entre entreprises conçus pour faciliter les échanges de connaissances entre les partenaires de l'alliance. Au-delà du simple argument selon lequel, les partenaires de la relation peuvent générer des rentes relationnelles par le biais de routines de partage de connaissances, les auteurs soulignent l'importance de comprendre comment celles-ci sont créées par les partenaires.

De nombreux chercheurs Grant (1996); Kogut et Zander (1992); Ryle (1984) divisent les connaissances en deux types :

- Information
- Savoir-faire

L'information est définie comme une connaissance facilement codifiables pouvant être transmise sans perte d'intégrité une fois que les règles syntaxiques requises pour la déchiffrer sont connues. On peut citer dans cette optique les dossiers pharmaceutiques portant sur un médicament objet d'une production sous licence ou dans le cadre d'une joint-venture entre une multinationale et une entreprise locale².

L'information en question, comprend les faits³, les propositions axiomatiques⁴ et les symboles⁵ (Kogut et Zander, 1992, 386). Par comparaison, le savoir-faire implique des connaissances tacites, "collantes", complexes et difficiles à codifier Kogut et Zander (1992); Nelson et Winter (1982); Szulanski (1996).

2. Les contrats de licence dans l'industrie pharmaceutique se concluent par l'acquisition des dossiers pharmaceutiques du produit objet du contrat toutefois sur le plan juridique, ce contrat n'implique pas une mise à disposition du licencié d'un savoir-faire

3. Actions, Tâches et procès ou procédures

4. intitulé des faits donc des tâches, des actions et procédures

5. Système de mesure éventuellement lorsque la quantification est requise

Le savoir-faire étant tacite, collant et difficile à codifier, il est difficile à imiter et à transférer. Cependant, ses propriétés suggèrent également que, par rapport à l'information, le savoir-faire est plus susceptible de générer des avantages compétitifs durables et, est souvent plus ciblé en matière de transfert de connaissances dans le cadre des relations inter-entreprises. En conséquence, les partenaires de l'alliance qui sont particulièrement efficaces pour le transfert et/ou pour le partage de savoir-faire paraissent plus efficaces à sur-planter les concurrents qui ne le sont pas, et réussissent ainsi leur relation. Ce type de connaissances, le savoir tacite en l'occurrence, s'avère particulièrement important dans la conclusion des accords inter-entreprises, il peut être un objectif au départ de l'un ou de l'ensemble des partenaires (transfert réciproque⁶) comme il peut survenir au cours de la relation. La nature du savoir-faire tacite le rend difficilement transférable, c'est pourquoi, la capacité à exploiter des sources de connaissances extérieures est largement fonction des connaissances antérieures associées ou de la "capacité d'absorption" du destinataire des connaissances. (Cohen et Levinthal, 1990, 128) définissent la capacité d'absorption comme "la capacité d'une entreprise à reconnaître la valeur de nouvelles informations externes, à les assimiler et à les appliquer à des fins commerciales". Bien que Cohen et Levinthal se concentrent sur la capacité d'absorption absolue d'entreprises individuelles, cette notion s'avère particulièrement utile dans le cadre des relations de coopération ou de partenariat inter-entreprises, notamment dans la manière dont les partenaires de la relation peuvent systématiquement participer à un apprentissage inter organisationnel. Ainsi, la capacité d'absorption spécifique à un partenaire renvoie à l'idée selon laquelle une entreprise a développé la capacité de reconnaître et d'assimiler les connaissances précieuses d'un partenaire.

En matière de relations inter-entreprises, cette capacité impliquerait la mise en œuvre d'un ensemble de processus inter-organisationnels permettant aux parties prenantes de la relation d'identifier systématiquement un savoir-faire précieux, puis de le transférer

6. Dans certaines situations chaque partenaire cible un savoir détenu par l'autre

au-delà des frontières de l'organisation. La capacité d'absorption spécifique des partenaires est fonction de :

1. l'importance du périmètre dans lequel, les partenaires ont développé des bases de connaissances qui s'interagissent
2. l'importance de la fréquence et de l'intensité des routines d'interaction que les partenaires auraient développées ou mises en place.

En résumé, le succès ou l'échec d'une relation peut être conditionnées par le degré d'engagement des partenaires dans l'accord notamment à travers la mise en place de moyen de production en commun et/ou la mise en place d'une organisation favorisant l'interaction des ressources et compétence détenues par les uns et les autres, tout en disposant des capacités requises pour l'identification des savoirs détenus par l'autre, de leurs assimilation et de leurs intégration dans leur propres organisations et processus tiers.

2.1.3 La complémentarité des ressources et capacités :

La complémentarité des ressources met en évidence un fait déjà conséquence du modèle ressources et compétence, à savoir la possibilité qu'offre la conjonction des ressources d'une firme donnée avec celles d'une autre pour la création d'une rente. Ainsi les auteurs avancent, « In some instances a firm's ability to generate rents from its resources may require that these resources be utilized in conjunction with the complementary resources of another firm. ». Autrement dit, dans certaines situations la création d'un avantage concurrentiel par une firme donnée peut être le résultat d'une conjugaison de ressources propres avec des ressources détenues par une autre firme ou par le(s) partenaire(s) de la relation ; c'est cet état de fait qui a été mise en évidence par (Oliver, 1997, 707) qui observât que "Les alliances stratégiques permettent aux entreprises d'acquérir des actifs, des compétences ou des capacités qui ne sont pas facilement disponibles sur le marchés (...), notamment des compétences spécialisées et des

actifs incorporels, tels que la réputation"

En effet Wernerfelt (1984) déjà, en suggérant de substituer une analyse basée sur une matrice produits-ressources à celle prenant en compte la part de marché et sa croissance⁷ B.Wernerfelt, tout en épousant une perspective « Penrosienne », note que pour toute firme, les ressources et les produits ne sont en quelque sorte que les deux faces de la même pièce. Cette idée signifie que pour toute entreprise elle peut se poser deux types de questions :

1. Ce qu'elle devrait produire pour se positionner sur tel ou tel autre segment d'un marché donné.
2. Ce qu'elle pourrait produire en fonction des ressources qu'elle détient ou qu'elle devrait acquérir.

Selon la première approche, on retrouve la perspective du modèle structure-comportement-performance, vision fondatrice de l'économie industrielle. Quant à la seconde question, elle fonde le paradigme ressources et compétences.

Partant de là, on déduit que la plupart des produits requièrent les services de diverses ressources, et à l'opposé, la plupart des ressources peuvent être nécessaires pour plusieurs produits. Cette façon de voir, implique que pour une firme donnée, la mise en place de nouveaux produits ou services (innovation par exemple) requiert des ressources et/ou compétences qu'elle ne détient pas forcément, et qu'elle se doit d'aller chercher dans le marché, où auprès d'autres firmes. Il faut souligner au passage qu'on retrouve ici, l'un des éléments de la théorie de dépendance envers les ressources Pfeffer et Salancik (1978) qui postule que l'organisation cherche à réduire l'incertitude liée à son environnement et pour ce faire, elles doivent identifier leurs dépendances vis-à-vis de leur environnement et chercher à s'affranchir du contrôle exercé par différents acteurs au moyen d'initiatives telles que l'acquisition des ressources qui lui sont vitales,

7. Approche structure, comportement, performance

le lobbying ou encore à travers la conclusion d'alliance.

Bien que cette dernière théorie⁸ se focalise sur les ressources dites stratégiques, il n'en demeure pas moins qu'elle peut être étendue à d'autres ressources qui n'ont pas forcément ce caractère mais, qui restent difficilement mobilisables. Nous estimons à ce sujet que le caractère stratégique n'est pas absolu ou intrinsèque à la ressource, mais intimement lié à la compétence qui en a l'usage. De ce fait une ressource peut acquérir ce caractère si elle est conjuguée avec une autre ressource ou avec une compétence adéquate⁹.

Comme souligné sur la figure 1.5, le déterminant relatif à la complémentarité des ressources repose sur deux sous processus :

- La capacité à identifier et à évaluer les complémentarités potentielles :

Cette capacité se manifeste chez les entreprises ayant une plus grande expérience dans la gestion d'alliances et peuvent avoir donc, une vision plus précise des types de combinaisons partenaire / ressources qui leur permettent de générer des rentes supranormales. Des recherches antérieures suggèrent que l'expérience antérieure d'une alliance offre davantage d'opportunités de créer de nouvelles alliances, probablement en raison du développement de ce type de capacités d'un côté et de la réputation qu'elle engendre. Gulati (1995b); Mitchell et Singh (1996); Walker *et al.* (2000).

- Le rôle des complémentarités organisationnelles pour accéder aux bénéfices de complémentarité de ressources stratégiques : Ce sous processus concerne à la fois la complémentarité des ressources et les complémentarités organisationnelles ou encore la réciprocité des normes (Larson, 1992, 76) . Les

8. La théorie de dépendance envers les ressources

9. Par exemple un réseau de distribution d'une entreprise algérienne, qui ne peut être considéré comme ressource stratégique en soi, peut le devenir aux yeux d'une entreprise étrangère qui veut pénétrer le marché algérien, dans la mesure où l'environnement réglementaire l'oblige à le faire en partenariat avec un opérateur local

auteurs soulignent ainsi l'importance de cette dernière complémentarité pour pouvoir accéder aux bénéfices et autres effets de synergie induits par la conjugaison des ressources et compétences mises en commun par les acteurs de la relation. Ceci est renforcé par le constat fait à propos d'organisations qui développent des savoirs et compétences relatifs à la sélection de partenaires potentiels en créant une fonction «d'alliance stratégique» ou de « gestion du partenariat ». Les rôles de cette fonction étant d'identifier et d'évaluer les partenaires potentiels, ainsi que la gestion des relations existantes déjà ; elle crée ainsi les conditions idoines pour la réussite des processus de combinaisons de ressources et compétences complémentaires, entre les partenaires de la relation. L'existence de cette fonction permet aussi l'accumulation de connaissances et de compétences en matière de gestion efficace d'alliances et/ou de partenariat. Certaines entreprises à la renommée établie sont même allées jusqu'à codifier les connaissances spécifiques aux alliances. (Le manuel d'HP¹⁰ compte plus de 300 pages (Dyer et Singh, 1998, p.668)). Des recherches dans ce sens Singh et Zollo (1997) suggèrent que la codification des connaissances liées à la gestion efficace des alliances permet de prédire dans une certaine mesure le succès des actions futures entreprises pour la conclusion d'accords d'alliance.

Ainsi il apparaît que la complémentarité des ressources entre firmes, les pousse à conjuguer leurs efforts dans le cadre d'arrangements coopératifs sous une forme ou une autre, et ce dans le but de bénéficier à priori, de synergie induite par la combinaison de ces ressources complémentaires. Toutefois l'atteinte des objectifs escomptés à travers l'initiation de pareilles actions est tributaire de certains éléments ou facteurs avant la conclusion des accords et pendant l'exécution de ceux-ci. Les conditions à priori sont liées à la capacité des uns et des autres à identifier, chez l'autre, les ressources potentiellement complémentaires, susceptibles de générer des rentes relationnelles supranormales. Le second type de facteurs, impacte la gestion de l'accord pendant son

10. Hewlett Packard

exécution, et concerne les attributs organisationnelles des acteurs en présence : Autrement dit la complémentarité de ressources ne peut produire les effets de synergie, souhaités, que si elle est adossée à une complémentarité organisationnelle¹¹. C'est dans cette optique que Williamson (1991a) souligne que la capacité des partenaires d'échange de faire correspondre les structures de gouvernance aux attributs d'échange, est considérée comme essentielle pour réaliser des économies de transactions, dans la mesure où " le principal objectif de cette dernière, est "d'aligner les transactions, dont les attributs diffèrent, avec des structures de gouvernance, dont les coûts et les compétences diffèrent, de manière discriminante (principalement en minimisant les coûts de transaction" (Williamson, 1991b, 79), autrement dit il s'agit pour Williamson de trouver la forme organisationnelle la plus adaptée, au sens où elle limite les coûts de transaction et minimise le risque d'opportunisme des acteurs.

2.1.4 Gouvernance effective

. La gouvernance joue un rôle clé dans la génération de rentes relationnelles, car elle influe directement les coûts de transaction. Les auteurs distinguent deux types de gouvernance, la première repose sur l'application des accords par des tiers (par exemple, les contrats légaux), tandis que la seconde repose sur des accords auto-exécutoires, dans lesquels "aucun tiers n'intervient pour déterminer si violation a eu lieu (Telser, 1980, 27). La perspective de l'économie des coûts de transaction s'inscrit principalement dans la première catégorie, ce qui suggère que le règlement des litiges nécessite un accès à un tiers, par exemple l'État par le biais de juridiction compétente (par le biais de contrats). En revanche, les accords auto-exécutoires impliquent des garanties permettant l'auto-exécution. Dans la catégorie des mécanismes de gouvernance auto-exécutoires, les auteurs distinguent :

11. Lorsqu'on parle d'attributs organisationnels, il convient de souligner la complexité de ce système sociotechnique, et ces attributs peuvent être appréhendés selon plusieurs angles d'approche et plusieurs dimensions, allant de la dimension purement technique et structurelle, jusqu'à des dimensions beaucoup plus intangibles tel que la culture voir tout ce qui est informel et qui peut déborder sur le frontière de l'organisation

- a les garanties dites «formelles», telles que les "otages financiers" (une sorte de cautions de garantie de la bonne exécution des contrats), ou encore les investissements en commun consentis, par les partenaires Klein (1980); Williamson (1983);
- b les garanties «informelles», telles que la confiance mutuelle ou l'encastrement Gulati (1995a); Powell (1990) ou "embeddedness" en anglais¹² ainsi que la réputation Larson (1992); Weigelt et Camerer (1988).

Les garanties formelles, peuvent être ainsi d'ordre financiers comme précisé précédemment, comme elles peuvent revêtir la forme d'investissements symétriques ou croisés dans des actifs spécialisés ou co-spécialisés (Dyer et Singh, 1998, 669), ce qui constitue une garantie concrète, dans la mesure, ou tout comportement opportuniste de l'une des parties de l'arrangement, impacterait négativement la valeur de ces actifs communs. Ce type de garantie incite donc les parties à plus de coopération et à adopter un comportement plus fiable Dyer et & Ouchi (1993); Pisano (1989). Selon la même logique, étant donné que ces investissements peuvent prendre de la valeur si les partenaires de l'alliance coopèrent, ils sont ainsi, plus prompts à prendre part à des initiatives dans ce sens et à entreprendre des actions à même de les valoriser davantage.

S'agissant des contrôles sociaux informels, les sociologues, les anthropologues et les spécialistes du droit des entreprises soutiennent depuis longtemps, qu'ils complètent et souvent supplantent les contrôles formels Black (2010); Ellickson (1994); Granovetter (1985). Ainsi, des arrangements formels d'application des accords, peuvent s'appuyer sur des relations de confiance personnelles (expérience directe) ou sur la réputation (expérience indirecte) en tant que mécanismes de gouvernance.

12. "Le mot embeddedness n'a pas vraiment d'équivalent en français. Même si « encastrement » s'est progressivement imposé à l'usage, on pourrait aussi bien le traduire par « enchâssement », « intrication », « imbrication » ou d'autres encore." (Grossetti, 2015, note numéro 5)

Par ailleurs et selon les auteurs de la perspective relationnelle, le déterminant relatif à la gouvernance des accords, repose sur des sous-processus dont la maîtrise contribue à la préservation de la relation d'un côté et à la création de rente ; il s'agit comme montré sur la figure 1.5 de :

- La capacité à recourir à des mécanismes de gouvernance de type auto-renforçant plutôt qu'imposés par une tierce-partie
- La capacité à recourir à des mécanismes de gouvernance de type auto-renforçant informels contre des mécanismes de nature formelle.

Ainsi on peut déduire que la gouvernance peut jouer un rôle essentiel dans la création de rente relationnelle, selon cette optique à condition que les partenaires puissent recourir à ce type de mécanismes, qui par leur nature réduisent les coûts de transaction, comparés aux autres moyens de gouvernance formels à l'image des contrats légaux qui sont non seulement coûteux, mais entraînent l'intervention de tierce parties en cas de litige. A côté des mécanismes de gouvernance auto-renforçant, certains mécanismes dits informels, constituent un élément supplémentaire contribuant à la préservation de la relation, la minimisation des risques d'opportunisme des acteurs et enfin contribuent ainsi l'atteinte des objectifs tracés, par les acteurs engagés dans une relation d'alliance et/ou de coopération. Cette conclusion est, d'autant plus, mise en évidence par Larson (1992) qui à travers une recherche empirique a constaté que les entreprises¹³ disposant de mécanismes de gouvernance auto-renforçant informels, entretenaient des relations relativement stables et durables ; caractérisées par de multiples transactions et par un degré élevé de coopération et de collaboration et surtout qu'elles étaient régies de manière importante par des contrôles sociaux découlant de normes de confiance et de réciprocité. La gouvernance a été en grande partie expliquée par la compréhension du contrôle subtil d'acteurs interdépendants et autorégulés engagés dans des actions mutuellement bénéfiques.

13. Les entreprises engagées dans des relations ayant servies comme échantillon à son étude intitulée "*Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of the Governance of Exchange Relationships*"

2.2 La pérennité organisationnelle et les facteurs d'inertie

Le but ultime de toute entreprise est d'assurer sa pérennité, même si souvent en usant de raccourci, certains recueils en sciences de gestion, avancent que le but de toute entreprise est de réaliser des profits à travers la construction d'un avantage compétitif. Il est assez simple de concilier ces deux propositions dans la mesure où le profit est une condition nécessaire de la croissance des entreprises et par conséquent, un facteur déterminant de sa pérennité. Lorsqu'on parle de pérennité des organisations, donc des entreprises dans le cadre de notre recherche, on invoque de façon implicite l'idée de l'évolution et de la dynamique de celles-ci et par conséquent la notion d'inertie émerge automatiquement dans la mesure où elle peut être un frein à cette dynamique, ou de façon générale, un élément qui oriente cette dynamique, dans un sens ou un autre, selon sa nature et sa force. Il en ressort qu'en fine la dynamique et l'évolution de l'entreprise sont conditionnées, du moins en partie, par son inertie. De ce fait, ignorer l'inertie dans l'élaboration et le déploiement de la stratégie, peut compromettre son succès et ainsi mettre en danger la pérennité de l'organisation en générale et de l'entreprise en particulier. En effet, toute entreprise active et dynamique se doit constamment de se fixer des objectifs et élaborer des stratégies pour les atteindre, cependant en termes de stratégie, la difficulté de faire les bons choix n'est pas le seul souci de la firme. En effet la stratégie est souvent abordée en termes de contenu et de processus, aussi son succès, dépend autant de son élaboration (contenu) et que de son déploiement (processus). Cette dernière dimension est souvent appelée à relever certains défis relatifs à sa mise œuvre, notamment le défis de l'inertie organisationnelle face au changement¹⁴. Notre recherche prend assise sur une idée hypothétique, qui conçoit l'organisation comme un système quasi-vivant, en interaction avec son environnement, et de ce fait animé

14. Certains penseurs estiment que le changement est la norme et que l'organisation (entendre l'ordre, la stabilité) n'est qu'une propriété émergente du changement

par une dynamique qui suit une certaine évolution. La perspective du cycle de vie des organisations, considérée comme la métaphore biologique de l'organisation d'un côté, et la dynamique des systèmes non linéaires, vont dans ce sens. Cette vision de l'organisation est toutefois nuancée voir affaibli par l'observation empirique, et l'évolution des systèmes sociaux et/ou sociotechnique à l'image des entreprises, qui ne conforte pas toujours l'idée avancée. La notion de l'inertie organisationnelle ou de l'inertie de la firme pour certains, pourrait donc apporter des éléments de réponse pour expliquer les cas des entreprises qui ne suivent pas le sens de cette évolution et par conséquent renforcer la vision de l'organisation dynamique en perpétuelle évolution. L'inertie de la firme ou de l'entreprise, s'avère ainsi un élément prépondérant dans sa stratégie, et par conséquent dans sa pérennité. Il faut ici souligner que le terme pérennité recèle une ambiguïté sémantique et peut vouloir dire selon la perception qu'en ont les dirigeants, " faire perdurer un patrimoine et de pérenniser le contrôle et/ou la direction de l'entreprise au sein d'un même groupe d'actionnaires (en général une famille)"(Mignon, 2009, 75). D'un autre côté, on peut entendre par pérennité l'entretien et la préservation d'un projet d'activités/produits/marques, c'est à dire un système sociotechnique sur lequel s'adossent ces activités ; on parle alors de pérennité organisationnelle. Mais qu'est-ce que l'inertie.

Le concept d'inertie vient du grec "Inertia" qui définit la propriété de la matière qui fait que les corps ne peuvent d'eux-mêmes modifier leur état de mouvement. Transposée aux entreprises l'inertie peut-être "appréhendée comme l'échec des tentatives d'adaptation des entreprises face aux transformations de l'environnement". Il faut souligner au passage qu'il n'est pas rare de croiser une littérature qui met en évidence les bienfaits de cette inertie. Elle peut en effet être considérée comme source de cohésion organisationnelle Mignon (2009) ou encore comme un facteur qui préserve l'organisation de la sélection environnementale. On retrouve cette dernière thèse dans la théorie de l'écologie des populations des organisations qui postule que la sélection environne-

mentale tend à privilégier des populations d'organisations présentant une forte inertie, car celle-ci permet une stabilité et une fiabilité propices à leur survies (Durand, 2006, 65) cité par Mignon (2009). Toutefois l'inertie reste un frein à l'exploration nécessaire au renouvellement et au développement des entreprises ; comme "elle peut induire une rigidité et peut être source d'enfermement dans un domaine d'activité porté par l'expérience de l'entreprise et non plus par les exigences du marché" même si dans un certain contexte elle peut immuniser l'entreprise de l'initiation de manœuvres stratégiques risquées. Il est intéressant de faire le parallèle avec ce que Greiner (1998) qualifie de "crise d'identité" le fait qui empêche l'organisation de passer à la sixième étape de croissance définit dans son modèle du cycle de vie des organisations. Il faut rappeler au passage que selon ce modèle, cette ultime crise empêche l'entreprise de s'ouvrir vers des solutions extra organisationnelles. Même parallèle pourrait être fait avec ce que Miller (1992) appelle le paradoxe d'Icare¹⁵. En effet, en raison de processus d'organisation, de prise de décision et de routines ancrés dans les pratiques de l'organisation, la réussite des changements à mettre en œuvre, deviennent tributaires de l'aptitude de l'organisation à surmonter l'inertie organisationnelle et suppose la prise en compte de l'ensemble de ces éléments, autrement dit l'habilité de l'organisation à se libérer de ce statut quo en termes de structures et de pratiques. Miller et Chen (1994) décrit cette inertie comme une résultante de trois éléments inertiels, ayant conduit l'organisation à la constitution d'un « matelas » confortable de ressources (financière et en terme de capital réputation), à savoir un renforcement subjectif voir superstitieux des modèles de succès passés, une résistance au changement et le maintien du mode de gouvernance et structures de pouvoir dominant.

15. "Selon la mythologie grecque, Icare, le héros légendaire, aurait volé si haut et si près du soleil que la chaleur aurait fait fondre la cire qui retenait ses ailes, le précipitant vers la mort dans la mer Égée, La puissance de ses ailes avait donné naissance à la désinvolture qui devait le perdre. Le paradoxe, bien sûr, vient du fait que son principal avantage ait finalement été la cause de son échec. L'essence même de ce paradoxe s'applique encore aujourd'hui à bien des entreprises émérites : leurs victoires et leurs prouesses les conduisent souvent à des excès qui les entraînent tout droit à leur perte. Le succès mène à la spécialisation à outrance, à la complaisance et au dogmatisme rituel"

2.2.1 Les facteurs d'inertie

. Le phénomène d'inertie étant assez complexe, il ne peut être saisi qu'à travers ses effets, ces derniers se font ressentir au fur et à mesure que l'environnement économique devient plus dynamique et plus compétitif, ce qui contraint les entreprises à développer des capacités d'adaptation et d'évolution afin de pouvoir faire face aux nouveaux défis que leur impose ce nouveau contexte. C'est dans ces conditions que les chercheurs ont commencé à s'intéresser à l'inertie de la firme comme facteur potentiel handicapant l'adaptation des entreprises, notamment dans le domaine du management du changement organisationnel. Dans un premier temps de façon indirecte à travers la notion de "stratégic fit" ou l'adéquation stratégique à travers certains travaux visant à apporter des solutions opératoires aux problèmes de manque de réactivité des firmes, notamment sous le qualificatif de "time-based competition" Stalk et Hout (1990) ou "business process reengineering" Hammer (1990). Il n'est pas besoin de souligner que le fait de parler de manque de réactivité des entreprises face à un environnement changeant, on suggère implicitement l'existence de forces qui entravent leurs adaptations, autrement dit des forces inertielles. Ainsi l'inertie, commence à capter l'intérêt des chercheurs de manière explicite et "frontale"¹⁶ à l'image de Ghemawat (1991a,b); Ghemawat et Ricart Costa (1993); Miller et Friesen (1980b); Miller *et al.* (1984); Rumelt (1995).

D. Miller semble être l'un des auteurs les plus prolifiques à propos de l'inertie, dans la mesure où il a consacré deux ouvrages plus au moins à la question. D'abord en traitant l'inertie structurelle Miller *et al.* (1984); Miller (1992), et enfin l'inertie concurrentielle ou compétitive Miller et Chen (1994), pour ne citer que ceux-là. Dans "Le paradoxe d'Icare : Comment les grandes entreprises se tuent à réussir" Miller (1992), l'auteur observa que les grandes entreprises ayant observé une longue période de succès se montrent plus réticentes à remettre en cause les orientations prises dans le passé, en suggérant un caractère historique et déterministe de l'inertie. Avant celui-ci, il avait

16. C'est à dire comme objet principale d'étude et de recherches, contrairement aux travaux initiaux qui s'y sont intéressés de façon indirecte (Dromby, 1997, 2)

abordé l'inertie structurelle Miller *et al.* (1984) avant d'enrichir la thématique avec son travail sur l'inertie concurrentielle ou compétitive Miller et Chen (1994). Ainsi à travers leurs apports, ces auteurs distinguent : l'inertie organisationnelle et l'inertie concurrentielle. la première, que certains auteurs qualifie tout simplement d'inertie interne Mignon (2009), se manifeste à l'intérieur de l'organisation et est liée aux attributs de celle-ci (structure, culture, style de management etc..); quant au second type, celui-ci concerne les actions entreprises par la firme en direction de son environnement¹⁷ (niveau de prix, mouvements concurrentiels en général "pour s'adapter aux demandes de l'environnement"). Il convient de souligner qu'il faut ici, préciser qu'on peut parler de facteurs d'inertie externes, par rapport aux facteurs d'inertie internes qui eux peuvent par défaut de langage, être assimilés à l'inertie organisationnelle, ce qui n'est pas le cas pour l'inertie concurrentielle selon Miller, qui ne peut être qualifié d'externe bien qu'elle se manifeste à travers la passivité de l'entreprise à agir sur et/ou face à l'environnement.

Toutefois lorsqu'on parle de facteurs d'inertie on peut distinguer les facteurs internes et les facteurs externes, qui ne sont pas forcément du ressort de la firme, mais qui impactent négativement sa dynamique, notamment ce qu'on appelle "l'environnement des affaires". L'inertie est donc un phénomène qui se manifeste et affecte l'entreprise à travers l'ensemble de ses dimensions aussi bien au niveau interne que dans ses interactions avec l'environnement. Dans leurs article intitulé *Sources and Consequences of Competitive Inertia : A Study of the U.S. Airline Industry* Miller et Chen (1994) en soulignant que les travaux ayant traité l'inertie se sont surtout focalisé sur l'inertie à l'intérieur de l'organisation, les auteurs ont développé ce qu'ils appellent l'inertie compétitive à travers une étude empirique portant sur l'industrie des transports aériens US, qu'il définissent comme étant "...le niveau d'activité qu'une entreprise entreprend lorsqu'elle modifie sa position concurrentielle. Elle reflète le nombre de changements qu'elle ap-

17. Tout près de chez nous, à notre avis l'entreprise Hamoud Boualem fut un exemple édifiant pour ce type d'inertie, avant l'arrivée des multinationales de la boisson

porte au marché en vue d'attirer des clients et l'emporter sur la concurrence. Elle sera considérée comme élevée lorsque, par rapport à des concurrents de même envergure, les entreprises n'apporteront que peu de changements à leurs pratiques concurrentielles (Miller et Friesen, 1984, p.2). Dans cet ordre d'idée, ils identifient trois sources d'inertie, chacune d'elles est conditionnée par un ou plusieurs facteurs à savoir¹⁸ :

1. Motivation d'agir : absence de stimulus quant à la nécessité d'agir, cette source est accentuée par :
 - Les performances passées
 - Un conflit dans la perception des échecs de stratégies entreprises par les dirigeants dans le passé (conflit que l'auteur propose de dépasser en distinguant les manœuvres tactiques des stratégies corporates)
 - Croissance du marché
2. Un biais cognitif (ou déformation de perception selon Rumelt (1995))lié à la prise de conscience des exigences d'action et des alternatives possibles. Cette deuxième sources d'inertie est portée par :
 - La diversité du marché
 - L'expérience compétitive
3. Enfin les contraintes d'actions managériales ; cette dernière source est conditionnée par l'âge et la taille de l'entreprise, qu'on peut classée, à notre sens, dans ce qu'on appelle l'inertie interne ou organisationnelle

Ghemawat (1991b) Quant à lui tout en épousant les propositions de Miller sur l'inertie organisationnelle, il introduit la notion d'inertie technologique, un "autre" type d'inertie qui se manifeste aux niveaux de certaines firmes qui opèrent dans les secteurs à évolution technologique rapide. Cette dernière inertie peut être assimilée à une forme d'inertie concurrentielle décrite par Miller, dans la mesure où les entreprises qui en

18. Pour plus de détails sur ses éléments, nous renvoyant le lecteur à l'article des auteurs, où est montré comment ses facteurs se manifeste et de quelle manière impactent-ils l'action globale de l'organisation

sont victimes, ressemblent à celle décrite par cet auteur en utilisant la métaphore du paradoxe d'Icare. On se rend compte ainsi que le phénomène suscite l'intérêt des chercheurs qui l'appréhende différemment et souvent en utilisant des concepts différents pour qualifier la même réalité. C'est dans ce sens que Rumelt (1995) tente de définir l'inertie de la firme de façon à dépasser les ambiguïtés sémantiques qu'on peut rencontrer à travers les travaux de chercheurs ayant traité la question. Ainsi il définit l'inertie par opposition à sa plasticité qui met en évidence la capacité des firmes à répondre instantanément à des chocs exogènes et à des changements dans les conditions de la concurrence, ce qui conduit l'auteur à définir l'inertie d'une entreprise comme étant sa lenteur à répondre aux évolutions de son environnement concurrentiel. On se doit de noter que, selon cette dernière définition, et selon certains auteurs, on doit relativiser le caractère négatif de l'inertie, comme le notent d'ailleurs Miller et Friesen (1983) qui préconisent le maintien dans les firmes d'un certain niveau d'inertie dans la mesure où les changements incrémentaux perturbent davantage les systèmes de l'organisation que les périodes de stabilité interrompues par des changements brutaux. C'est aussi dans ce sens que (Rumelt, 1995, 102) affirme que si la structure organisationnelle et les pratiques de l'entreprise sont efficaces, alors l'inertie est sans coût et **sans doute bénéfique**. Cependant, si la structure ou les pratiques de l'entreprise sont inefficaces, l'inertie est un problème¹⁹.

Les firmes n'ont pas souvent d'emprise sur ce qu'on appelle l'inertie externe, et nonobstant certaines multinationales qui à priori peuvent influencer leur environnement (notamment à travers le lobbying par exemple pour changer une réglementation qui entraverait leurs actions), le reste des firmes, ne peuvent agir que sur les facteurs internes à l'organisation. On peut aussi estimer, à priori, que c'est valable pour l'inertie concurrentielle en ce qui concerne l'environnement économique de l'Algérie, ce qui nous

19. Pour notre propos il est bien sûr question des éléments qui empêchent éventuellement les entreprises de suivre une certaine évolution hypothétique et en particulier lorsque ces dernières s'engagent dans des stratégies de croissance collective.

pousse à mettre l'accent davantage sur ce dernier type, en l'occurrence l'inertie interne en distinguant l'inertie liée à l'organisation et celle liée aux compétences, en s'inspirant davantage des travaux de Rumelt (1995).

Ce dernier prend comme point de départ de son analyse les travaux de Hannan et Freeman (1977, 1989) qui, dans le cadre de leurs travaux sur l'écologie²⁰ des populations d'organisations avaient réalisé une classification des facteurs d'inertie. Ils ont ainsi distingué, ceux relatifs à l'organisation (investissements matériels et en ressources humaines, canaux de communication, nature politique du jeu organisationnel, histoire de la firme) de ceux liés à l'environnement (barrières fiscales et juridiques d'entrée et de sortie d'un marché, coûts d'information sur les activités et les marchés alternatifs, contraintes de légitimité et d'image imposées par l'environnement). Ainsi Rumelt (1995) identifie cinq facteurs à savoir :

- **Déformation des perceptions** : Celle-ci découle selon l'auteur, de la myopie stratégique (vision à court terme) et du déni (attitude défensive, confiance dans les actions coïncidant avec le succès passé, pensée de groupe),
- **Manque de motivation** : Ce facteur est lié aux coûts nécessaires au changement (augmentation du risque de défaillance) qui dissuadent les dirigeants de mettre en œuvre les transformations rendues nécessaires pour une évolution ou une adaptation à des contraintes nouvelles.
- **Réponse inappropriée** : On peut constater ici que même si la perception (facteur 1) et la motivation (facteur 2) sont réunies, le changement peut être compromis, par la difficulté de faire les bons choix pour permettre à l'organisation de sortir de l'impasse. Cette difficulté" est souvent induite par la dynamique de l'environnement, la vitesse avec laquelle évoluent les choses, ainsi que leur complexité, qui rendent souvent caduque, l'analyse de la situation faite par les

20. Le terme **écologie** (du grec oikos, demeure, et logos, science) a été proposé par Ernst Haeckel en 1866 pour désigner la science qui étudie les rapports entre les organismes et le milieu où ils vivent
Source : Encyclopédie Universalis.

dirigeants.

- **Impasse politique** : Ce facteur est la conséquence des désaccords qui peuvent survenir, entre membres de l'équipe dirigeante sur la nature du problème (donc lié à la déformation de perception) et les solutions à apporter (lié aux réponses inappropriées). Elles peuvent également provenir d'un attachement émotionnel à des produits, à une politique, à une façon de faire en général ou d'une résistance au changement des acteurs internes de l'organisation par peur de voir la réorganisation remettre en cause leurs pouvoirs et/ou privilèges. Il faut noter à propos de ce facteurs et vu la nature des entreprises algériennes, celles-ci semblent s'en prémunir dans la mesure, ou il concerne des entreprises au capital diffus.
- **Action déconnectée** : Ce dernier facteur est la conséquence de routines ancrées dans les comportements organisationnels, ce qui rend les changements difficiles à mettre en œuvre.

Ainsi pour opérer un changement organisationnel, et dans notre cas, entreprendre des actions de partenariat, de coopération, la création d'alliance ou encore de joint-venture, suppose la gestion du changement qu'induisent ces actions, aussi il est primordial de prendre en compte l'ensemble de ces éléments.

2.2.2 Inertie et stratégie

"L'eau, dans son cours, suit la situation du terrain dans lequel elle coule ; de même, votre armée doit s'adapter au terrain sur lequel elle se meut. L'eau qui n'a point de pente ne saurait couler ; des troupes qui ne sont pas bien conduites ne sauraient vaincre" disait (Sun-Tzu., 1772, p.29). Ce principe de la stratégie militaire peut être transposé au champ de la stratégie des entreprises, dans la mesure où le but principal du management stratégique est la fixation d'objectifs et la mise en place d'une sorte de feuille de route ainsi que des ressources nécessaires pour l'atteinte de ces derniers. Toutefois il est impensable de concevoir une stratégie en ignorant son environnement en général et

la concurrence en particulier, C'est ainsi que sur le plan académique, le management stratégique vise en premier lieu l'élaboration d'une théorie du comportement général de la firme en milieu concurrentiel Rumelt (1995) cité par Dromby (1997). La complexité des phénomènes relevant des sciences de gestion, font que la notion d'inertie, soit souvent mobilisée pour l'étude d'autres dimensions de la dynamique des entreprises ; en particulier, la dimension stratégique et celle relative à la problématique de l'adaptation et de la transformation ainsi que la gestion du changement qui en découle. C'est dans ce sens que R.P Rumelt, souligne que le thème de manque de plasticité d'une firme, autrement dit, son inertie, reste l'un des thèmes à explorer ou à consolider dans les sciences de gestion, dans la mesure où, lorsque les entreprises font preuve de trop d'inertie, ne changent ou n'évoluent que lorsqu'elles y sont contraintes, et parfois que lorsqu'il est trop tard.

Ainsi l'inertie se révèle être un élément important à prendre en considération dans le processus d'élaboration stratégique, surtout dans un environnement aussi complexe que celui de l'environnement socio-économique Martinet (2006). En effet comme le souligne (Morin, 1990, 178) « La complexité appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire [...] (elle) est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain. » Cette vision de la stratégie est proche de ce que (Mintzberg, 1990, 152) appelle la stratégie émergente qui «... signifie littéralement ordre non intentionnel». Il faut toutefois, rappeler qu'en matière de pensée stratégique, ils existent plusieurs écoles (10 selon Mintzberg) qui ont des visions différentes de la stratégie, mais qui dans l'ensemble la considère comme un processus plus au moins formalisé selon les unes ou les autres. Cependant si on explore les idées et postulats de ces écoles, au moins cinq d'entre elles, pourraient se reconnaître à des degrés différents dans la définition de la stratégie selon Edgar Morin. On peut à titre d'exemple citer l'école de l'apprentissage, l'école cogni-

tive, l'école culturelle, environnementale et enfin l'école des configuration²¹. Les autres écoles relativement anciennes, notamment l'école de la planification, ne prennent pas trop, en compte la nature turbulente et dynamique de l'environnement, et conçoivent la stratégie comme un processus formalisé qui part de la définition des objectifs, l'élaboration de la stratégie et enfin son déploiement. Une vision qui considère de façon implicite un environnement stable. Cette conception de la stratégie porte dans ses gènes, un héritage des contextes passés, notamment l'ère des révolutions industrielles, caractérisé, par une demande des biens et services supérieure à l'offre du marché, et par conséquent une absence de concurrence ou du moins absence d'une concurrence assez forte pour peser sur les choix stratégiques des acteurs économiques de l'époque. L'échec des stratégies s'inspirant de cette vision, malgré la rigueur observée dans leur élaboration et leur déploiement, a contribué à la naissance d'autres courants qui prennent plus au moins cette nouvelle donne de l'environnement, notamment les écoles de pensées citées précédemment. Ces nouvelles perspectives se sont développées surtout après les apports de la théorie de contingence.

Les relations inter-organisationnelle, et l'option pour de cette modalité de développement restent un choix stratégique et de ce fait, il convient de prendre en considération les facteurs d'inertie organisationnelle; faute de quoi, l'atteinte des objectif arrêtés par toute firme qui se lance dans pareilles modalités de développement, se trouvera compromise. En effet comme nous venons de le souligner, la stratégie est souvent envisagée sous un double angle, d'un côté la partie élaboration traitant du contenu qui met en évidence les objectifs à atteindre ainsi que les ressources et compétences à mobiliser. D'un autre côté, on trouve la partie relative au déploiement de ce qui a été conçu (élaboré), cette dernière se focalise sur les processus de déploiement. Le processus de déploiement stratégique revêt une importance particulière dans la mesure où dans un

21. Pour de plus amples détails sur les écoles de pensée stratégique nous renvoyant le lecteur à l'œuvre "*Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*" de Mintzberg et al. (2009)

environnement dynamique voir hyper dynamique, l'image que ce fait l'entreprise de celui-ci lors de la phase de conception et d'élaboration stratégique, et son image lors du déploiement de celle-ci est souvent différente. L'importance de cette différence est proportionnelle à l'intensité de la dynamique de l'environnement en général, et celle du secteur d'activité dans lequel opère l'entreprise en particulier. Ainsi il est important d'accompagner en permanence le déploiement tout en prenant en compte les éléments qui peuvent non seulement, compromettre, le processus stratégique dans sa mouture initiale, mais surtout de pouvoir apporter des modifications en cours, selon l'évolution de l'environnement sans être handicapé par ces éléments.

De ce qui précède, on peut saisir la nécessité de prendre en considération les facteurs d'inertie et l'importance de saisir cette notion et surtout d'identifier les facteurs qui peuvent en être la source, pour pouvoir agir dessus dans le cadre de la mise en place et de la gestion des processus stratégiques. Dans la mesure où les attributs de toute entreprise diffèrent d'une à l'autre, il est d'un côté difficile d'identifier quels sont les facteurs d'inertie qui impactent le plus la dynamique de l'entreprise. D'un autre côté, et c'est une conséquence du premier constat, toute entreprise doit en quelque sorte mieux se connaître pour bien élaborer ses stratégies et surtout réussir à les déployer.

A travers ces deux chapitres nous avons déroulé une revue de la littérature non exhaustive, constituant en partie un cadre théorique à notre recherche et qui conçoit l'organisation en général et l'entreprise en particulier comme un système quasi-vivant, dont les éléments contribuent par leur dynamique d'un côté et leurs interaction avec l'environnement à l'orientation de l'évolution de l'organisation et conditionnent les choix stratégiques lorsqu'il s'agit d'entreprise encadrée dans un environnement qui lui est propre. Cette vision de l'entreprise, empruntée au monde biologique, suggère qu'à un stade de son évolution l'entreprise devrait envisager des solutions extra organisationnelles pour entretenir sa courbe de croissance. C'est dans cette optique que l'objet

du premier chapitre a été consacré à la mise en évidence des éléments de l'organisation qui conditionnent sa dynamique notamment les éléments structurels, en essayant de mettre en lumière les mécanismes d'interaction de ces derniers, tant au niveau interne et qu'avec l'environnement.

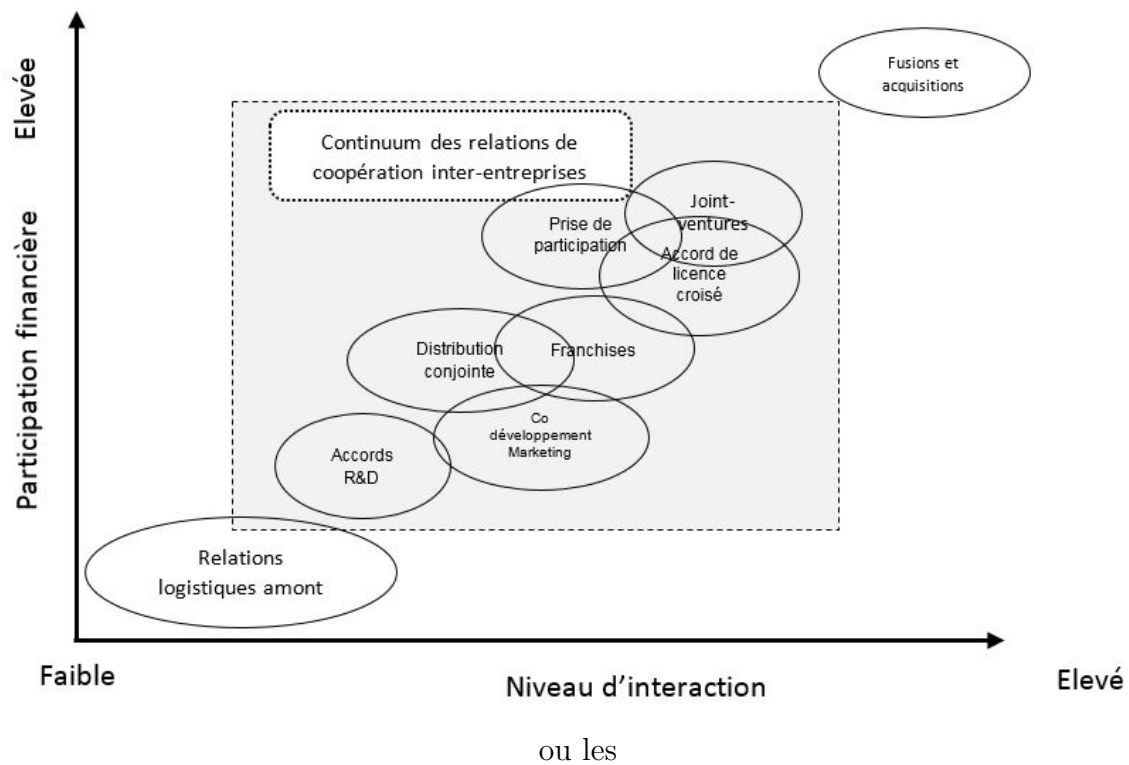
Enfin nous avons tenté de développer la notion d'inertie organisationnelle, ses sources et ses facteurs pour mettre en évidence l'importance de cet aspect et son impact sur la dynamique des organisations. Cet aspect à caractère "sournois" et difficilement appréhendable semble important dans la mesure où l'ignorance de ces éléments empêche les entreprises d'agir dans le sens positif et peut par conséquent compromettre toutes leurs actions, que ce soit en interne ou dans le cadre de leurs stratégies notamment celles qui consistent à entreprendre des relations de coopération, et/ou de partenariat.

Chapitre 3

Relations inter-entreprises et stratégie

A la faveur de la mondialisation et au développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui ont intensifié les interactions entre les acteurs de l'environnement économique, beaucoup de rapprochements entre entreprises se sont opérés, suscitant ainsi l'intérêt des chercheurs pour ce phénomène croissant ; notamment ceux relevant du domaine de la gestion et du management stratégique. Ces rapprochements qui s'intègrent dans un objet plus global, appelé relations inter-organisationnelles s'intéressent à la dynamique des systèmes sociaux, dont font partie les entreprises, n'ont pas cessé d'intéresser les chercheurs dont les travaux se sont multiplié proportionnellement à l'accroissement du phénomène sur le plan empirique. En effet, la prolifération des rapprochements interentreprises, à travers diverses formes et arrangements, a conduit de nombreux chercheurs à s'intéresser à leur constitution, à leur fonctionnement, à leur performance ainsi qu'à leur longévité à travers les études des facteurs de succès ou d'échecs de ces derniers. Les relations inter-entreprises peuvent se concrétiser à travers plusieurs formes ; qui se situent entre le simple contrat d'approvisionnement et les fusions et acquisitions comme illustré sur la figure 2.1 ci-après. Les travaux traitant de cette thématique en Algérie restent relativement faibles comparativement aux études menées dans les pays développés et émergents ; cette faiblesse est liée notamment à la rareté de ce type d'arrangements sur le marché Algérien. En effet la nature de l'économie algérienne jusqu'à la transition vers l'économie de marché, n'était pas propice à la conclusion d'accords de cette nature entre entreprises algérienne et encore moins avec des multinationales. Toutefois les réformes engagées au début des années 90, à l'image du programme de mesures spécifiques du FMI pour l'Algérie, qui s'est étalé de 1994 à 1998 (Talha, 2001) a consacré la transition de l'Algérie vers l'économie de marché, avec l'ensemble des textes réglementaires accompagnant cette transition. C'est dans ces nouvelles conditions qu'une dynamique partenariale a vu le jour en Algérie ; conditionnée par le changement règlementaire qui contraint les investisseurs étrangers à s'allier à un partenaire local, ou à lui céder une partie de leurs parts pour les opérateurs étrangers déjà en place et surtout investir dans la production. Cette

Figure 3.1 – Continuum des relations inter-entreprises



Adapté de (PricewaterhouseCoopers, 2009, p. 2)

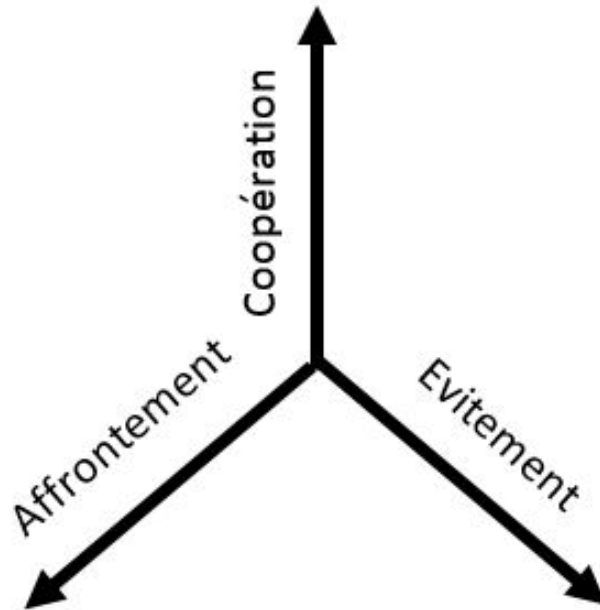
politique des pouvoirs publics, avait entre autres objectifs la réduction des importations algériennes par la substitution de celles-ci par une production locale. Ce constat motive notre recherche et lui donne une relative importance dans le contexte actuel. Nous allons dans ce chapitre présenter succinctement ces types d'arrangements inter-entreprises en essayant de dérouler quelques assises théoriques auxquels ils s'adossent.

3.1 Les relations inter-entreprises :

Jusqu'à un passé récent la stratégie d'entreprise se limitait aux seuls marché aval et aux affrontements concurrentiels qui s'y déroulent (G. Koenig, 1990). Cette vision a évolué pour intégrer dans la formulation stratégique l'ensemble des acteurs qui peuvent intervenir sur un marché donné : l'interaction de ces derniers engendre alors trois forces qui s'exercent sur une entreprise donnée et conditionnent son comportement face à la concurrence et la résultante de celles-ci, tirent les acteurs vers l'affrontement, l'évi-

tement où la coopération (figure 2.2). Lorsque sur un marché donné, les forces de

Figure 3.2 – Les forces concurrentielles en interaction



Source : Koenig, G. (2004). Management stratégique : projets, interactions et contextes : Dunod P131.

coopération l'emportent ou bien sont très fortes, elles donnent naissance à plusieurs formes de coopération, qui s'étendent des accords de recherche et développement jusqu'à la création d'entreprises commune appelées joint-ventures. Ces formes induites par les forces de coopération, notamment celles où le niveau d'interaction de ses acteurs, est élevée, s'inscrivent dans le cadre de stratégies ayant reçues plusieurs qualificatifs pour rendre compte d'un même phénomène. En effet pour identifier ce phénomène, on parle alors de de stratégies de symbiose (Adler, 1979), de pratiques concertées (Joffre et Koenig, 1985), d'organisations mutuelles (C. Koenig & Thietart, 1987). D'autres auteurs préfèrent parler de comportements collusifs (d'Aspremont & Jacquemin, 1988), de stratégie de croissance collectives (Bresser, 1988) ou de croissance contractuelle (Montmorillon, 1989) ou encore de stratégies de croissance conjointes (Paturel, 1981). Enfin il ne serait pas surprenant de trouver d'autres qualificatifs dans la littérature traitant la question, tant le phénomène reste à la fois riche et complexe.

3.1.1 Cadre théorique des relations inter-entreprises

L'étude des relations inter-entreprises s'appuie sur un large éventail de théories mobilisées par les chercheurs s'intéressant à la thématique. Selon la perspective et l'angle d'approche retenus certaines théories émergent du lot dans la mesure où elles sont souvent citées, on retrouve dans cette catégorie, la théorie des coûts de transactions qui explique la formation de structure hybride de coordination intermédiaire entre le marché et l'organisation. La théorie des ressources et compétence (R.B.V) souligne quant à elle l'importance de celles-ci dans la construction d'avantages compétitifs. La théorie de dépendance en ressources complète la vision du modèle RBV ; en effet, du fait de leur spécificités, certaines ressources et compétences, qualifiées souvent de stratégiques, ne peuvent pas être acquises sur le marché ni développées en interne, ce qui conduit les entreprises à envisager ce genre d'alliances en vue de réaliser des transferts de connaissance portant sur ce type de ressources et compétences, et aussi développer des compétences en commun avec d'autres entreprises.

La théorie de l'apprentissage organisationnel et des capacités dynamiques qui sont des développements issus de la perspective fondée sur les ressources et compétences sont aussi mobilisées pour expliquer la formation des alliances stratégiques. En effet la coopération inter-organisationnelles en général et les alliances stratégiques représentent aux yeux de nombreux chercheurs (Kogut, 1988) un moyen privilégié d'apprentissage organisationnel dans la mesure où elle permettent aux parties impliquées, d'améliorer leurs pratiques de gestion, d'en apprendre de nouvelles, d'avoir accès à de nouvelles ressources et compétences et de développer ainsi leur capacités d'innovation. L'apprentissage escompté à travers la conclusion d'alliances stratégiques peut être délibéré lorsque les compétences visées sont connues d'avance. Il peut aussi être émergent lorsqu'un des partenaires s'aperçoit que l'autre partie détient une compétence qui lui est stratégique pour d'autres activités et enfin un apprentissage caché qui concerne souvent les connaissances de nature tacite.

Enfin la théorie du comportement stratégique selon laquelle, les alliances stratégiques sont motivées par la recherche de la consolidation des avantages compétitifs, l'amélioration de la position concurrentielle et la fragilisation de la concurrence (Fernandez & Noel, 1993 ; D Jolly, 1993 ; Kogut, 1988), ou encore la recherche de ressources spécialisées et complémentaires (Ahuja, 2000 ; Tsang, 1998).

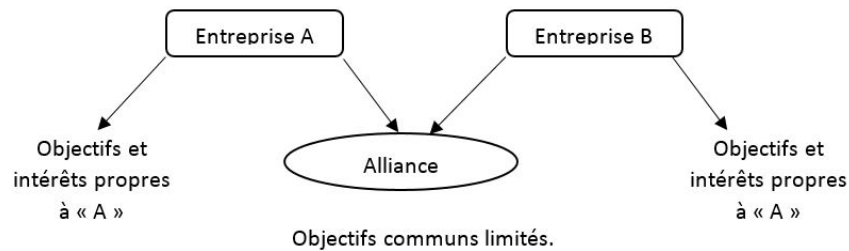
3.1.2 Les différentes formes de relations inter-entreprises :

Lorsque les forces de coopération imposent à l'entreprise d'aller vers des modalités de croissance conjointe, les rapprochements interentreprises qui en découlent peuvent prendre plusieurs formes, parmi celles qui sont les plus en vogue et qui intéressent directement le cas de notre étude on retrouve :

Les alliances stratégiques : Les alliances stratégiques sont «...des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seules les risques et en affrontant seules la concurrence ou - de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités ». (Dussauge et Garette, 1990, 27). Dans cette définition, les deux auteurs mettent en avant, le caractère volontaire de la coopération, coopération faite dans le but de réaliser des objectifs communs et/ou des objectifs propres à chacun des partenaires qui restent indépendants malgré cette association (Figure 2.3). On retrouve une vision plus au moins similaire chez (Gulati et Singh, 1998, 293), qui les définit comme des arrangements volontaires, entre entreprises se produisant en raison d'un large éventail de motifs et de buts et pouvant prendre une variété de formes, cependant cette définition ne donne pas de précision, quant à la question d'autonomie des alliées, par ailleurs cette définition semble renvoyer plus à différentes formes des relations inter-firmes qu'aux seules alliances. En effet une alliance qui est un accord juridique entre deux ou plusieurs entreprises pour

partager l'accès à leurs technologies, marques ou autres actifs ne conduit pas forcément à la création d'une joint-venture, qui elle est une entité nouvellement créée par les parties prenantes de la relation qui restent indépendantes (les parties prenante) vis-à-vis de celle-ci. Le schéma de la Figure 2.4 représente de façon assez claire les relations de

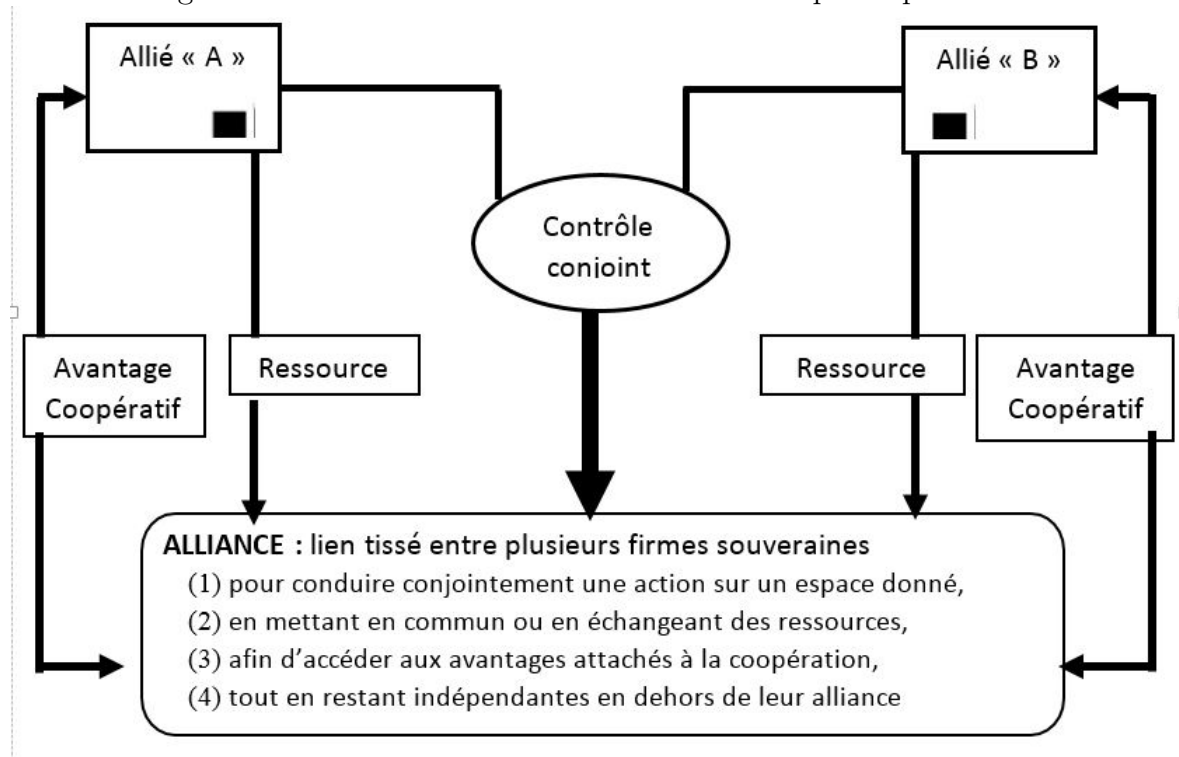
Figure 3.3 – Représentation schématique d'une alliance stratégique



Source : (Dussauge & Garrette, 1995, p. 25)

réciprocité et d'interdépendance nouées par les alliés dans la réalisation et le contrôle conjoint de leurs actions communes.

Figure 3.4 – La notion d'alliance : définition en quatre points clés



Source : (Dominique Jolly, 2001, p. 17)

La joint-venture : Le Concept de joint-venture trouve ses origines aux états unis pour désigner une forme de collaboration inter firmes en vue de formaliser des contrats de d'exploitation conjointes de ressources minières par les entreprises américaines, pour s'élargir et intégrer d'autre secteurs d'activité et surtout constituer une forme de développements de ces entreprises à l'international.(Chandler, 1988). Ainsi d'un point de vue économique, on peut définir la joint-venture comme la matérialisation de la volonté commune de deux ou plusieurs entreprises de mettre en commun une partie de leur ressources à travers une entité commune légale comme le précise (Kogut, 1988, p. 319). La joint-venture est une des différentes formes matérialisant une relation, et qui présente un niveau d'interaction élevé entre les acteurs de la relation par rapport aux autres formes. Dans le cadre d'une joint-venture, les entreprises démarrent et investissent dans une nouvelle société détenue conjointement par les deux sociétés mères. Une alliance stratégique est un accord juridique entre deux ou plusieurs entreprises pour partager l'accès à leurs technologies, marques ou autres actifs, notamment à travers des prises de participations croisées et de ce fait, elle ne crée pas une nouvelle entreprise.

Le contrat de licence et contrat de franchise : Ces deux types d'arrangements son presque semblables avec des différences subtiles (figure 2.5) ; Dans le cadre d'un contrat de licence de fabrication, une entreprise concède le droit d'exploitation d'une technique, ou d'une technologie à une ou plusieurs entreprises. Le droit d'exploitation est accordé pour un territoire ou espace donné et pour une période de temps en contrepartie d'un versement de redevances ou royalties au propriétaire de la licence. Ce type de contrat est l'une des cinq modalités de mise en œuvre d'un système contractuel de transfert de connaissance (Martinet, 1983 ; Mayrhofer, 2007) avec «la franchise, le lifreding (concession à un acteur local des droits d'utilisation d'un système global comprenant des activités de fabrication, de commercialisation et de gestion), la société commune et la vente de technologie »(Mayrhofer, 2004, p. 17). Les contrats de licence dans l'industrie pharmaceutique se concluent par l'acquisition des dossiers pharmaceu-

tiques du produit objet du contrat toutefois sur le plan juridique, ce contrat n'implique pas une mise à disposition du licencié d'un savoir-faire.

Figure 3.5 – Licence vs Franchise

	Mise à disposition de signes distinctifs	Mise à disposition d'un savoir-faire	Assistance permanente	Exclusivités
Licence	Oui	Non	Facultatif	Facultatif
Franchise	Oui	Oui	Oui	Facultatif

Source ; adapté de <https://www.captaincontrat.com/articles-creation-entreprise/licence-marque-franchise-difference>

S'agissant du contrat de franchise, celui-ci se décline en trois catégories, à savoir la franchise de service, de production ou de distributions ; et dans tous les cas de figure, pour pouvoir parler de franchise, trois conditions doivent être réunies par le franchiseur ;

- La mise à disposition du franchisé des signes distinctifs du franchiseur (marque, enseigne).
- La mise à disposition du franchisé d'un savoir-faire éprouvé par le franchiseur et répondant à des qualités définies (identifié, secret, substantiel)
- La prestation par le franchiseur de services d'assistance permanente destinés à aider le franchisé dans la mise en œuvre du savoir-faire et la recherche du succès.

Cependant ce type d'arrangement n'est pas pris en charge par la réglementation algérienne lorsque le franchiseur est un non résident, dans la mesure où la banque d'Algérie ne permet pas le transfert de royalties.

3.1.3 Autres formes de relations :

Comme le montre la figure 3.1, les relations inter-entreprises, sont caractérisées d'un côté, par l'engagement des parties concernées notamment, la participation financière au projet commun qui peut être faible ou élevée, et du niveau d'interaction entre acteurs de la relation, qui peut aussi être faible ou élevée. Ces deux dimensions prises à deux induisent plusieurs autres formes que nous avons omis volontairement de détailler pour

la simple raison que ces dernières sont inexistantes à notre connaissance dans le terrain de recherche retenu dans le cadre de notre thèse, en l'occurrence, le marché algérien. Toutefois nous citerons :

les participations croisées : Une participation croisée entre deux entreprises, ou plus précisément entre deux sociétés par actions, consiste en la participation de la première entreprise dans le capital de la première et vice versa. Cette participation se matérialise par l'acquisition d'actions, elle peut se faire d'un commun accord comme dans le cadre de certaines alliances stratégiques à l'image de Renault et Nissan. Elle peut aussi être une riposte, lorsqu'une entreprise tente de contrôler une autre par la prise progressive de participation dans l'entreprise cible, cette dernière en se défendant peut recourir des prises de participation dans la première pour assurer une place au sein du cercle de décision de celle-ci. Les participations croisées peuvent aussi être le résultat d'un rapprochement progressif entre deux entreprises avant leur fusion ou pour un lissage de résultat¹. Quoiqu'il en soit ce type de relation nécessite l'existence d'un marché financier ou boursier dans lequel les actions des différentes entreprises sont cotées et échangeables. Ceci d'un point de vue théorique, il reste que ces opérations sont très réglementées, et dans certains cas, les règles les régissant ne permettent pas à une société d'acquiescer un nombre d'actions dont le pourcentage de l'ensemble des actions est supérieur à un certain taux fixé par la réglementation en question, qui peut être propre à chaque pays. Ces règles peuvent être assimilées aux lois antitrust pour prévenir les situations de monopole.

Les réseaux d'entreprises Face à la globalisation des marchés et leur interconnexion grandissante, contribuant ainsi à la complexification de l'environnement socio-économique, il devient de plus en plus difficile à une entreprise de faire face, seule, aux incertitudes du marché engendrées par ce nouveau contexte. Cet état de fait a conduit

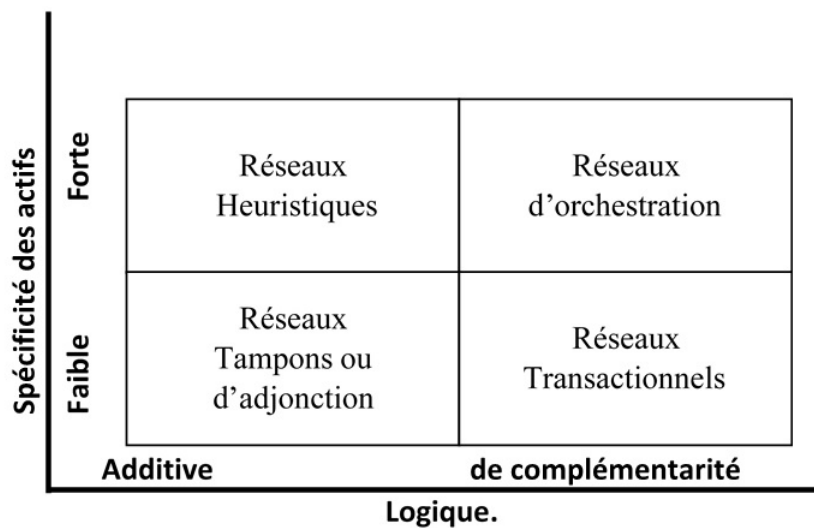
1. prise de position dans une entreprise d'activités saisonnières opposées pour profiter de ses bons résultats via les dividendes versées alors que les siens sont mauvais

beaucoup d'entreprise à se recentrer sur leur activité cœur de métier, entraînant une réorganisation des systèmes de production dans les chaînes de valeurs. En effet, confrontées à des exigences de plus en plus fortes en termes de technologies et de performance, elles n'ont, parfois, plus les compétences internes suffisantes pour produire seules un bien ou un service ; elles doivent alors aller chercher des ressources complémentaires, en s'associant avec d'autres partenaires ayant des problématiques et objectifs communs, d'où l'émergence des réseaux d'entreprises. Il faut au passage souligner la différence entre la notion de réseau d'entreprises et celle d'entreprise réseau (ou en réseau), qui est une configuration particulière de la première notion. Les réseaux d'entreprise ainsi formés, sont basés, en partie, sur le besoin qu'ont la plupart d'elles de se recentrer sur le métier, où elles sont les plus compétentes ou concurrentielles. Elles délaissent ainsi toutes les fonctions où elles ne peuvent acquérir de la valeur (soit le maximum de profit sur le capital le plus faible possible) ou des avantages particuliers compte tenu de leurs ressources limitées. Ces réseaux permettent de passer outre le dilemme classique de faire ou faire-faire, et offrent une troisième option, qui est de faire ensemble.

Dans ces réseaux, les entreprises membres conservent souvent leur autonomie stratégique, mais peuvent s'engager par une convention générale qui implique des obligations réciproques, de la part des parties, portant sur la mise en commun d'actifs immatériels ou matériels afin de réaliser l'objet de l'accord et d'atteindre des objectifs à long terme. Cette convention générale peut aussi induire des conventions particulières bilatérales ou multilatérales, sans remettre en cause les clauses de la convention générale.

Si on prend en considération le degré de spécificité des actifs mis en commun (élevé ou faible) et la logique des entreprises participante (logique additive ou complémentaire), on distingue quatre types de réseaux comme indiqué sur la figure 5.6 :

Figure 3.6 – Les différents types de réseaux d'entreprises



Source : Adapté de "Une lecture des réseaux d'entreprises : prise en compte des formes et des évolutions" (Douard et Heitz, 2003, P.28)

1. **Les réseaux tampons** : regroupant des entreprises similaires qui désirent partager différents services comme le transport pour des marchés lointains, de façon à obtenir des économies d'échelle. Ces réseaux ne font que regrouper des besoins pour y répondre en commun. Lorsqu'on croise ce type de réseau circonscrit dans une zone géographique à proximité d'autres institutions (universités, institutions publiques parties prenantes), on est face à ce qu'on appelle les clusters d'activité
2. **Les réseaux heuristiques** : Ce sont aussi des réseaux, qui réunissent des entreprises similaires, mais qui coopèrent pour créer de la valeur nouvelle, c'est le cas de certaines alliances ayant pour objectif de développer de la recherche et développement. Ces réseaux supposent l'élaboration d'actifs spécifiques utiles à tous les partenaires, comme le résultat des recherches ou par exemple une nouvelle application informatique utilisée par tous.
3. **Les réseaux transactionnels** : privilégient les relations d'échange entre partenaires, sur la chaîne de valeur comme dans le cas des districts industriels ou avec des entreprises faisant de la sous-traitance de spécialité et travaillant en

étroite coopération avec un donneur d'ordres, mais sans nécessairement créer de liens particuliers entre les sous-traitants. Ces réseaux supposent des ressources partagées, mais peu de ressources complémentaires communes, sauf le projet de travailler ensemble. Ce type de réseaux s'apparente à ce qu'on appelle les écosystèmes d'affaire.

4. **Les réseaux d'orchestration** : dont certains, notamment quelques réseaux verticaux ou ayant une organisation pyramidale, représentant des quasi-firmes. Dans ces réseaux, si chaque partenaire garde une autonomie comme sous-traitant du premier, du deuxième ou du troisième. Leurs coopérations s'établissent sous le gouvernement d'une firme pivot appelé souvent donneur d'ordre et qui se trouve au sommet de la "pyramide". Le réseau dans ce cas, dispose des ressources collectives et complémentaires importantes comme du savoir particulier et des capacités partagées. Ce type de réseau est ce qu'on appelle l'entreprise en réseau.

3.1.4 La performance des relations inter-entreprises.

Le concept de la performance est multidimensionnel et difficile à appréhender, toutefois un relatif consensus se dégage quand il est associé à l'efficacité lorsqu'il s'agit d'évaluer les résultats par rapport aux objectifs, l'efficience quand il s'agit de mesurer les résultats par rapport aux ressources mobilisées et enfin la pertinence ou la cohérence lorsqu'il s'agit d'apprécier les objectifs par rapport aux ressources.

En matière de relations de coopération et de partenariat inter-entreprises à l'image des alliances stratégique et joint-ventures, une autre dimension est mobilisée du fait de la complexité de ce type d'arrangement, il s'agit du degré de satisfaction des acteurs impliqués, dans ce cas, l'appréciation de la performance revêt un caractère plus au moins subjectif. Cette dernière perspective est le fait de la nature de certains objectifs cachés ou non formalisés liés notamment au transfert de connaissances tacites.

Dans tous les cas de figure, l'évaluation de la performance de ce type d'arrangements peut-être fondée sur quatre approches, en l'occurrence l'approche économique, l'approche stratégique, une approche basée sur la théorie du comportement stratégique et enfin une autre approche qui prend assise sur la théorie de l'apprentissage organisationnel, le choix de l'une ou de l'autre conditionne le choix des indicateurs et leur nature (quantitative ou qualitative, objectif ou subjectifs).

Par ailleurs, il peut y avoir des différences dans la perception de la performance réelle par les partenaires selon qu'on se place du point de vue de l'un des acteurs de la relation ou de l'autre. Les partenaires étrangers, souvent des multinationales, investissent principalement dans les pays en voie de développement afin d'accéder à ces marchés pour s'y développer, avec souvent des objectifs d'ordre financiers dont ils restent responsables auprès de leurs actionnaires (Yan & Gray, 1994). Ainsi les mesures utilisées par les multinationales pour évaluer la performance reflètent généralement ces objectifs et sont par conséquent souvent de dimension économique et/ou stratégique.

Le partenaire local est principalement intéressé par le transfert des connaissances et le développement de compétences techniques et managériales, ainsi les motivations économiques peuvent être de moindre importance par rapport aux objectifs liés à l'acquisition des compétences. Ces objectifs divergents peuvent produire un biais d'évaluation et de perception de la performance en fonction des objectifs de chaque partenaire.

3.2 La vision stratégique des relations inter-entreprises

Introduction :

En parcourant la littérature portant sur le management stratégique ; et/ou des sciences de gestion, on rencontre une multitude de travaux qui ne cessent de croître et s'intéressant aux relations de l'entreprise avec son environnement. Ce dernier peut s'agir d'institutions, d'associations, de clients ou pour notre propos, d'entreprises, voire de l'ensemble des parties qui peuvent avoir un impact sur le devenir de l'entreprise². Cependant en matière de management stratégique, on doit la notion de stratégies collectives à WG Astley et C.J Fombrun auteurs de l'article fondateur du concept Astley et Fombrun (1983). En effet cet apport ; se situe en quelque sorte à la base de la perspective dite « Écologie des populations d'organisations ». Sur le plan historique, il s'insère entre l'approche SCP (Structure - Conduite -Performance) de l'économie industrielle (Porter, 1980) et un peu avant l'avènement de la perspective fondée sur les ressources et compétence (Wernerfelt, 1984 Barney 91). Ce contexte nous donne un éclairage sur l'influence de certaines théories de l'époque, qui ont été mobilisées par les auteurs à savoir le modèle écologique, modèle du choix stratégique, et le modèle de dépendance envers les ressources. A notre sens, c'est plutôt le développement de l'environnement économique qui met en relief certains éléments qui paraissent nouveaux, pour tout chercheur qui tente d'explorer un phénomène naissant ; mais leur nouveauté n'est pas de nature ontologique, c'est à dire ne sont pas nouveaux de façon absolue, mais c'est leurs manifestations qui peuvent être faibles dans un contexte donnée , et s'accroître avec le développement de l'environnement économique et l'interconnexion croissante des marchés et par conséquent de ses acteurs.

2. Dans la littérature anglo-saxonne, ce fut l'une des raisons qui ont donné naissance au concept de "stakeholder" qui veut dire parties prenantes en extension du concept de "shareholder" qui veut dire actionnaire.

3.2.1 Des stratégies individuelles aux stratégies collectives

Les auteurs du modèle théorique des stratégies collectives, partent ; d'une analyse critique des relations organisation-environnement sous la perspective de modèles existants. Cette critique les amène à mobiliser, l'approche de " l'écologie sociale"³ pour dépasser certaines divergences existantes, notamment entre les tenants du déterminisme environnemental et les partisans du choix stratégique.

En effet Les modèles de (Hannan et Freeman, 1977 ; Aldrich, 1979) considèrent l'environnement comme principal déterminant de l'activité organisationnelle et par conséquent de son évolution. La résultante des différentes forces environnementales prévalent sur le choix des dirigeants de l'organisation. Ainsi le rôle des managers est réduit à une sorte de sentinelle guettant les opportunités que pourrait offrir cet environnement (rôle plutôt réactif que proactif). La compétence managériale se résume à la précision en matière de traitement des informations relatives aux tendances des marchés et des événements qui y surviennent (Andrews, 1971 ; Bourgeois 1980 ; Hofer et Schendel, 1978). Ainsi dans cette perspective L'action stratégique consiste répondre au contraintes environnementales en fonction des capacités organisationnelle.

On peut facilement se rendre compte que cette perspective remet en cause le modèle du choix stratégique (Child, 1972) qui considèrent que les organisations sont maîtresses de leur destin, avec une large latitude et liberté d'action sur ses choix stratégique. La perspective écologique, se situe aussi à l'encontre des théoriciens de la planification stratégique qui considèrent que la formulation et la mise en œuvre de la politique sont un processus de nature proactif. Ainsi le rôle du management est réduit à un statut purement symbolique dans cette perspective.

3. L'approche de l'écologie sociale Emery et Trist (1973) contraste avec l'approche des écologistes des populations d'organisations, elle souligne la primauté des arrangements proactifs communautaires ou communs que les organisations bâtissent lorsqu'elles tentent de supplanter l'environnement « naturel » exogène, à travers la construction d'un environnement social commun, renforcé par les liens sociaux que peuvent avoir les acteurs des organisations

3.2.2 Le modèle de dépendance envers les ressources

La théorie de dépendance envers les ressources Pfeffer et Salancik (1978) vient à point pour tenter de réconcilier ces points de vue, à priori, divergents et par la même occasion restituer un rôle plus important au management. Ce modèle postule que pour réduire sa dépendance et l'incertitude liée à son environnement, l'organisation, doit identifier la source de cette dépendance (notamment des ressources qui rentrent dans son processus de production par exemple, surtout si celles-ci ont un caractère stratégique) et tenter de s'en affranchir en essayant d'exercer un contrôle sur celle-ci par leur acquisition, ou à défaut initier des actions de lobbying ou à travers des alliances. En effet, l'organisation en tant que système ouvert, est appelée à interagir avec d'autres acteurs de l'environnement, pour acquérir les ressources nécessaires à leur survie, en essayant de s'adapter aux contraintes environnementales et surtout si elle est capable, de contrôler et ou de modifier cet environnement. Ainsi le management se voit attribuer un nouveau rôle qui consiste à agir et à modeler ses sources d'interdépendance avec l'environnement, en interagissant de façon appropriée avec des groupes d'intérêts communs, qui sont souvent l'ensemble des parties prenantes (Ansoff, 1965 ; Emshoff et Freeman, 1981 ; Mason et Mitroff, 1981), et tenter ainsi de contrôler les ressources dont dépendent les uns et les autres, et faire face ainsi à la menace externe en construisant un « environnement négocié » (Cyert et March, 1963).

Les auteurs du modèle de dépendance envers les ressources, qui dans la continuité du modèle écologique, soulignent la méconnaissance de l'ensemble des liens qui existent entre l'entreprise et les différentes parties prenantes. Cette situation les conduit, souvent, à sous-estimer les attentes de ces parties prenantes et les relations complexes qui se nouent avec d'autres organisations. C'est pourquoi il est primordial de se rendre compte de l'impact de l'environnement sur l'organisation à travers l'identifications de l'ensemble de ces facteurs et de mettre au point des stratégies adéquates pour se prémunir de décisions et d'actions situés en dehors de leurs périmètre, et tenter de s'intégrer

dans des réseaux afin de s'assurer de l'acquisition des ressources nécessaires à leurs survies.

L'apport d'Astley et Fombrun, réside dans la distinction des niveaux d'analyse entre l'organisation individuelle d'un côté, qui sert d'unité d'analyse pour les partisans du choix et de la planification stratégique et un niveau d'analyse plus large englobant une population d'organisations d'autre part. Ils soulignent le caractère myope du management stratégique, lorsque celui-ci se focalise sur l'organisation en tant qu'unité distincte de l'environnement sans tenir compte des dynamiques certes assez complexes, mais réelles et qui se déroulent au niveau méso ou macro, autrement dit au niveau global de l'environnement.

Ainsi et pour faire simple, les auteurs avancent l'idée selon laquelle, les managers peuvent s'affranchir du « déterminisme » environnementale s'ils déplacent leur niveau d'analyse et d'action, lors de l'élaboration de leurs stratégie à un niveau plus global ; c'est-à-dire en tenant compte du rôle joué par les organisations, en tant que membres constituants d'une collectivité inter organisationnelle. Cette façon de voir et de faire, est justifiée par le fait que dans un environnement socio-économique, caractérisé par l'amplification des interdépendances et des réseaux d'entreprises de plus en plus complexes, les stratégies collectives prédominent les choix individuels des organisations.

L'objectif d'une telle action, est donc, la création d'un microenvironnement partagé par un réseau d'organisations sur lequel, celles-ci peuvent, en commun, maintenir leur contrôle et maîtriseraient ainsi leurs destins, à l'abri des turbulences qu'observerait le macro-environnement. C'est ainsi que le concept de stratégies collectives, trouve toute sa légitimité, en soulignant l'importance de la « la mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisations » (Astley et Van de Ven, 1983) (p. 578).

3.3 Les stratégies collectives

Comme il a été souligné au début, les approches dynamiques et/ou évolutionnistes des organisations sont d'essence biologique, ainsi les auteurs précurseurs en matière de stratégies collectives, mettent en avant les similitudes observées entre la communauté des organisations, et la bio-écologie, une branche de la biologie dont l'objet d'étude n'est pas l'individu en tant qu'unité indépendante mais, plutôt, la communauté à laquelle il appartient. Ils soulignent que dans cette perspective, qu'ils essayent de transposer aux systèmes sociaux, il existe deux types d'adaptation :

- **L'adaptation individuelle.** Ce type d'adaptation concerne l'individu et du coup elle n'est pas l'objet principal de la bio-écologie. Toutefois il est utile de rappeler que ce type d'adaptation peut être de nature somatique ou génétique. La première adaptation est réversible, quant à la seconde, elle a trait à la morphologie des individus, et s'inscrit dans le long terme. On peut d'ores et déjà faire le parallèle avec la stratégie individuelle des entreprises au niveau corporate, qui engage celle-ci sur le long terme et dont les décisions sont difficilement réversibles⁴. L'adaptation somatique quant à elle, peut être assimilée à une stratégie business ou opérationnelle.
- **L'adaptation communautaire.** L'adaptation commune se produit lorsqu'une norme spécifique d'organisation est adoptée par des unités individuelles de sorte que l'agrégation d'individus se transforme en collectifs avec un certain degré de caractère unitaire.

L'adaptation communautaire Pour mieux saisir la bio-écologie, et mieux appréhender le parallèle qui peut exister entre le monde du vivant et celui des systèmes sociaux, et notamment la question d'adaptation, il convient de préciser que pour les sciences biologiques il existe, plusieurs niveaux d'organisations des systèmes vivants, qui partent du niveau élémentaire qui est la cellule, jusqu'au système englobant l'en-

4. Comme par exemple la décision stratégique de changement d'activité

semble des systèmes vivants qu'on appelle la biosphère. Dans cette organisation et dans l'ordre ascendant on retrouve ; le système cellulaire, ensuite un ensemble de cellules, donne un tissu ou un organe. Un système d'organes nous donne des animaux ou des végétaux, pris individuellement. Un ensemble d'individus de la même espèce nous donne des colonies ou sociétés, qui regroupées nous donne une population. Les populations de diverses espèces réunies en un lieu déterminé, forme un ensemble plus complexe appelé communauté biologique ou biocénose, et leur milieu qualifié de biotope. Le biotope et la biocénose forme un écosystème⁵. Enfin le niveau ultime d'organisation du monde vivant est constitué de l'ensemble des écosystèmes et qui constitue la biosphère c'est à dire la planète ou nous vivons. Pour revenir à notre propos et selon ce que nous venons de développer, les interactions des éléments des différents systèmes peuvent être intrasystémique ou inter-systèmes. Mais dans la perspective écologique, et comme nous l'avons déjà souligné, on s'intéresse aux communautés auxquelles appartiennent les individus, et aux interactions que peuvent avoir celles-ci avec le reste de leur environnement. Ainsi elles peuvent dans cette optique, concerner une colonie (ou société) ou une population et par extension un écosystème lorsqu'on intègre les interactions de la population avec son milieu (biotope). L'adaptation consiste donc à développer de nouvelles interactions (relations d'échange ou coopératives conflictuelles), avec "l'autre"⁶.

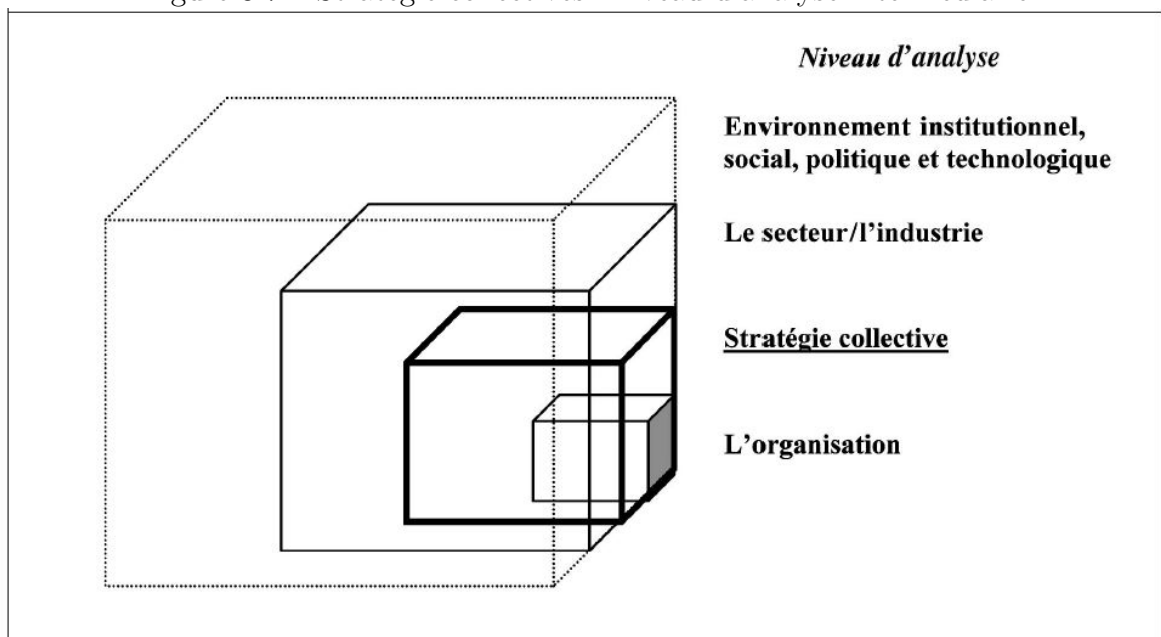
Les niveaux d'analyse Ainsi et en s'inspirant des stratégies d'adaptation observées dans le monde biologique, les auteurs en transposant ces mécanismes stratégique au monde des organisations, relèvent d'abord quelques observation critiques, concernant les perspectives antérieures en matière d'analyse stratégique, perspectives qui ont été à l'origine, ou du moins ont accentué, le conflit de visions entre les adeptes du choix stratégique et celles qui mettent en avant le déterminisme environnemental. Les auteurs

5. Un axe de recherche relativement récent s'intéresse aux clusters, grappes d'entreprises ou ce qu'on appelle les écosystèmes d'affaire. On voit bien que la culture des sciences de gestion et du management continue de s'inspirer du monde biologique

6. Entendre ici l'autre par la partie avec laquelle ces nouvelles interactions, sont développées. Il peut s'agir d'une colonie avec une autre colonie de la même espèce ou non, ou avec une population voir un autre écosystème

précisent que les premiers continuent à étudier la stratégie uniquement du point de vue d'une organisation focale et ne parviennent donc pas à prendre en compte les dynamiques qui se développent au niveau de la population. C'est pour ces raisons d'ailleurs que les écologistes des populations d'organisations, critiquent la notion de choix stratégique (Aldrich, 1979). Ils font valoir qu'au niveau macro, des facteurs historiques, politiques, économiques et sociaux déterminent le destin de populations entières d'organisations, de sorte que les actions d'organisations individuelles comptent peu pour leur pérennité (voir figure 3.2). La deuxième critique à l'envers cette fois des partisans du déterminisme environnemental, a été levée par le modèle de dépendance envers les ressources développé plus haut.

Figure 3.7 – Stratégie collectives : niveau d'analyse intermédiaire



Source : Yami et al. (2005).

C'est en soulignant ces lacunes observées chez les uns et les autres et en s'inspirant de l'adaptation écologique, les auteurs dressent d'abord les parallèles dans la conception de l'environnement, de la stratégie et de l'adaptation écologique. Dans un second lieu, ils élaborent une grille d'analyse à deux dimensions (type d'association et forme

d'interdépendance) pour identifier les différentes formes d'associations collectives pour en déduire les différents types de stratégies collectives..

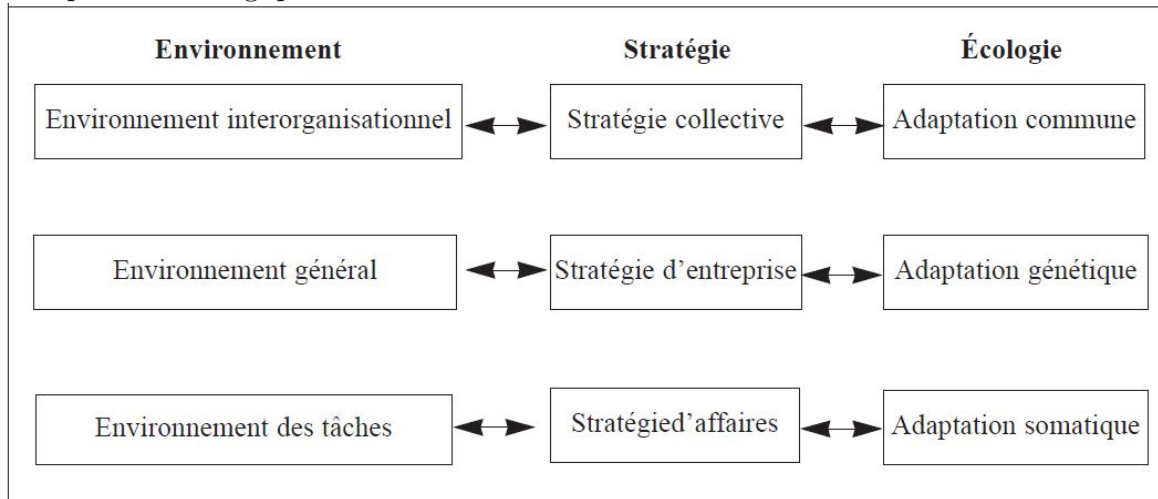
La stratégie comme mécanisme d'adaptation : Un cadre d'analyse de l'action collective. La bio-écologie s'intéressant aux groupes, met en évidence deux types d'adaptation communautaire :

1. **L'adaptation symbiotique** : Ce type d'adaptation met en évidence une relation entre des espèces différentes. Elles peuvent partager le même biotope (environnement) mais ont des besoins différents au niveau de celui-ci. Les membres de différentes espèces coopèrent leurs efforts pour devenir mutuellement interdépendants. L'interdépendance issue de ce type d'adaptation peut être directe ou indirecte. Les auteurs donnent comme exemple pour le premier type le pluvier, un oiseau surnommé le "dentiste de la jungle", que les crocodiles laissent nettoyer les restes de nourritures entre leurs dents. S'agissant de l'adaptation symbiotique indirecte, l'exemple des plantes se décomposant et permettant ainsi la croissance d'arbres dont l'écorce peut servir d'abris aux insectes tout comme elle peut leur servir de nourriture.
2. **L'adaptation commensale** : Celle-ci se manifeste entre organismes similaires, entre membres de même espèce qui partagent les mêmes ressources environnementales donc, ont les mêmes besoins. Ce type d'organismes, partagent une relation de « commensalisme » (« manger à la même table » (Hawley, 1950, p.39). Cette relation peut-être de nature concurrentielle, comme elle peut être de nature coopérative ; C'est une relation qui existe entre des individus de la même espèce appartenant souvent à la même population.

S'agissant de l'adaptation individuelle, celle-ci peut être de nature somatique, ou génétique comme nous l'avons précisé. Dans le cadre écologique, l'accent n'est pas mis sur ce type d'adaptation, dans la mesure où cette discipline s'intéresse aux groupes et non pas aux individus, toutefois pour mieux illustrer le parallèle avec le monde des or-

ganisations économiques, les auteurs l'intègrent dans leur analyse comme montré dans la figure 3.2

Figure 3.8 – Parallèles dans la conceptualisation de l'environnement, la stratégie et l'adaptation écologique



Source : (Astley et Fombrun, 1983, Collective strategy : Social ecology of organizational environments.P.580).

Ainsi continuant sur leur lancée, et en croisant le type d'association avec la forme d'interdépendance, Astley et Fombrun (1983) dégagent quatre formes d'association chacune d'elles, représente une association collective avec des attributs distincts (voir la figure 3.3),

Figure 3.9 – Classification des associations collectives

Formes d'interdépendance		
Type d'association	<i>Commensal</i>	<i>Symbiotique</i>
<i>Directe</i>	Confédérée	Conjuguée
<i>Indirecte</i>	Agglomérée	Organique

Source : (Astley et Fombrun, 1983, Collective strategy : Social ecology of organizational environments.P.580).

En essayant de donner de la profondeur à leur analyse, Astley et Fombrun (83), soulignent que même si les politiques d'entreprises étudiaient l'aspect collectif de la stratégie, Ils observent néanmoins qu'aucune suggestion n'a été faite à propos des paramètres d'une telle action collective. Aussi en faisant référence à l'analogie faite avec le monde biologique, ces deux dimensions analytiques ont été suggérées pour une meilleure appréhension de la forme d'adaptation communautaire adoptée par les organismes vivants. La première dimension, comme il a été noté, reposait sur la nature de l'indépendance des membres appartenant à un collectif, qui peut prendre une forme commensale ou symbiotique. La seconde dimension concerne la forme de la relation, qui peut être directe ou indirecte. Une relation commensale directe implique deux organismes vivants avec un échange bénéfique⁷ sans qu'il en soit nuisible pour l'autre, les auteurs citent l'exemple de l'éleveur et son bétail.

Contrairement à la relation commensale directe, ou l'aspect collaboratif est souligné, une relation commensale indirecte met en évidence une concurrence entre unités qui sont liées indirectement du fait de leur dépendance à l'égard d'un approvisionnement alimentaire commun. On retrouve dans cette forme de relation une similitude frappante avec le modèle de dépendance envers les ressources Pfeffer et Salancik (1978).

Une liaison symbiotique met en relation deux espèces souvent différentes chacune d'elles trouve un bénéfice dans l'association. De même, les unités peuvent être liées symbiotiquement de manière directe ou indirecte, selon que l'échange se fasse de manière symétrique ou dans le cadre d'une chaîne alimentaire liée de longue date par exemple. Dans ce dernier cas, la chaîne de valeur de Porter peut servir d'exemple dans le monde des organisations économiques. Dans le cadre de relations symbiotiques, le caractère direct ou indirect de l'association est tributaire du nombre d'individus impli-

7. Dans le monde biologique on peut rencontrer une relation qui ressemble à celle-ci, mais l'échange s'il est bénéfique pour l'un, il est nuisible pour l'autre ce type de relation est appelé, amensalisme. Une relation qui n'a pas fait l'objet de développement dans l'article Astley et Fombrun (1983) mais on peut assimiler les alliances asymétriques à ce type de relation. Toutefois la nature de relations peuvent évoluer et changer de forme

qués dans le collectif interdépendant. Un petit nombre permet une association directe, tandis qu'un grand nombre nécessite des relations indirectes. Ces deux dimensions ont été utilisées par plusieurs auteurs. MacMillan (1978), d'une part, identifie le commensalisme et la symbiose comme les deux principaux types de relations existant entre les organisations et les éléments de leur environnement. Phillips (1960), en revanche, identifie le nombre d'organisations dans un groupe comme facteur déterminant de la nature de la coordination au sein de celui-ci. Il existe donc un certain degré de pertinence quant à l'utilité de ces dimensions analytiques pour classer des groupes d'organisations du point de vue relationnel.

Dans la figure 3.3, les deux dimensions sont classées par croisement pour donner quatre types idéaux types de collectifs : aggloméré, confédéré, conjugué et organique. Le collectif d'agglomérés est constitué d'organisations appartenant à la même espèce, qui forment une seule catégorie en raison de leur dépendance à des ressources communes, mais qui ne s'associent pas directement pour assurer la cohérence de leurs actions respectives. Le collectif confédéré est composé d'organisations de la même espèce qui s'associent directement entre elles dans le but de concerter leurs actions pour des objectifs communs. Le collectif conjugué est composé d'organisations de différentes espèces dont les interactions sont directement et étroitement couplées en raison des fonctions complémentaires qu'elles remplissent les unes pour les autres. Enfin, le collectif organique est composé d'organisations appartenant à différentes espèces qui n'interagissent pas directement, mais sont néanmoins interdépendantes en raison de leur appartenance à un système global de relations possédant un certain degré d'unité. Ces quatre formes d'association, définissent des idéaux types au sens analytique, de relations pouvant être observées dans l'environnement économique. Dans le monde réel, les organisations individuelles appartiennent à plusieurs collectifs en raison de la multiplicité des actions dans lesquelles elles s'engagent et des relations qu'elles peuvent avoir. Cependant, dans un domaine unique, l'organisation peut être considérée comme un membre d'un type

de collectif idéal. L'utilité analytique de ces idéaux types d'associations, réside dans les modes d'actions collectives distincts pouvant être associés à chacun d'eux.

Collectifs Agglomérés : Ce sont des clusters d'organisations de la même « espèce » qui se disputent un nombre limité de ressources similaires. Ces collectifs définissent au mieux les conditions nécessaires du modèle de la concurrence pure et parfaite. Ils se trouvent dans des environnements dans lesquels les ressources sont largement dispersées, par conséquent, de nombreuses petites organisations peuvent s'y concurrencer et y survivre. Il y a de bonnes raisons de considérer l'information comme la principale ressource passant par les réseaux de collectifs agglomérés. C'est la large diffusion de l'information qui maintient la concurrence en vie. Si l'information n'y est pas largement diffusée, les conditions de la concurrence pure et parfaite se trouvent faussées et par conséquent, les marchés concurrentiels échouent. Les collectifs agglomérés représentent une situation où plusieurs organisations se livrent à une concurrence ouverte simplement parce que l'information est une ressource largement partagée qui ne laisse pas de place à l'opportunisme. Ce type de collectifs semble être celui sur lequel ont porté les travaux de Hannan et Freeman (1977) et Aldrich (1979), en définissant une population composée d'un nombre réduit d'organisations relativement homogène. Les organisations appartenant à ce type de collectifs semblent être vulnérables à l'environnement et aux forces économiques qui s'exercent sur elles, elles partagent ainsi un destin commun. Cette situation, autant, elle diminue l'impact de l'action stratégique individuelle, elle met en avant l'intérêt et l'importance de l'action stratégique au niveau d'un collectif lié par un destin commun. Ainsi, les organisations appartenant à ce type de collectif, peuvent et doivent formuler des stratégies volontaristes d'une manière collective parce qu'elles occupent le même créneau et partagent le même destin. L'agriculture américaine est un exemple typique. Grâce à une action collective, des groupes d'agriculteurs compétitifs ont réussi depuis longtemps à restreindre la concurrence en faisant pression pour une réglementation gouvernementale favorable. Pour cela

un mécanisme de coordination et de contrôle centralisé est nécessaire pour contrôler l'exécution de la stratégie collective. L'accord informel et la coordination deviennent impraticables; L'action collective n'est possible que par le biais d'arrangements plus formels tels que des cartels ou des associations professionnelles et commerciales.

Collectifs confédérés Les collectifs confédérés se trouvent dans des industries ou des secteurs économiques fortement concentrés dans lesquels une interaction directe est possible, car peu d'organisations sont impliquées. Compte tenu de ces conditions sous-jacentes, les organisations de type comparatiste ont tendance à collaborer, de sorte que la concurrence pure est progressivement remplacée par une concurrence oligopolistique ou monopolistique. Les grands secteurs de l'économie sont donc susceptibles d'être façonnés par les actions conjointes de collectifs confédérés. Les rapports de concentration peuvent donc sous-estimer les possibilités de collusion confédérée. Comme il existe une interaction directe entre les membres des collectifs confédérés, l'information est une ressource moins essentielle; il est relativement facile de surveiller de près les activités d'autres membres de la population. Cependant, l'interaction directe a pour effet de rendre une autre ressource relativement importante : les flux de personnel entre les organisations des populations confédérées ont tendance à être assez importants, ce qui renforce les contacts informels qui facilitent les possibilités de collusion. La collusion tacite et les normes informelles telles que le contrôle des prix permettent aux organisations de coordonner leurs activités et de maintenir leur position dominante.

Collectifs conjugués : L'action collective est non seulement un produit de considérations intra-industrielles telles que le niveau de concentration industrielle ou le nombre d'entreprises dans l'industrie; c'est aussi un produit de l'interdépendance entre les industries. En règle générale, les économistes se sont intéressés à la coopération inter-organisationnelle d'un point de vue intra-industrie. Bien que la nature des associations intra-sectorielles soit considérée comme affectée par les conditions préva-

lant dans d'autres industries, la collaboration inter-organisationnelle n'est pas censée s'étendre au-delà des frontières des industries, car ces relations sont présumées régies par le marché économique. Mais, de plus en plus, les relations inter-industries sont gérées par le biais de coopérations plutôt que d'être laissées aux forces de l'offre et de la demande. Ces relations intersectorielles définissent des collectifs conjugués dans lesquels les membres (issus de différents secteurs industriels) sont liés les uns aux autres. Les relations symbiotiques résultent du lien entre la "tâche première" de chaque organisation et les tâches principales d'autres organisations par le biais d'un flux de travail, qui se situent tout au long d'une chaîne de valeur qui dépasse et les frontières de l'organisation et celles de l'industrie à laquelle elle appartient. Par conséquent, le flux de travail est la principale ressource au moyen duquel un couplage par paire est établi entre les partenaires conjugués. Des études Burt (1980) ont montré que la rentabilité de l'organisation était affectée négativement par les relations conflictuelles que peut avoir une organisation avec une autre appartenant à la même branche d'activité, avec des organisations appartenant au même secteur, et enfin avec des organisations relevant d'autres secteurs industriels. Ce constat, met en évidence l'intérêt de la coopération interindustrielle. La collaboration intersectorielle dans le cadre de ce type de collectif, repose sur des accords formels, et la sanction légale reste la principale forme de contrôle. Dans ce type de collectifs, les joint-ventures, les alliances ou la prise de participation croisée par exemple s'avère être un dispositif particulièrement important dans la consolidation de ces relations. Donc un contrat officiel est conclu entre deux ou plusieurs organisations qui mettent en commun leurs ressources et leur expertise au sein d'une seule entreprise. Pfeffer et Nowak (1976a,b) ont constaté que les schémas d'activité des coentreprises correspondaient à la dépendance transactionnelle entre organisations, ce qui suggère que ce type d'activité a plus de chances de se produire entre organisations liées entre elles par des relations de marchandes.

Collectifs organiques : L'interdépendance symbiotique d'un grand nombre d'organisations a pour objectif principal de fusionner la société en un réseau complexe d'interrelations entre entreprises. Tout comme Darwin considérait le monde biologique comme un "réseau de la vie", le monde organisationnel est imprégné de relations transitives qui créent une interconnexion subtile et hautement ramifiée entre ses éléments. Les flux de ressources entre des secteurs de l'économie apparemment éloignés, mais en symbiose entre eux, créent en réalité un réseau d'entreprise géant. L'existence d'un tel réseau a suscité beaucoup d'intérêt pour l'étude des réseaux inter organisationnels. Ainsi, Warren (1967); Turk (1973); Benson (1975); Aldrich (1979) et Perrow (1979), entre autres, ont indiqué que le réseau inter organisationnel constituait une unité d'analyse de base présentant des propriétés uniques et constituant un domaine d'investigation avec des préoccupations distinctes. L'analyse de réseau peut être appliquée aux liens entre organisations de la même branche, mais son potentiel d'application est plus grand pour les relations entre des organisations venant d'autres branches, secteurs et industries. En effet, la symbiose est synonyme de différenciation fonctionnelle et cette différenciation peut être étendue indéfiniment pour créer des chaînes d'influence extrêmement longues et capables de conférer à de très grands réseaux une certaine unité. Le degré d'unité qui peut être attribué au réseau doit rester une question d'investigation empirique. Aldrich (1979) considère ce type de réseaux de "faiblement couplés"; Van de Ven *et al.* (1975) les décrivent comme des "collectifs inters organisationnels" qui se rapprochent des "systèmes sociaux"; et Thoenig et Crozier (1975) préfèrent les considérer comme des "systèmes complexes et plus ou moins organisés".

En conclusion, les auteurs ne veulent donc pas dire qu'une étude de la stratégie collective devrait remplacer l'accent traditionnel mis sur la stratégie au niveau de l'entreprise; mais elle devrait servir de complément à celui-ci. En effet, l'apport Astley et Fombrun (1983), constitue pour le management stratégique un défi majeur. Toute organisation pouvant jouer un rôle d'acteur indépendant ou de membre d'une com-

munauté plus large, doit inévitablement gérer les tensions générées lorsque ces deux forces sont en conflit. De façon similaire, sur le plan stratégique il faut s'attendre à des tensions qui peuvent naître de la dualité de vision entre adeptes de l'action individuelle et collective en matière de formulation et élaboration stratégiques. D'autre part, il faut expliquer les interdépendances fonctionnelles et les appartenances communautaires qui incitent les organisations à s'unir à d'autres pour créer et maintenir des modèles d'ordre social plus inclusifs et unificateurs, à mesure qu'elles assument des responsabilités en tant que membres d'un réseau social plus large. L'exigence opérationnelle la plus élémentaire dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie consiste donc à établir un équilibre de travail entre ces pressions opposées, c'est-à-dire une vision capable de trouver le juste équilibre entre l'action de l'organisation en qualité d'entité indépendante, et son action dans un cadre concerté avec d'autres organisations, en sa qualité d'entité appartenant à une communauté commune.

En s'inspirant de la bio écologie, et des interactions inter-systèmes qui s'y déroulent, notamment à travers les mécanismes d'adaptation, les auteurs apportent un éclairage sur la façon dont les organisations élaborent leur stratégie en essayant d'accroître leur indépendance et autonomie « actantiel », au sein de la collectivité, et comment elles augmentent leur chance de succès quels que soient les objectifs que peuvent avoir les unes et les autres à titre individuel. Ils mettent aussi en évidence l'existence d'interdépendances fonctionnelles et appartenance « communautaire »⁸, qui poussent les entreprises à joindre dans un cadre coopératif, leurs efforts afin de créer et de maintenir des espaces plus englobant dépassant les frontières de chacune d'elles, pour y maintenir un certain contrôle et par conséquent réunir de meilleures conditions de leur survies que si elles agissaient individuellement. Cette dualité stratégique est d'autant plus importante dans un environnement hyper dynamique et de plus en plus complexe, que les modèles Structure-Conduite-Performance popularisés par Porter (1980) ou encore

8. C'est-à-dire en tant que membre d'une entité sociale plus large

D'Aveni (1994). Par ailleurs, le modèle des stratégies collectif proposé par Astley et Fombrun (1983), envisage des relations inter-entreprises au-delà de la simple coopération dyadique, comme celles concernant certaines alliances stratégiques de cette nature Dussauge *et al.* (2000)

Synthèse des cadres conceptuel et théorique Dans les chapitres précédents et après avoir procédé à la définition, dans le premier chapitre, de certains concepts clés et leur sens dans le cadre de notre recherche, nous avons ensuite tenté de dérouler une revue de la littérature, à propos des organisations en essayant de souligner les facteurs mis en évidence par cette dernière et qui conditionnent ou influent sa dynamique.

Ainsi en premier lieu, nous avons développé ; certaines théories des organisations, en affichant de façon implicite notre appropriation d'une vision empruntée à la biologie, à travers le développement de la perspective du cycle de vie des organisations, qui suggère entre autres, l'acheminement de l'ensemble des entreprises, à une étape de leur vie, vers l'exploration de solutions extra-organisationnelles à travers des stratégies de croissance conjointes.

Il a aussi, été question de justifier la dimension relative à l'interaction des entreprises avec leur environnement, en mobilisant les apports de la théorie de la contingence avec ses différentes formes, notamment en ce qui concerne l'adaptation interne des organisations en fonction des différents facteurs de contingence à l'instar des facteurs technologiques et environnementaux qui peuvent expliquer certains rapprochements inter-entreprises.

En effet, lorsque un facteur comme la technologie par exemple, introduit de nouveaux processus dans une industrie donnée ou des innovations majeures, les entreprises activant dans la filière se retrouvent dans l'obligation de s'aligner sur ces nouvelles exigences. Toutefois, certaines innovations font souvent l'objet de brevets ce qui rend leur

acquisition difficile, voire impossible durant une certaine période, cette situation peut pousser donc des entreprise à chercher des partenaires disposant de cette technologie pour pouvoir survivre sur le marché en question. Ces dynamiques d'appropriation de nouvelles ressources sont aussi soulevées dans le cadre de la théorie de dépendance en ressources, présentée dans ce même cadre.

La perspective relationnelle du modèle ressource et compétence nous permet d'expliquer comment la conjugaison de ressources détenues individuellement par des firmes opérant sur un marché donnée, et celles détenues par d'autres firmes, est susceptible de construire un avantage compétitif, notamment à travers la notion de rente relationnelle.

L'ensemble des éléments développés ainsi, expliquent et/ou justifient, à priori, l'intérêt des rapprochements inter-entreprises, mais ne suffisent pas pour expliquer certaines observations empirique qui vont à l'encontre de la dynamique et évolution adjacente à ce cadre théorique. Ces constats justifient le développement de la notion d'inertie de la firme pour tenter de concilier ces paradoxes.. Pour conclure, les éléments développés dans ces chapitres, nous ont permis de faire un choix sur les variables retenues et définissant les attributs des entreprises répondant au profil recherché pour l'étude empirique.

Le troisième chapitre a été consacré aux relations inter-organisationnelles et leur dimension (aspect) stratégique, tout en essayant d'identifier les différentes formes et leurs nature et ce dans l'objectif de classer ces dernières dans le cadre de notre recherche. La dimension stratégique des relations inter-entreprises a été abordée, pour conforter la métaphore biologique utilisée pour l'étude de ces relations, et aussi servir éventuellement de repère pour la classification des relations existantes. Les variables, dégagées de ce cadre théorique, seront présentées et discutées dans la partie relative à la méthodologie, en soulignant d'ores et déjà que trois bloc ont été dégagés, le premier bloc concerne les variables signalétiques définissant les attributs des entreprises, un second

bloc constitué de deux variables, concerne le degré de coopération et l'objet de celle-ci, et enfin un bloc de variables relatives à la gouvernance de l'entreprise.

Chapitre 4

Position épistémologique et méthodologie de recherche

Introduction Toute recherche conduite dans le cadre d'une thèse se fixe pour objectif, la description de son objet c'est à dire le phénomène étudié, elle peut aussi avoir comme objectif l'explication de ce phénomène et par de là, apporter un éclairage sur celui-ci et/ou ouvrir d'autres perspectives. Quant aux recherches relatives à l'étude de plusieurs phénomènes portant sur des objets qui présentent une certaine similitude apparente, les chercheurs essayent d'élaborer une classification de ces dernières selon certains critères choisis et justifiés par le chercheur. Enfin, il existe des études ou recherches dites exploratoires, et dans lesquelles s'inscrit plus au moins la nôtre. Celles-ci visent la compréhension d'un phénomène souvent "émergent"¹ et qu'on arrive pas à cadrer, à priori. Sur le plan théorique, les résultats de ce type de recherches, sont souvent hypothétiques et qu'il faudra tester ultérieurement dans le cadre de nouvelles études, dans une optique hypothético-déductive. En toute circonstance le chercheur doit se positionner épistémologiquement parlant. Par ailleurs la méthodologie étant généralement définie comme l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances, elle apparait ainsi comme un des volets de l'épistémologie, de ce fait elle en est intimement liée, dans le sens ou telle ou telle autre position épistémologique par rapport à l'objet de recherche conditionne le choix des méthodes retenues pour élaborer et produire une connaissance y afférent.

Dans la première section de ce chapitre nous allons définir la position épistémologique adoptée dans le cadre de notre projet de recherche, tout en tentant d'argumenter notre choix et le justifier, ensuite présenter dans la seconde section, la méthodologie retenue au regard de cette position et les techniques de traitement et analyse des données utilisées. Il faut souligner au passage que sur le plan épistémologique, les recherche en stratégie sont passées par trois étapes chacune d'elles correspond à un projet, à savoir la quête des faits qui correspond au projet idiographique, ensuite la quête des normes

1. On a délibérément placé émergent entre guillemet, pour sous-entendre que l'émergence ici, concerne la prise de conscience des chercheurs de ce phénomène ou de l'objet en question, et que celui-ci peut être de nature latente et qu'il a toujours existé mais à l'abris de la curiosité des chercheurs

qui correspond au projet praxéologique et enfin la quête des lois qui correspond au projet nomothétique. Notre travail s'inscrit entre le passage de la première étape à la dernière. Autrement dit à travers des configurations qu'on tente de mettre en évidence, on essaye de poser des hypothèses sur la reproductibilité de celles-ci.

4.1 Positionnement épistémologique

A travers les différentes lectures, relatives au positionnement épistémologique du chercheur dans le cadre de son projet de recherche, nous avons eu le sentiment, que la quête de la consécration du statut scientifique de la recherche en management stratégique est toujours d'actualité. Toutefois, la nécessité de se positionner sur le plan épistémologique reste importante et encore plus dans le domaine des sciences de gestion, dans la mesure où le questionnement épistémologique donne plus de consistance et de cohérence à la recherche menée et contribue de ce fait à renforcer sa légitimité et à la consécration de la scientificité de la discipline.

Pour notre cas et afin de cerner notre positionnement au regard de notre recherche, nous avons jugé utile de présenter succinctement les courants épistémologiques ayant traversé l'histoire et servis comme socle de la production de connaissances scientifiques.

Une définition contemporaine de l'épistémologie largement utilisée est celle de (Piaget, 1967, p.6), qui la définit comme étant « *l'étude de la constitution des connaissances valables* », mais elle fut aussi définie comme étant la science des sciences ou la philosophie de la science et dont le rôle était de distinguer ce qui relève de la science de ce qui ne l'est pas (opinion, idéologie etc.). On voit aisément l'importance de l'épistémologie se dessiner dans la mesure où c'est elle qui consacre le caractère scientifique de toute discipline qui veut se revendiquer du projet scientifique. Dans cet ordre d'idées l'histoire de la science a été traversée par deux courants majeurs, le rationalisme et l'empirisme tous deux relevant ou se revendiquant du modèle dit des sciences de la nature.

Le modèle des sciences de la nature

Le rationalisme Ce modèle ne reconnaît le caractère scientifique de la connaissance, qu'à celle découlant de la raison, et dans cette optique le point de départ du processus de production de la connaissance, est l'abstrait avec son corolaire d'idées et de concept, pour arriver au concret par le biais d'un raisonnement déductif, autrement dit, on part du général pour aboutir au particulier concret. Ce courant s'est toutefois évolué pour se scinder en deux types :

Le rationalisme dogmatique : C'est le courant orthodoxe du rationalisme. Ce dernier nie tout caractère scientifique à toute activité cognitive qui ne fait pas de la déduction son processus de production de la connaissance, il énonce ainsi que sans raisonnement déductif, il n'existe point de vérité et par conséquent la raison déductive représente la seule et unique source de connaissance.

Le rationalisme logique Moins intransigeant et plus tempéré que le précédent, celui-ci considère certes, la raison déductive, comme principale source de connaissance, mais attache plus d'importance au respect des principes de dans toute démarche scientifique. Cette vision nuancée du rationalisme implique la possibilité de recours à d'autres méthodes pour peu que celles-ci respectent les principes énoncés par ce courant

L'empirisme Constitue le second courant majeur, considère que la connaissance ne peut être construite seulement dans l'abstraction et que celle-ci doit être confrontée à la réalité à travers l'expérimentation. Ce courant se démarque du premier par rapport à l'élément le plus important qui semble être constitutif du processus de production de la connaissance scientifique, en effet, alors que pour les rationalistes, c'est la raison qui en est la base, pour les tenants de l'empirisme, c'est l'expérience sensible qui est posée comme la pierre angulaire de cette démarche. Pour ce courant qui a évolué vers ce que certains appellent l'empirisme logique ou encore positivisme logique, l'induction est érigée

comme processus de construction de connaissance.

Mais ce principe d'élaboration de lois générales, a aussi eu son lot de critiques, d'abord par Hume, qui pose la question de savoir dans quelle mesure l'induction d'une conclusion générale, s'appliquant à des situations futures, peut être justifié, rien qu'en se basant sur des constats empiriques relatifs à des situations individuelles passées. Pour justifier, ces observations critiques à l'encontre de l'induction comme processus d'énoncés généraux, le fameux exemple de corbeau blanc, ou cygne noir est avancé. C'est dans cette logique que K. Popper emboîte le pas à Hume et faisait remarquer qu'un nombre, aussi grand soit-il, d'observations « vérifiées » ne permet pas de conclure à la vérité d'une proposition universelle, comme une loi physique Popper (1973).

Pour concilier ces deux visions de la science ou plutôt de ce qui est scientifique, Bachelard souligne que l'histoire des sciences est marquée par une alternance, de rationalisme et d'empirisme, et que l'un se nourrit de l'autre. En conséquence de ce constat, Bachelard affirme qu'il n'est pas possible, voire dangereux, de postuler à une épistémologie unitaire, dans la mesure où le développement de la connaissance, est porté par une dynamique dialectique entre ces deux courants et que l'expérience et le raisonnement sont deux éléments complémentaires ; l'expérience a besoin de raisonnement et le raisonnement a besoin d'expérience.

Quoiqu'il en soit, les tensions observées entre ces deux courants, est née, de l'idée qu'on se faisait alors, de l'épistémologie, idée selon laquelle, celle-ci est une discipline scientifique qui *« cherche à caractériser la science afin d'estimer la valeur logique et cognitive des connaissances qu'elle produit pour décider si elles peuvent prétendre se rapprocher de l'idéal d'une connaissance certaine et authentiquement justifiée »* Soler (2009) citée par (Thiétart, 2014, p.15). Cette définition plutôt normative et restrictive a laissé place aujourd'hui à une conception plus ouverte qui considère l'épistémologie comme une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont

produites et justifiées, cette conception constitue le sous-bassement de la définition de Piaget, citée plus haut, et qui parle de connaissance valable et non plus de connaissances validées, sous-entendre par l'expérimentation.

Il faut souligner enfin que ces deux courants se sont développés dans le cadre du modèle dit de sciences de la nature. Le développement d'autres disciplines relevant des sciences sociales et humaines a conduit certains, à suggérer un nouveau modèle dit des sciences artificiels, qui selon ses tenants est plus adapté aux artefacts humains, c'est à dire des objets créés par l'homme comme c'est le cas des entreprises.

Le modèle des sciences de l'artificiel Comme conséquence des différents débats survenus dans le cadre épistémologique propre au modèle des sciences de la nature, des chercheurs ayant fait le constat de l'inadaptabilité de celui-ci à certaines disciplines et domaines dans lesquels ils œuvrent, en particuliers les sciences humaines et sociales, voire même dans les sciences de gestion. Ces derniers, ont proposé d'autres modèles sans que l'un puisse s'imposer ou faire l'unanimité, en dehors de celui dit des sciences de l'artificiel² qui commence à susciter l'intérêt de divers chercheurs dans le domaine. Ce dernier est supposé être mieux « *à l'étude de phénomènes perçus comme partiellement façonnés par des intentions humaines* » (Gotteland *et al.*, 2012, P.19), un modèle permettant de dépasser un certain nombre de clivages observés dans le modèle des sciences de la nature.

Les partisans de ce nouveau modèle, partent du fait que le modèle classique des sciences de la nature, est mal adapté à l'étude des objets où l'homme intervient, à l'image des organisations. Ces éléments artificiels et que Simon appelle "artefact" se distinguent des objets des sciences naturelles, par leur dépendance vis à vis de leur

2. « L'expression sciences de l'artificiel est générique, et désigne un modèle de science différent de celui des sciences de la nature applicable à divers domaines tel que le management, le marketing, l'entrepreneuriat, l'économie, l'éducation, l'informatique, le langage, etc. L'objectif de la science dans le cadre de ce modèle, est de développer des connaissances relatives au fonctionnement et à l'évolution de ces artefacts humains dans leur contexte spatiotemporel » (Gotteland *et al.*, 2012, P.21).

environnement et par leur caractère téléologique, dans la mesure où, ils sont créés par l'homme pour réaliser un objectif, c'est à dire, ont une finalité. Ce double caractère rend difficile la distinction dans leur étude, entre ce qui relève de la description et ce qui relève de la prescription, c'est à dire ce qui pourrait se prêter au modèle des sciences de la nature de ce qui ne le peut pas. Cette difficulté est d'autant plus grande et complexe lorsqu'on prend en compte leur caractère dynamique. C'est dans ce sens que McKelvey (1997) dans un essai de proposition d'un nouveau paradigme de quasi-science, illustre son apport par la métaphore du jongleur, en soulignant que lorsque les boules sont en l'air, elles sont soumises aux lois de la physique, et lorsqu'elles sont entre ses mains, son intervention qui ne peut être prévisible prévaut, et que le système entier ne peut être étudié, dans un cadre prescriptif ou descriptif seulement, mais en intégrant les deux visions.

Questionnement épistémologique relatif à notre recherche Quoi qu'il en soit dans le cadre d'une recherche, le questionnement épistémologique du chercheur tourne autour de quatre dimensions à savoir :

1. Une dimension ontologique, qui questionne la nature de la réalité à connaître ;
2. Une dimension épistémique, qui interroge la nature de la connaissance produite ;
3. Une dimension méthodologique, qui porte sur la manière dont la connaissance est produite et justifiée ;
4. Une dimension axiologique enfin, qui interroge les valeurs portées par la connaissance.

C'est par rapport à ces dimensions que nous allons situer notre recherche, pour dégager notre position qui sera plus au moins justifiée et avec plus de cohérence et de pertinence. Avant d'avancer dans une tentative de réponse à ces questions, il est indispensable de souligner que les visions sur ce plan, sont partagées entre deux orientations majeurs, le réalisme, souvent appelé positivisme d'un côté et le constructivisme d'un autre, chaque

orientation possède sa propre vision construite autour de ces dimensions comme indiqué sur la figure 4.3

Figure 4.1 – Orientations et tensions épistémologiques

Orientations	Réalisme	Constructivisme
La question ontologique Qu'est-ce que la réalité ?	Essentialisme	< ----- > Non-essentialisme
La question épistémique Qu'est-ce que la connaissance ?	Objectivisme	< ----- > Relativisme
La question méthodologique Quels sont les critères de la connaissance valable ?	Correspondance	< ----- > Adéquation
La question axiologique La connaissance est-elle sans effet ?	Autonomie	< ----- > Performativité

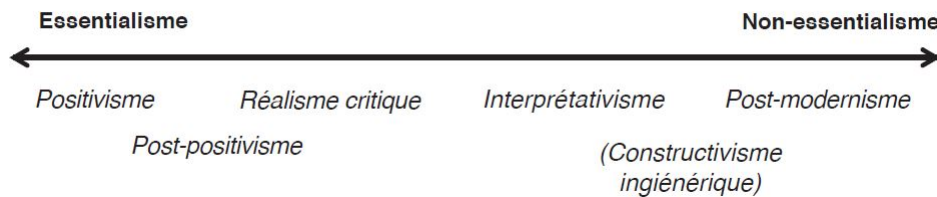
Source : (Thiéart, 2014, P 21)

Le réalisme ou positivisme, prend comme référentiel le modèle des sciences naturelles, quant au constructivisme, il s'adosse au référentiel des sciences sociale, et au référentiel des sciences artificielles (appelé aussi sciences de l'ingénieur). En fait la question que se posent, ces deux vision, est la nature de la distance existant entre la connaissance et la réalité, si pour les premier (dans leur positions extrêmes) la connaissance reflète fidèlement la nature profonde de la réalité, pour les second la connaissance est une construction de l'esprit, et de ce fait dépendante autant de l'objet que du sujet.

Cependant dans la conception contemporaine de la connaissance et de la réalité, l'ensemble des courant épistémologique s'accorde à dire que la connaissance ne peut être confondue de façon absolue avec la réalité. Ainsi les positivistes et constructiviste contemporains, partagent l'idée selon laquelle la connaissance est une construction de l'esprit et restent partagés sur la nature et le statut de cette connaissance. Cette relative conciliation, trouve son origine dans la séparation faite par Kant entre ce qu'il appelle le noumène, pour désigner "une réalité en soi" et le phénomène qui est une réalité pour soi. Autrement dit Kant ne nie pas l'essence des choses « en soi », il pense seulement que l'esprit n'y a pas accès en ajoutant que si l'esprit n'a pas accès aux choses « en

soi», il est, cependant, capable d’appréhender les choses « pour soi ». Vu comme cela la connaissance peut être conçue, différemment selon un continuum reliant les deux extrêmes selon que l’on se positionne par rapport à tel ou tel autre paradigme comme indiqué sur la figure 4.4

Figure 4.2 – Conception de la connaissance et paradigmes épistémologiques



Source : (Thiétart, 2014, P 29)

Par rapport à notre objet de recherche ainsi que les questionnements qu’on se pose, tout en essayant de rester cohérent par rapport à la situation de notre recherche d’un côté, et par rapport la concrétisation du projet praxéologique et nomothétique, une position au centre de ce continuum, nous semble plus adaptée. En effet une position qui se situe entre un réalisme critique d’un côté qui considère que même si un réel, ou réalité profonde existe le chercheur n’y a pas accès, justifie plus la démarche abductive retenue dont les résultats sont toujours de nature hypothétique. De ce fait l’attention sera particulièrement portée sur le contexte de survenance des phénomènes étudiés, et la finalité de la recherche étant d’approcher cette réalité profonde sans pour autant prétendre l’atteindre.

D’un autre côté et si on se réfère au modèle des sciences artificielles, la contextualisation revêt une importance particulière dans la mesure ou la connaissance produite, ou plutôt visée dans le cadre de ce paradigme vise à identifier des normes applicables à des situations aux contextes similaires, ce qui conforte la vision d’une réalité profonde, complexe et difficile à atteindre, et que les processus cognitifs tendent de réduire cette complexité en contextualisant l’objet de leurs recherche.

Le réel dans le cadre de notre travail, se confond, selon notre vision avec les liens inter-entreprises qui peuvent exister de façon latente, dans un contexte donné, et qui peuvent prendre des formes plus concrètes sous diverses formes dans un contexte différent. Toujours dans ce sens, l'objectif étant d'identifier des configurations de relations, celles-ci s'apparenteraient à des normes contextualisées que vise à identifier le paradigme des sciences de l'artificiel. La formation de ces liens peut être le choix de personnes dans le cadre de leurs stratégies, comme elle peut être une réponse à des contraintes induites et exercées par l'environnement sur l'entreprise.

On peut ainsi avancer que , les accords inter-entreprises peuvent être le résultat d'actions proactives ou réactives. Dans un cas comme dans l'autre autant ces liens que les formes qu'ils produisent dépendent d'un côté de l'action humaine, et d'une combinaison de facteurs contextuels et conjoncturels. Cette façon d'appréhender la réalité étudiée nous rappelle la métaphore du jongleur utilisé par Bil McKelvey dans le cadre du paradigme de quasi-science suggéré. On peut ainsi estimer que les accords inter-entreprises sont soumis à la foi, à des pseudo-lois relatives au contexte et à la dynamique environnemental et d'un autre côté aux choix des personnes qui reste plus au-moins imprévisibles. La première dimension de la nature de ces liens, nous rapproche de leur réalité et nature profonde, la seconde nous en éloigne. Cette distance peut être réduite en contextualisant le phénomène et c'est ce à quoi appelle le paradigme des sciences de l'artificiel.

Par ailleurs, la référence au modèle des sciences de la nature à travers, le réalisme critique dans le cas de notre recherche est renforcée par l'idée que l'organisation ou une entreprise peut être assimilée à un système vivant. En effet Capra (1996), en s'appuyant sur la synthèse qu'il a faite des travaux de plusieurs scientifiques contemporains qui s'intéressent à la théorie du chaos et de la complexité, ainsi qu'au domaine des systèmes vivants, dégage trois conditions nécessaires pour accorder le caractère vivant à un

système :

1. Un "patron" (pattern) d'organisation, ou la configuration des relations qui déterminent les caractéristiques essentielles du système ;
2. Une structure, qui est la matérialisation du patron d'organisation ;
3. Un processus, ou l'activité qui permet au pattern de se matérialiser dans la structure.

Transposé aux entreprises on peut dire que ces trois conditions sont réunies, ainsi la dynamique des organisations, et celle de son interaction avec l'environnement pourraient avoir une consistance **nomothétique**, cependant la complexité des systèmes sociaux dont font partie les entreprises, rend cette consistance non appréhendable, sans que son existence ne puisse être remise en cause. Sur le plan épistémique, et comme conséquence de la conception qu'on se fait de la réalité étudiée³, on aspire à travers notre recherche, à produire une ébauche pour un approfondissement futur de la question à travers d'autres recherches dans des contextes différents.

Tenter de trouver des configurations de relations interentreprises normatives et contextuelles, reste certes difficile, cependant, l'appréhension des éléments qui impactent ces relations, reste possible moyennant l'usage de techniques appropriées ce qui permettrait in fine aux recherches futures de focaliser leurs analyses sur les facteurs qui semblent avoir plus d'impact que d'autres sur l'engagement coopératif des entreprises, facteurs que nous aspirons à identifier à travers notre étude.

Sur le plan méthodologique, deux techniques quantitatives ont été utilisées, la première de nature exploratoire, qui vise, donc à mettre en évidence d'hypothétiques relations, et la seconde est de nature prédictive, sur le plan théorique du moins. La

3. Dans le cas présent, on s'intéresse d'un côté, aux liens qui se nouent entre entreprises et qui semblent portés par des forces invisibles, et les agencements créés entre les entreprises par ces liens qui semblent façonnés par ces forces

comparaison des résultats de ces deux techniques avec une autre démarche qualitative entreprise pour baliser le terrain aux choix des données à utiliser, et qui servirait comme analyse témoin pour les résultats des deux premières techniques citées. Cette façon de faire dictée quelque part par les contraintes liées au terrain, contribuerait à donner plus de consistance aux résultats qui permettraient d'émettre des hypothèses qui constitueraient autant de perspectives futurs de notre présente recherche.

Enfin sur le plan axiologique, et en conséquence de la position adoptée sur le plan épistémologique, ainsi que les techniques d'analyse de données retenues conjuguées à la démarche abductive retenue dans le cadre de notre recherche, la connaissance que nous aspirons à produire ne peut être qu'une ébauche, une piste vers une sorte de normes en matière de relations interentreprises.

Nous insistons sur le fait que ce n'est qu'une aspiration dans la mesure où la valeur de ces connaissances est tributaire d'un ensemble de facteurs contraignants qui limite énormément l'extrapolation de ces normes (valeurs) produites sur le plan empirique. Toutefois la réunion de conditions meilleures pour la même question de recherche, et la confrontation dans une seconde étape des résultats de cette dernière avec la réalité empirique, pourrait conforter les résultats obtenus, et qui pourraient être ainsi des éléments présentant un certain degré d'opérationnalisation, leur conférant un minimum de normativité.

Avant de passer au chapitre relatif à la méthodologie de collecte et traitement des données, il convient d'explicitier la forme d'inférence logique adoptée dans le cadre de notre recherche, en l'occurrence l'abduction, et qui conforte ainsi et la position épistémologique retenue et la valeur des connaissances que nous aspirons à produire à travers notre étude. Ce choix peut être justifié par deux éléments :

1. La complexité des organisations en général et l'entreprise en particulier, dont la nature systémique et l'ensemble des facteurs qui impactent leur dynamique,

des facteurs qui se trouvent en partie, au-delà des frontières de celles-ci. Cette complexité et malgré la richesse du champ des théories des organisations, ne peut nous permettre, de faire un choix, à priori sur les facteurs ou éléments de l'entreprise qui impacte le plus la survenance d'accords avec d'autres. On peut éventuellement conjecturer sur certains, éléments toutefois, les techniques quantitatives retenues pour l'analyse ne s'inscrivent pas à une démarche pareille. Les différentes techniques d'analyse de données sont de nature exploratoires et de ce fait ne nous permettent aucune hypothèse à priori.

2. Les liens inter-entreprises vont de pair avec la nature même de toute entreprise dans la mesure où dans la situation la plus élémentaire, elle interagit au moins avec des clients et des fournisseurs. Dans une économie de plus en plus complexe et de plus en plus interconnectée, ces liens élémentaires peuvent être considérés comme des vecteurs de potentielles futures relations. Cependant dans une situation donnée et/ou un contexte donné, ces "noyaux" de future relation ne peuvent survenir et se développer, sans que leur existence ne soit remise en cause. Cette vision se trouve justement celle du réalisme critique, et de ce fait l'objectif recherché est d'approcher cette réalité que nous tentons d'appréhender, en identifiant les facteurs qui conditionnent sa manifestation. En clair identifier les facteurs qui permettent l'émergence et la pérennité des relations inter-entreprises

L'abduction comme pratique de construction d'hypothèses L'abduction ou l'inférence abductive, dont la paternité est souvent attribuée à Pierce, est l'une des inférences logiques utilisées dans la recherche scientifique, elle reste moins connue que l'induction et la déduction, mais elle compose avec ces deux-là une sorte de boucle continue qui, ensemble contribuent à la création et la constitution de connaissance. D'une façon succincte, l'abduction peut être définie comme un processus de raisonnement invoqué pour expliquer une observation déconcertante.

En effet « la déduction procède par nécessité (la conclusion est nécessairement présente dans les prémisses), l'induction établit ce qui est en généralisant d'un échantillon à une classe entière de phénomènes ». Cependant , très tôt Pierce eut la conviction qu'il existe une troisième forme d'inférence qu'est l'abduction, qui se situe entre les deux autres formes et qui vise à explorer et/ou à expliquer ce qui est « déconcertant ». Autrement dit, et en surfant sur les critiques émises à l'encontre de l'induction quant à la valeur de ses conclusion et leur robustesse, et surtout pour préserver le caractère scientifique des connaissances produites par cette forme d'inférence, l'abduction, est proposée pour justement explorer les cas qui n'ont pas pu être vérifié par l'induction.

C'est ainsi que » Moscoso (2013) note que l'abduction opère à partir d'une théorie compréhensive établit, mais que certaines situation empiriques, ne confortent pas, ce qui rend difficile d'émettre des hypothèses à priori. En effet la place d'hypothèses dans le cadre d'une démarche abductive, n'est pas à priori, mais elle émerge plutôt des données explorées et étudiées, pour se soumettre ensuite à une phase de vérification, dans le cadre d'une démarche déductive.

Dans la déduction le statut de la pensée est en quelque sorte statique dans la mesure ou le chercheur, y vient reproduire une théorie pour soit la valider ou la réfuter. En cas de validation d'un résultat hypothétique obtenu dans le cadre d'une recherche abductive, l'induction prend le relais pour renforcer et conforter, la connaissance ainsi produite. On peut appréhender aisément la boucle formée par ces trois formes d'inférence logique « La déduction permet donc de générer des conséquences, l'induction d'établir des règles générales, et l'abduction de construire des hypothèses » David *et al.* (1999).

4.2 Méthodologie de recueil et traitement des données

4.2.1 Design de l'étude qualitative

Collecte des données : Pour mener à bien cette étude, tout en palliant aux difficultés liées à la collecte de données empiriques, nous avons opté pour des données secondaires, issues des travaux de recherche relativement récents et qui avaient pour terrain le groupe SAIDAL, ou impliqué en partie Rouane (2014). Les rapports de gestion ainsi que ceux du conseil d'administration de 2012 à 2017, ont constitué la seconde source de données utilisée et qui ont été croisées avec les informations issues de la base de données du CNRC⁴ et enfin des entretiens ont été effectués au niveau de la direction du partenariat avec la responsable de cette structure et certains cadres du groupe impliqués dans la stratégie partenariale de celui-ci. Cette première partie de notre recherche, constituait une sorte d'une immersion préliminaire dans l'objet de recherche, pour nous guider dans le choix des variables devant être retenues dans le cadre de l'étude quantitative, qui constitue le noyau de notre thèse. De ce fait nous avons opté pour des entretiens semi-directifs (voir guide d'entretien en Annexe III) afin de créer un environnement permettant à d'éventuels points d'émerger, et que la littérature traitant des relations inter-entreprises n'aurait pas soulignés.

C'est dans cette optique que les entretiens semi-directif, se sont articulés autour de trois thèmes d'analyse ; à savoir le contexte de conclusion des accords, l'évolution et l'appréciation de ces derniers ainsi que les formes d'arrangements retenus et les objectifs escomptés par le groupe. Ces trois thèmes ont servi à définir l'ensemble des catégories d'analyse présentées plus loin.

S'agissant du contexte, il était question de retenir deux périodes, de 1991 à 2001, et celle d'après 2001. Ce choix n'est pas fortuit dans la mesure où la réglementation encadrant l'investissement durant ces deux périodes avait évolué. La première période était régie par le décret législatif numéro 93-12 du 05 Octobre 1993, relatif à la promotion

4. Centre National du registre de Commerce

de l'investissement, JORA⁵ numéro 64 et la seconde période par l'ordonnance numéro 01-03 relative au développement de l'investissement de 2001 modifiée et complétée par l'ordonnance numéro 06-08 de 2006.

Choix des répondants et déroulement des entretiens :

Le choix des personnes à interroger s'est effectué en collaboration, avec la responsable du partenariat, ainsi que de ses deux assistantes. Ces dernières nous ont orientés vers les personnes les plus indiquées à même de répondre à nos besoins en termes d'informations recherchées

Certaines relation concrétisées par le groupe SAIDAL avec ses partenaires étaient relativement anciennes, aussi nous avons jugé utile de prendre attache avec des acteurs qui avaient pris part aux négociations de ces anciens accord et qui étaient parti en retraite. L'implication de cette cohorte dans le groupe des personnes interrogées avait pour but de recueillir plus d'informations au sujet des accords qu'a conclu ou avait essayé de conclure, le groupe SAIDAL. L'ensemble des personnes ainsi constitué, et interrogées sont présentées dans le Tableau 4.1.

En fonction de la disponibilité des personnes ciblées, les entretiens ont été réalisés durant les mois de février et mars 2017. La durée de chaque entretien ainsi que leur date et la personne nous l'ayant accordé, sont indiqué dans le tableau 4.2

Nos entretiens ont pris fin lorsque nous avons constaté que les mêmes informations revenaient à chaque fois (Principe de saturation). Nous avons jugé de ce fait que les entretiens sont arrivés à saturation.

Analyse qualitative des données Après avoir réunis l'ensemble des données ainsi collectées, nous sommes passés à l'analyse de celles-ci pour tenter de déterminer les

5. Journal Officiel de la République Algérienne

Tableau 4.1 – Liste des personnes interrogées

Fonction	Structure	En poste
Directrice du partenariat	Direction partenariat	Depuis 2000
Responsable marketing et représentant de SAIDAL au conseil d'administration d'une des joint-ventures	Direction marketing et vente	Depuis 1998
Ancien Secrétaire général et représentant de Saidal au conseil d'administration d'une des joint-ventures	Secrétariat général	Entre 1987 et 2009
Responsable finances et comptabilité	Direction finances et comptabilité	Depuis 1999
Responsable contrôle de gestion	Direction finances et comptabilité	Depuis 2007
Assistante partenariat et développement produit	Direction du partenariat	Depuis 2013
Ancien Responsable marketing et représentant de Saidal au conseil d'administration d'une des joint-ventures	Direction marketing et ventes	Entre 1998 et 2016

Source : Conçu par nous même

facteurs qui impacteraient la dynamique de ces accords du point de vue de la performance et de leur longévité. Il convient de préciser que l'analyse des données dans le cadre d'une recherche qualitative consiste à « réduire les informations pour les catégoriser et les mettre en relation avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration » (Wacheux, 1996, p.227) et « présente les efforts du chercheur pour découvrir les liens à travers des faits accumulés » (Deslauriers, 1991, p.79).

Ce type d'approche donc, suit un processus plus au moins normalisé et formalisé, afin d'en augmenter la rigueur et d'assurer une certaine distance (neutralité) entre le chercheur et l'objet de sa recherche. Le processus en question consiste en la retranscription des données recueillies, la catégorisation et le codage de celles-ci, suivies de leur traitement pour enfin arriver à l'interprétation et la présentation des résultats. Pour notre cas, au fur et à mesure du déroulement de nos entretiens et un traitement préliminaire des données recueillies nous avons arrêté trois (03) thèmes d'analyse cités plus

Tableau 4.2 – Synthèse du déroulement des entretiens

Fonction de l'interviewé	Durée en minutes	Date	Pages retranscrites
Directrice du partenariat	45	06/02/17	4
Responsable marketing et représentant de Saidal au conseil d'administration d'une des joint-venture	45	13/02/17	4
Responsable finances et comptabilité	40	20/02/17	1
Responsable contrôle de gestion	20	20/02/17	1
Ancien secrétaire général ayant participé aux négociations de l'accord et représentant de Saidal au conseil d'administration d'une des joint-venture.	50	27/02/17	5
Assistante partenariat et développement produit	35	02/03/17	3
Ancien Responsable marketing et représentant de Saidal au conseil d'administration de WPS	35	02/03/17	5
Total en nombre de minutes et de pages	270		23

Source : Tableau de synthèse conçu par nos soins

haut ; en l'occurrence ; le contexte de conclusion des accords, l'évolution de ces derniers et leur appréciation par le partenaire local et enfin les formes d'accords retenus par le groupe. Il faut rappeler, que le choix de ces thèmes d'analyse est aussi dicté en partie par le questionnement qu'on s'est posé à propos des facteurs qui conditionnent la réussite ou l'échec des accords de partenariat et par conséquent l'évolution de ceux-ci. Pour chacun des thèmes nous avons défini des catégories d'analyse, définies ci-après :

1. Contexte :

- L'environnement politico-économique.
- Spécificités du secteur de l'industrie pharmaceutique

2. Forme des accords :

- Aspects structurels de l'accord.
- Champ de l'accord

- Contributions des partenaires

3. Évolution et appréciation des accords :

- Appréciation du partenaire local (SAIDAL) de la réalisation des objectifs visés à travers ces accords
- Appréciation de la réalisation des objectifs visés par l'État algérien, en sa qualité d'actionnaire majoritaire de SAIDAL (80

La discussion des résultats du traitement de l'ensemble des données recueillies selon le schéma d'analyse décrit ci-dessus sera présentée dans le chapitre six (06) consacré à ce sujet

4.2.2 Design de l'étude quantitative

Dans cette seconde approche, nous avons utilisé les données issues d'une enquête réalisée par le centre de recherche en économie appliquée au développement. Nous présenterons dans ce qui suit la nature de ces données ainsi que les traitements que nous leur avons fait subir pour les adapter à l'analyse statistique, en utilisant deux techniques que nous présenterons plus loin, à savoir l'analyse factorielle des correspondances multiples et dans une seconde étape, une régression logistique binomiale.

Méthode de recueil et de traitement de données :

1ère Etape : Comme nous venons de le préciser, les données ayant servi dans le cadre de cette partie de la recherche, sont issues des résultats d'une enquête menée par le centre de recherche en économie appliquée pour le développement auprès de plus de 400 entreprises, enquête réalisée dans le cadre des programmes nationaux de recherche portant sur « la compétitivité des entreprises algériennes », une étude longitudinale sur cinq années (de 2008 à 2012). Le questionnaire ayant servi à la collecte de ces données, composé de 132 questions portant sur des informations de nature qualitative et quantitative, structurées autour de 16 axes à savoir :

1. Connaissance de l'entreprise :
2. Structure de propriété
3. Création de l'entreprise
4. Equipement de l'entreprise
5. Utilisation de l'équipement de l'entreprise
6. Accès et exploitations des ressources de l'entreprise
7. Conditions d'accès au marché
8. Information sur les liens interentreprises
9. Relation de l'entreprise avec les institutions intermédiaires au niveau local
10. Management et processus de prise de décision
11. La gestion des connaissances.
12. Innovation
13. Droits de propriété intellectuelle
14. Recherche et développement au sein de l'entreprise
15. Coopération entre l'entreprise et l'université.
16. Information sur le chef d'entreprise.

De cette ensemble d'entreprise enquêtées, on a extrait, une centaine d'entreprise qui répondent au profil, c'est-à-dire des entreprise qui ont répondu par l'affirmative, à la question relative à l'existence de relation coopération avec d'autre entreprises et ce quelle qu'en soit la forme. L'échantillon ainsi extrait, présentait un déséquilibre en matière de secteur d'activité, où on a constaté une prédominance (au total 67 sur les 87 entreprises extraites) des entreprises opérant dans le secteur de l'industrie manufacturières, aussi pour éviter tout biais relatif à ce déséquilibre d'un côté et pour que la comparaison avec l'étude menée sur le portefeuille d'accord du groupe SAIDAL, ait un minimum de sens, nous avons décidé de ne retenir que les entreprises du secteur

dominant, à savoir les industries manufacturières (SAIDAL en fait partie) . Il faut noter à ce sujet, que l'ambition de départ était d'intégrer le secteur d'activité comme variable d'analyse, cependant le problème d'indisponibilité de données suffisantes nous a contraint de réduire le nombre de variables initiales, et concentrer ainsi notre étude au secteur dominant, et inscrire ce problème comme limite de notre recherche et suggérer une étude qui engloberait les différents secteurs d'activités dans les perspectives futures de recherche dans le domaine étudié. Les données ainsi recueillies et prétraitées, sont présentées en Annexe IV.1 et IV.2 « statistique descriptives de la base de données »

2ème étape : Les données ainsi traitées ont subi dans une analyse factorielle des correspondances multiples avec le logiciel Xlstat ;. Les premiers résultats obtenus conjugué avec les lacunes en termes de données, nous ont conduits à faire plusieurs analyses factorielles, en optant pour plusieurs projections en changeant d'axes factoriels. C'est-à-dire plusieurs projections en changeant le plan de celui-ci afin d'extraire le plus d'informations possibles. La pauvreté des résultats obtenus, nous a conduit à réaliser une régression logistique aux mêmes données en prenant comme variable à expliquer « le degré de coopération » réduite à l'occasion à deux modalités.

Cette dernière technique nous a permis d'identifier les variables qui impactent le plus le degré de coopération et par conséquent la coopération elle-même. Cette façon de faire nous a permis de relever certains résultats qui ne s'inscrivent pas forcément dans notre cadre conceptuel de départ et la problématique posée, mais qui méritent à notre avis d'être restitués, pour éventuellement servir de fil conducteur à de futures recherches plus au moins proche de la nôtre, on citera particulièrement l'émergence de pôle de compétitivité, et les clusters d'affaires. L'ensemble des résultats obtenus seront présentés dans le chapitre consacré à ce sujet.

Enfin nous devons souligner que sur le plan de cohérence interne, un sentiment d'écart entre le cadre conceptuel du départ ainsi que la question de recherche d'un

côté et les différents résultats obtenus et discutés, peut-être ressenti par un lecteur moins sensible à la complexité des relations-inter organisationnelles et leur dynamique. Toutefois, à travers les va et vient entre la littérature traitant du sujet et le déroulement de notre recherche, nous a permis de nous rendre compte davantage de l'ampleur de la complexité, aussi nous avons privilégié une démarche abductive, conjugué à une technique quantitative exploratoire par nature pour s'offrir une marge de manœuvre dans la restitution des résultats.

Par ailleurs nous estimons qu'une telle démarche est plus prolifique en termes d'extraction d'informations lorsqu'on travaille sur de grands échantillons, ce que nous avons voulu faire face à la quantité d'informations qu'on peut tirer d'un échantillon d'entreprises des différentes régions du pays. Aussi le malaise qui pourrait être ressenti, pourrait être compensé par la nature des informations adjacentes qui peuvent être tirées de notre étude et analyse des données utilisées.

Présentation théorique de la méthode de l'analyse des correspondances multiples

Description L'Analyse des Correspondances Multiples (ACM) est une méthode qui permet d'étudier l'association entre au moins deux variables qualitatives. L'ACM est aux variables qualitatives ce que l'Analyse en Composantes Principales est aux variables quantitatives. Elle permet en effet d'aboutir à des cartes de représentation sur lesquelles on peut visuellement observer les proximités entre les catégories des variables qualitatives et les observations.

L'Analyse des Correspondances Multiples (ACM) peut aussi être vue comme la généralisation de l'AFC⁶ au cas où l'on a plus de deux variables. S'il est possible de synthétiser un tableau à «n» individus et « p » ($p > 2$) variables qualitatives dans un

6. Analyse factorielle des correspondances

tableau dont la structure est proche d'un tableau de contingence, il est beaucoup plus commun en ACM de partir d'un tableau observations/variables (par exemple à la suite d'une enquête, où l'on a posé «p» questions à «n» individus). Certaines applications informatiques spécialisées permettent aussi de travailler à partir d'un tableau disjonctif complet.

La construction du tableau disjonctif complet est de toute manière l'une des étapes préalables au calcul de l'ACM. Les p variables qualitatives sont éclatées en p tableaux disjonctifs $Z_1, Z_2, \dots, Z_p$, composés d'autant de colonnes qu'il y a de modalités pour chacune des variables. A chaque fois qu'une modalité m de la « jème » variable correspond à un individu «i», on affecte 1 à « $Z_j(i,m)$ ». Les autres valeurs de « Z_j » sont nulles. Les p tableaux disjonctifs sont alors concaténés en un tableau disjonctif complet.

A partir du tableau disjonctif complet sont calculées les coordonnées des modalités des variables qualitatives, ainsi que les coordonnées des observations dans un espace de représentation optimal pour le critère d'inertie. Dans le cas de l'ACM on montre que l'inertie est égale au nombre moyen de modalités moins un. Elle ne dépend donc pas uniquement de l'association entre les variables. Greenacre (1993) a proposé une mesure ajustée de l'inertie, inspirée de la « *Joint Correspondence Analysis (JCA)* ». Cet ajustement permet d'avoir des pourcentages plus élevés et plus informatifs pour les axes de représentation. L'analyse d'un sous-ensemble de modalités (ou catégories), est une méthode très récemment mise au point par Greenacre et Pardo (2006), qui permet de focaliser l'étude sur quelques catégories uniquement, tout en prenant en compte toutes les données du tableau de initial. Enfin on peut focaliser notre analyse sur les variables qu'on souhaite et faire ainsi plusieurs réductions de dimensions.

Résultats Une fois les données préparées et injectées à l'application, celle nous restitue plusieurs résultats :

Statistiques descriptives : ce tableau n'est affiché que si les données d'entrée correspondent à un tableau observations/variables.

Tableau disjonctif : ce tableau n'est affiché que si les données d'entrée correspondent à un tableau observations/variables. Ce tableau est un tableau intermédiaire permettant d'aboutir au tableau de contingence des deux variables sélectionnées.

Tableau de Burt : le tableau de Burt est affiché si l'option correspondante a été activée. Le diagramme en bâtons en 3 dimensions en est la représentation graphique.

Valeurs propres et pourcentages d'inertie : les valeurs propres, les pourcentages d'inertie et les pourcentages d'inertie ajustée et le graphique correspondant (scree plot) sont affichés. Seules les valeurs propres non triviales sont affichées. Si un filtrage a été demandé il est appliqué aux résultats qui suivent. Une série de résultats est ensuite affichée, d'abord pour les variables, puis pour les observations :

Coordonnées principales : dans ce tableau sont affichées les coordonnées principales. Ces coordonnées sont utilisées pour la création des graphiques symétriques (ou barycentriques) et asymétriques (ou pseudo-barycentriques) où elles représentent les projections des profils.

Coordonnées standard : Ces coordonnées correspondent aux précédentes à un facteur près. Le facteur est la racine carrée de l'inverse de la valeur propre correspondante. Ces coordonnées sont utilisées pour la création des graphiques asymétriques (ou pseudo-barycentriques) où elles représentent les projections des profils normés.

Contributions : les contributions sont une aide à l'interprétation. Les modalités ayant influencé le plus la construction des axes sont celles dont les contributions sont les plus élevées. On pourra se contenter d'analyser les contributions qui sont supérieures aux poids relatifs affichés dans la seconde colonne.

Cosinus carrés : comme pour les autres méthodes factorielles, l'analyse des cosinus carrés permet d'éviter des erreurs d'interprétation dues à des effets de projection. Si les cosinus carrés associés aux axes utilisés sur un graphique sont faibles, on évitera d'interpréter la position de l'observation ou de la variable en question.

Les graphiques constituent le but ultime de l'Analyse des Correspondances Multiples, car ils permettent d'accélérer considérablement l'interprétation des données.

Graphiques symétriques : aussi appelés représentations barycentriques, ces graphiques utilisent exclusivement les coordonnées principales. En fonction des choix effectués dans la boîte de dialogue, sont affichés, un graphique symétrique mélangeant observations et variables, un graphique des observations, et un graphique des variables. Le pourcentage d'inertie ajustée correspondant à chacun des axes concernés et le pourcentage d'inertie ajustée cumulée du graphique sont affichés.

Graphiques asymétriques : aussi appelés représentations pseudo-barycentriques, ces graphiques utilisent d'une part les coordonnées principales pour les observations et d'autre part les coordonnées standard pour les variables, et réciproquement. Le pourcentage d'inertie ajustée correspondant à chacun des axes concernés et le pourcentage d'inertie ajustée cumulée du graphique sont affichés. Sur un « graphique asymétrique des observations », on étudiera la façon dont les observations sont positionnées par rapport aux vecteurs des modalités, ces derniers indiquant des directions. Si deux observations sont dans la direction d'un vecteur modalité, l'observation qui est la plus éloignée de l'origine est celle pour laquelle la modalité a le plus vraisemblablement été choisie.

Il faut noter que dans l'ACM ou dans la régression logistique, une interprétation statistique précède une interprétation des résultats par rapport à notre recherche.

Présentation de la régression logistique La régression logistique est une méthode très utilisée car elle permet de modéliser des variables binaires ou des sommes de variables binaires. Elle est très utilisée dans le domaine médical (guérison ou non d'un patient), en sociologie, en épidémiologie, en marketing quantitatif (achat ou non de produits ou services suite à une action) et en finance pour modélisation de risques (scoring).

Le principe du modèle de la régression logistique est de relier la survenance ou la non survenance d'un événement au niveau de variables explicatives. Par exemple, dans le domaine phytosanitaire, on cherche à évaluer à partir de quelle dose d'un agent chimique, un insecte sera neutralisé.

Actuellement les applications d'analyse de données, permettent de traiter le modèle logit multinomial qui est une extension de la régression logistique au cas de variables polytomiques (plus de deux modalités), ainsi que le modèle logit ordinal qui permet d'étudier une variable polytomique ordinale (pour laquelle l'ordre des modalités a un sens).

Modèles La régression logistique et la régression linéaire appartiennent à la même famille des modèles GLM (Generalized Linear Models) : dans les deux cas on relie un événement à une combinaison linéaire de variables explicatives.

Pour la régression linéaire, la variable dépendante suit une loi normale où $N(\mu, \sigma)$ μ est une fonction linéaire des variables explicatives. Pour la régression logistique, la variable dépendante, aussi appelée variable réponse, suit une loi de Bernoulli de paramètre p (p la probabilité moyenne pour que l'événement se produise), lorsque l'expérience est répétée une fois, ou une loi Binomiale(n, p) si l'expérience est répétée n fois (par exemple la même dose est essayée sur n insectes). Le paramètre de probabilité p est ici une fonction d'une combinaison linéaire des variables explicatives.

Les fonctions les plus couramment utilisées pour relier la probabilité p aux variables explicatives sont la fonction logistique (on parle alors de modèle Logit) et la fonction de répartition de la loi normale standard (on parle alors de modèle Probit). Ces deux fonctions sont parfaitement symétriques et sigmoïdes. Des applications d'analyse de données comme XLSTAT proposent deux autres fonctions : la fonction Log-log complémentaire qui n'est plus symétrique car concentrée sur l'asymptote supérieure, et la fonction de Gompertz qui est au contraire plus concentrée sur l'axe des abscisses. L'expression analytique des modèles est donnée ci-dessous, où $\beta\chi$ représente la combinaison linéaire des variables (constante comprise) :

1. **Logit** : $p = \frac{\exp(\beta\chi)}{1 + \exp(\beta\chi)}$
2. **Probit** : $p = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \cdot \int_{-\infty}^{\beta\chi} \exp\left[-\frac{x^2}{2}\right]$
3. **Log-log complémentaire** : $p = 1 - \exp\{-\exp(\beta\chi)\}$
4. **Gompertz** : $p = \exp[-\exp(\beta\chi)]$

La connaissance de la loi de distribution de l'événement étudié, permet d'écrire la vraisemblance de l'échantillon. Pour estimer les paramètres β du modèle (les coefficients de la fonction linéaire), on cherche à maximiser la fonction de vraisemblance. Contrairement à la régression linéaire, une solution analytique exacte n'existe pas. Il est donc nécessaire d'utiliser un algorithme itératif. On peut aussi utiliser un algorithme de Newton-Raphson. Dans cet algorithme on peut modifier à souhait le nombre maximum d'itérations et le seuil de convergence.

Intervalles de confiance Dans la plupart des logiciels, le calcul des intervalles de confiance sur les paramètres est comme pour la régression linéaire basé une hypothèse de normalité des paramètres. Ils proposent aussi la méthode alternative de la « *profile likelihood* » Venzon et Moolgavkar (1988). Cette méthode est plus fiable car elle ne

nécessite pas de supposer la normalité des paramètres ; elle peut néanmoins ralentir les calculs car elle est itérative.

Cas du modèle logit multinomial Le principe de cette méthode est de relier la probabilité de répondre l'une des modalités de la variable à expliquer en fonction de variables explicatives. L'expression analytique des modèles est donnée ci-dessous :

$$\log \left[\frac{p(y=j|x_i)}{p(y=1|x_i)} \right] = \alpha_j + \beta_j \cdot X_i$$

Dans le cadre du modèle multinomial, une modalité de référence doit être sélectionnée, les coefficients estimés seront interprétés en fonction de cette modalité de référence. La probabilité de choisir la modalité "j" "n considérant que la modalité de référence est la modalité 1 est donc :

$$p(y = j|x_i) = \frac{\exp(\alpha_j + \beta_j X_i)}{1 + \sum_{k=2}^J \exp(\alpha_k + \beta_k X_i)}$$

Pour la modalité 1, on a :

$$p(y = 1|x_i) = \frac{1}{1 + \sum_{k=2}^J \exp(\alpha_k + \beta_k X_i)}$$

On peut ainsi obtenir la log-vraisemblance de l'échantillon :

$$l(\alpha, \beta) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^J y_{ij} \log(p(y = j|x_i))$$

Pour estimer les paramètres β du modèle (les coefficients de la fonction linéaire), on cherche à maximiser la fonction de vraisemblance. Contrairement à la régression linéaire, une solution analytique exacte n'existe pas. Il est donc nécessaire d'utiliser un algorithme itératif, comme celui de Newton-Raphson. Certains résultats ne peuvent pas être obtenus dans le cas multinomial.

Cas du modèle logit ordinal Le principe de cette méthode est de relier la probabilité de répondre l'une des modalités de la variable à expliquer en fonction de variables explicatives en prenant en compte l'ordre des modalités. Elle est basée sur le principe

des probabilités cumulées. L'expression analytique des modèles est donnée ci-dessous (en supposant qu'on utilise la fonction logit) :

$$\log \left[\frac{p(y \leq j | x_i)}{p(y \leq 1 | x_i)} \right] = \alpha_j + \beta_j \cdot X_i$$

On voit qu'il existe donc une constante par modalité mais à la différence du modèle multinomial, on n'a qu'un seul vecteur de coefficients. La modalité de référence est toujours la plus faible. La probabilité de choisir la modalité j ou une modalité plus petite que celle-ci est donc :

$$p(y \leq j | x_i) = \frac{\exp(\alpha_j + \beta_j X_i)}{1 + \exp(\alpha_k + \beta_k X_i)}$$

On a donc, que si $j=J$, cette probabilité vaut 1 et la probabilité de choisir la modalité j est :

$$p(y \leq j | x_i) = p(y \leq j | x_i) - p(y \leq j - 1 | x_i)$$

On peut ainsi obtenir la log-vraisemblance de l'échantillon :

$$l(\alpha, \beta) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^J \log(p(y \leq j | x_i) - p(y \leq j - 1 | x_i))$$

Pour estimer les p paramètres β et les « J » paramètres « α » du modèle (les coefficients de la fonction linéaire), on cherche à maximiser la fonction de vraisemblance. Contrairement à la régression linéaire, une solution analytique exacte n'existe pas. Il est donc nécessaire d'utiliser un algorithme itératif.

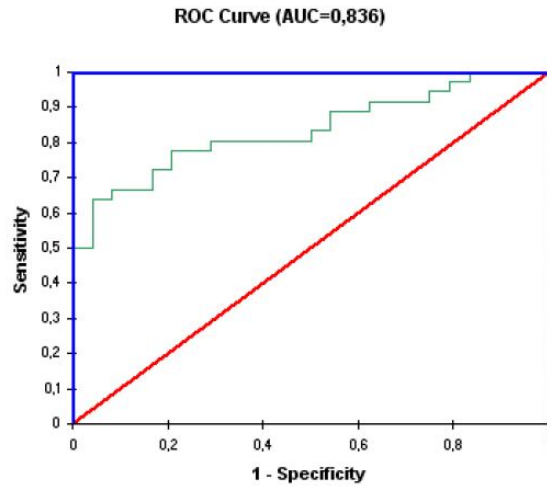
Pourcentage d'observations bien classées et courbe ROC

Les applications de traitement de données multivariées, donnent la possibilité d'afficher le tableau de classification (aussi appelé matrice de confusion) qui permet de calculer un pourcentage d'observations bien classées, pour un point de séparation (cutoff) donné. Typiquement, pour une valeur de 0.5 du point de séparation, si la probabilité est inférieure à 0.5, l'observation est considérée comme étant affectée à la classe 0, sinon, elle est affectée à la classe 1.

La courbe ROC «*Receiver Operating Characteristics*», peut aussi être affichée. La courbe ROC permet de visualiser la performance d'un modèle, et de la comparer cette performance à celle d'autres modèles. Les termes utilisés viennent de la théorie de détection du signal.

On désigne par sensibilité (sensitivity) la proportion d'événements positifs bien classés. La spécificité (specificity) correspond à la proportion d'événements négatifs bien classés. Si l'on fait varier la probabilité seuil à partir de laquelle on considère qu'un événement doit être considéré comme positif, la sensibilité et la spécificité varient. La courbe des points (1-spécificité, sensibilité) est la courbe ROC.

Si on considère une variable dépendante binaire qui indique par exemple si un client a répondu favorablement à un mailing, sur la figure ci-dessous, la courbe bleue correspond à un cas idéal où les $n\%$ de personnes ayant répondu favorablement correspondent aux $n\%$ de probabilités les plus élevées. La courbe verte correspond aux résultats d'un modèle bien discriminant. La courbe rouge (première bissectrice) correspond à ce que l'on obtiendrait avec un modèle aléatoire de Bernoulli avec une probabilité de réponse égale à celle observée sur l'échantillon étudié. Un modèle proche de la courbe rouge est donc inefficace puisqu'il n'est pas meilleur qu'un simple tirage au hasard. Un modèle en dessous de cette courbe serait catastrophique car il ferait moins bien que le hasard. L'aire sous la courbe (ou Area Under the Curve – AUC) est un indice synthétique calculé pour les courbes ROC. L'AUC correspond à la probabilité pour qu'un événement positif ait une probabilité donnée par le modèle plus élevée qu'un événement négatif. Pour un modèle idéal, on a $AUC=1$, pour un modèle aléatoire, on a $AUC=0.5$. On considère habituellement que le modèle est bon dès lors que la valeur de l'AUC est supérieure à 0.7. Un modèle bien discriminant doit avoir une AUC entre 0.87 et 0.9. Un modèle ayant une AUC supérieure à 0.9 est excellent.



Contraintes pour les variables qualitatives Au cours des calculs, chaque facteur est décomposé en une sous-matrice contenant autant de colonnes qu'il y a de modalités dans le facteur. Typiquement, il s'agit d'un tableau disjonctif complet. Cette décomposition pose néanmoins un problème : s'il y a g modalités, le rang de cette sous-matrice n'est pas g mais $g-1$. Cela entraîne la nécessité de supprimer l'une des colonnes de la sous-matrice, et éventuellement de transformer les autres colonnes. Plusieurs stratégies sont possibles en fonction de l'interprétation que l'on veut ensuite faire :

1. **$a_1=0$** : le paramètre correspondant à la première modalité est nul. Ce choix permet d'imposer que l'effet de la première modalité correspond à un standard. Dans ce cas, la constante du modèle est égale à la moyenne de la variable dépendante pour le groupe 1.
2. **$a_n=0$** : le paramètre correspondant à la dernière modalité est nul. Ce choix permet d'imposer que l'effet de la dernière modalité correspond à un standard. Dans ce cas, la constante du modèle est égale à la moyenne de la variable dépendante pour le groupe g .
3. **$\text{Somme}(a_i)=0$** : la somme des paramètres est nulle. Ce choix permet d'imposer que la constante du modèle est égale à la moyenne de la variable dépendante lorsque l'ANOVA est équilibrée.
4. **$\text{Somme}(a_i)=0$ (PH)** : la somme des paramètres est nulle. La différence avec

l'option précédente vient du traitement des interactions. Ici, les sous-matrices ne sont pas calculées pour les interactions en appliquant la même règle que pour les facteurs, mais en utilisant le produit horizontal (PH) des sous-matrices des facteurs intervenant dans l'interaction.

5. **Somme(ni.ai)=0** : la somme des paramètres est nulle.

Test de Hosmer-Lemeshow Le test de Hosmer-Lemeshow est un test permettant de juger la qualité d'ajustement d'un modèle logistique binaire. Une statistique qui suit une distribution du χ^2 (Khi 2) est utilisée. Le calcul de cette statistique se fait en plusieurs étapes :

1. L'échantillon est ordonné de manière décroissante en fonction des probabilités calculées à partir du modèle.
2. L'échantillon est découpé en k parties de taille égale.
3. La statistique de Hosmer-Lemeshow est calculée grâce à la formule suivante :

$$S_{HL} = \sum_{i=1}^k \frac{(O(i) - n_i P(i))^2}{n_i P(i)(1 - P(i))}$$

avec n_i taille du groupe i , $O(i)$ nombre de fois où $y=1$ dans le groupe i et $P(i)$ moyenne des probabilités obtenues à partir du modèle pour le groupe i . Cette statistique suit une loi du χ^2 à $k-2$ degrés de liberté.

Chapitre 5

Présentation des résultats et discussion

5.1 Résultats de l'étude qualitative :

Les accords conclus durant les années 1990 : Le premier constat frappant est l'impact important de l'environnement politico-économique, non seulement sur la réussite ou l'échec des accords, mais aussi sur leur conclusion. En effet parmi les projets de création de joint-venture entamés durant la première période (1991-2001), seuls ceux conclus avec les grandes multinationales présentent une relative réussite.

En effet sur une dizaine de protocole d'accord initiés à l'époque, le rapport de gestion de 2014 montre que seuls trois sont en activité, il s'agit des Pfizer-Saidal Manufacturing SPA, Winthrop Pharma Saidal et SOMEDIAL (voir tableau numéro 7.1).

Par ailleurs, SOMEDIAL est plutôt considérée comme filiale du groupe dans la mesure où ce dernier est actionnaire majoritaire avec des partenaires financiers (FINALEP et Groupement pharmaceutique européen). S'agissant de la forme des accords, les deux joint-ventures présentent une similitude en matière de structure de capital (30 % de part pour SAIDAL).

Au vu de ce constat on est amené à mettre en évidence les barrières à l'entrée dans la filière qui semblent être imposées par les groupes dominants, en l'occurrence SANOFI et un degré moindre Pfizer, ces deux groupes font partie du top 3 des plus grands groupes au monde, par ailleurs leur présence ancienne sur le marché algérien leur ont conféré un avantage certain dans la conduite de leur stratégie de pénétration du marché local. Ce constat est conforté par les propos de l'ancien secrétaire général de Saidal et ancien représentant de Saidal au conseil d'administration de WPS qui affirmât que « *Le contexte que vivait le pays à l'époque était vraiment particulier, l'Algérie passait par une période très difficile, à différents niveaux, conduisant le peu de partenaires qu'il y avait à quitter le pays* » et c'est tout à fait normal que ceux qui avaient maintenu leur présence à cette époque, même de façon symbolique allaient être les premiers bénéficiaires de

toute politique des pouvoirs publics, visant à promouvoir l'industrie du médicament en Algérie, notamment à travers des mesures incitatives accordées à ses partenaires étrangers.

Il faut toutefois souligner que malgré la pérennité de ces trois joint-ventures, leur réussite semble relative, en effet comme semble le montrer, les entretiens réalisés, leur performance est d'ordre financier et concerne l'objet de la relation c'est-à-dire la performance financière de la joint-venture. En effet comme l'Etat est l'actionnaire principale de SAIDAL et que celui-ci offre des avantages aux investisseurs étrangers qui contribuent à la dynamique partenariale on est amené à penser que ce que gagne SAIDAL à travers cette joint-venture en terme de dividendes est perdu par l'état en terme d'avantages accordés.

Tableau 5.1 – Liste des projets de joint-ventures de SAIDAL

Désignation de l'entreprise	Date de Création	Situation en 2014	Forme de la relation	Partenaire
Pfizer Saidal Manufacturing	1998	En activité	Joint-venture	Pfizer
Winthrop Pharma SAIDAL	1998	En activité	Joint-venture	Sanofi
SOMEDIAL	1998	En activité	Filiale-saidal	GPE et FINALEP
ALDAPH	1999	Retrait de Saidal	Joint-venture	Novo-Nordisk
TAPHCO (Tassili Arab Pharmaceutical company)	1999	En phase de démarrage	Joint-venture	Digromed JPM Acidima et SPIMACO
JORAS	1999	En liquidation		
Saidal-Glaxo-Welcome	1999	Echec du Projet	Joint-venture	GSK
SOLUPHARM	1999	En liquidation	Joint-venture	Partenaire local

Source :Elaboré à partir des rapports annuels du conseil d'administration

Par ailleurs il faut noter que du point de vue du partenaire algérien, à savoir SAIDAL, celui-ci avait affiché comme objectif à travers ces accords, la création de 880 emplois, or l'analyse des données recueillies et arrêtées à 2014 font ressortir que le nombre d'emploi créés s'élève à peine à 350. Ainsi on peut dire qu'un sentiment d'insatisfaction global se dégage de ces premières expériences dont les résultats restent loin des objectifs escomptés à leur départ. Cette insatisfaction, même nuancée, est ressentie à travers les propos recueillis, notamment ceux de l'ancien secrétaire général de SAI-

DAL qui estime que ces joint-ventures restent *«positives par rapport à certains points sans aller jusqu'à dire performante»* , des propos qui se rapprochent de ceux de l'ancien représentant de SAIDAL au conseil d'administration de Winthrop-Pharma Saidal qui nous confia que celle-ci *«est positive, même si les résultats aux yeux de certains sont modestes, moi je dirais "peut mieux faire " , mais globalement il y'a du positif pour Saidal et pour l'Algérie»* .La directrice du résumé ces avis nuancés en affirmant que *« globalement ces relations ne sont pas totalement négatives, il y a du positif, mais on peut mieux faire»*

Les responsables de SAIDAL ont avancé plusieurs raisons mais, nonobstant celle liées au contexte de l'époque, la plus importante reste *« la définition insuffisante des obligations des partenaires »* (Bellahcene-Belkhamsa, 2015, p. 151). Ce constat est notamment conforté par les propos de la directrice du partenariat qui explique ces résultat mitigés en déclarant *« Ce n'est pas de leur faute, c'est notre faute à nous, je mets cela sur notre compte car c'est nous qui n'avons pas été à la hauteur. Il faut qu'on apprenne à déchiffrer nos intérêts, à les valoriser et à les défendre, ainsi on arrivera à des accords gagnants, gagnants. Qui ne demande rien n'a rien. Si l'on ne sait pas ce que l'on veut, si l'on ne demande pas, on ne nous donne pas. Maintenant avec l'expérience, on commence à être plus exigeant, pour les autres alliances»*

Les accords conclus durant les années 2000 Durant cette seconde période qui a vu l'introduction de la règle dite des 49/51%, trois joint-ventures ont été créées. Il s'agit de SAIDAL ABOLMED dont le contrat a été signé en 2004, SAIDAL North Africa Manufacturing (SNM) crée en 2010 avec des Koweïtiens. Le troisième est la Joint-venture IBERAL déjà existante, celle-ci a vu dans un premier temps le rachat des parts du partenaire espagnole par SAIDAL et ensuite une cession d'une partie de celles-ci au groupe émiratis JULPHAR en 2012. Sur l'ensemble de ces projets, le rapport du conseil d'administration de 2017 montre que seul SNM subsiste mais toujours en état de projet,

quant à SAIDAL ALBOMED, le projet n'a pas abouti et IBERAL a vu son capital passé entièrement à SAIDAL et devenir ainsi une filiale. La « frénésie » de création des joint-ventures semble avoir été ralenti durant cette période et l'introduction du nouveau code des investissements semble avoir été en partie responsable de ce constat, notamment à travers l'introduction de la règle des 49/51%. L'autre raison évoqué par les responsables du groupe, semble être l'instabilité du top management durant cette période qui a vu défiler plusieurs présidents directeurs généraux à la tête du groupe.

Les contrats de licence Parallèlement à la création de joint-venture, le groupe SAIDAL a conclu des accords de licence avec des laboratoires étrangers qui, à l'exception du premier, ont été conclus vers la fin des années 1990 et début 2000 (voir Tableau numéro 2). Il faut souligner au passage que ce type d'arrangements relève plus du droit des affaires que de la réglementation relative aux investissements et de ce fait ne devraient pas être impactés directement par celle-ci.

Tableau 5.2 – Synthèse des accords de licence conclus par SAIDAL

Numéro	Laboratoire	Pays d'origine	Date de l'accord
1	Solvay Pharma	France	1994
2	Pfizer	Etats-Unis	1997
3	Sanofi Aventis	France	1997
4	Novo Nordisk	Danemark	1997
5	Dar El Dawa	Jordanie	1997
6	Medi Cuba	Cuba	1998
7	Hayet Pharma	Jordanie	1998
8	MEHECO	Chine	1998
9	Elly Lilly	Etats-Unis	1999
10	MEPHA	Suisse	2004
11	Hetero Drugs	Inde	2006
12	Novo Nordisk	Danemark	2012
13	Servier	France	2014

Source : (Bellahcene-Belkhamsa, 2015, p. 205)

Comme il a été souligné plus haut, le contrat de licence en général n'implique pas la mise à disposition par le concédant d'un savoir-faire au profit du licencié, toutefois le contenu du contrat est le résultat de négociations entre les parties prenantes de celui-ci.

Nonobstant les autres clauses usuelles¹ liées à ce type de contrat et particulièrement dans l'industrie pharmaceutiques, ceux conclus par le groupe SAIDAL, stipulent que le concédant s'engage à communiquer à SAIDAL les formules et techniques nécessaires à la fabrication et au contrôle des spécialités objet de l'accord, ainsi que toute information concernant les améliorations qui pourraient éventuellement être apportées. Ce second type d'accord semble avoir été plus bénéfique pour le groupe SAIDAL du point de vue apprentissage organisationnel et stratégique de la performance. En effet le croisement des données relatives aux dates de conclusion de ces accords de licence avec celui de l'enregistrement de brevets de SAIDAL auprès de l'INAPI (voir tableau numéro 7.3) et si on considère une relative période de maturité des accords, on peut conjecturer sur un impact positif de ces accord sur les innovations réalisé par le groupe. Cet impact reste conjectural dans la mesure où nous n'avons pas pu avoir des informations sur l'identité des différents partenaires étrangers ayant contribué à ces brevets. Cependant la conjecture est renforcée par l'insatisfaction exprimée par les responsables du groupe à propos de la réalisation des objectifs attendus des joint-ventures en particulier, en matière de transfert de connaissances .

Synthèse des résultats de l'étude qualitative Même si les résultats d'une étude selon cette démarche, et portant sur le portefeuille d'accords d'une seule entreprise, ne nous permettent pas de les extrapoler, quelques observations intéressante méritent d'être mis en avant. En premier l'environnement économique et en particulier celui de l'industrie pharmaceutique.

En effet l'impact de cette dernière sur la conclusion de nouveaux accords semble avéré. Toutefois on est amené à conjecturer que la nature de cet impact, positif ou négatif, est étroitement lié à la structure de l'industrie dans laquelle interviennent ces accords, et la croissance observée dans cette dernière. Le secteur en question et à l'instar

1. Les clauses de confidentialité ainsi que la rétrocession des droits d'exploitation au concédant pour les innovations que le licencié dérive de la technologie initiale

Tableau 5.3 – Brevets déposés et obtenu par SAIDAL entre 2005 et 2008

N°	Titre des brevets	Date		Mode de développement
		Dépôt	Obtention	
1	Formulation d'un comprimé orodispersible à base d'acide acétylsalicylique enrobé	10/04/2005	2006	Avec partenaire étranger
2	Formulation d'un comprimé orodispersible à base de paracétamol enrobé	10/04/2005	2006	
3	Procédé de fabrication d'une poudre pour suspension d'amoxicilline trihydrate par substitution de l'aspartam par le saccharose	10/04/2005	2006	En Interne
4	Formulation et procédé de fabrication d'un soluté de réhydratation en perfusion	10/04/2005	2006	
5	Formulation d'une matrice de désintégration rapide (Saidalburst)	20/11/2005	2007	
6	Formulation d'un comprimé orodispersible à base d'ibuprofène enrobé	30/05/2007	2008	Avec partenaire étranger
7	Adjuvant au traitement antidiabétique à base de plante	05/08/2007	2008	
8	Fabrication d'une gélule amincissante à base de plante	05/08/2007	2008	
9	Fabrication d'une crème veinoprotectrice à base de plante	05/08/2007	2008	
10	Fabrication de gélule adjuvant au traitement de l'hypercholestérolémie à base de plante	05/08/2007	2008	
11	Fabrication de gélule adjuvant au traitement hypertenseur à base de plante	08/2007	2008	
12	Formulation d'un comprimé orodispersible à base d'ondansetron	08/2007	2008	
13	Fabrication de gélule stimulante sexuelle à base de plante	08/2007	2008	
14	Formulation d'un comprimé orodispersible à base d'olanzapine	12/2007	2008	
15	Procédé de fabrication des comprimés en forme sublingual à base de buprénorphine	03/2008	2010	

Synthèse réalisée à partir des rapports de gestion de SAIDAL

des autres peinaient à redémarrer après la décennie qu'avait traversait l'Algérie, et la nature névralgique des besoins du pays en terme de produit pharmaceutique a amené les pouvoirs à prendre des mesures afin de libérer l'économie.

C'est ainsi qu'on passa de l'industrie pharmaceutique monopole public, vers la libéralisation, donc vers la concurrence. De nombreux textes, sont alors promulgués. Parmi les plus réformateurs, nous citerons le code de l'investissement de 1993, et la loi de la monnaie et du crédit. Des lois autorisent alors, l'installation en Algérie, d'opérateurs habilités, à effectuer des importations de médicaments destinés à la vente, contre toutefois, un engagement de la part de ces derniers, d'investir par la suite, dans la production locale. C'est cet ensemble de réformes qui créa les conditions embryonnaires et un environnement plus au moins adéquat pour la conclusion par la suite d'accords de partenariat et/ou de coopération. On peut ainsi l'environnement économique et juridique contribue la dynamique relationnelle entre entreprises.

Le second point qui ressort de cette immersion dans le cas étudié, est l'importance de la gouvernance et sa stabilité dans la conduite des accords et surtout dans leur performance. En effet l'instabilité observée au niveau de la gouvernance de SAIDAL semble avoir été un élément qui contribué à la non concrétisation des objectifs escomptés au départ comme l'illustre les propos de l'assistante partenariat et développement produit qui nous confia qu' *« il y'avait eu des formations au départ, ainsi qu'une volonté de développement des accords conclus, mais, les changements et perturbations au sein de SAIDAL, n'ont permis qu'une réalisation modeste des objectifs escomptés »*

Ce constat est confirmé implicitement par les propos d'un représentant de SAIDAL dans le conseil d'administration de la joint-venture Winthrop Pharma SAIDAL qui nous confia : *« On n'a pas bénéficié suffisamment de leurs connaissances qu'elles soient managériales ou bien liées à la gestion de la production, de la qualité. Je pense qu'il y a eu des opérations ponctuelles mais pas suffisantes. Le transfert de connaissance*

qu'il y a eu, moi, je dirai que c'est relatif ». Ces propos nous amène à croire que les changements fréquents au sein de la direction de SAIDAL nuisait à la réalisation du transfert de connaissances ciblé à travers les programme de formations arrêtés au départ.

Pour notre part et dans le cadre de la recherche que nous menons, ces résultats nous permettent de dégager deux éléments important à retenir pour la partie quantitative de notre recherche, à savoir la gouvernance de l'entreprise, et la sphère à laquelle, elle appartient, dans la mesure où l'instabilité de la direction de celle-ci est souvent le propre des entreprises issues du secteur public, plus que celles issues de la sphère privée. Par ailleurs, les entreprises publiques sont souvent confrontées à l'obligation de respect de procédures réglementaire porteuses de lourdeur bureaucratique, qui à son tour entraine une certaine lenteur dans la prise de décisions stratégiques, notamment pour le partenariat et la création d'entreprises communes, dont la concrétisation ne peut se fait qu'après aval des pouvoirs publics

5.2 Résultats de l'analyse quantitative :

Avant de restituer les résultats, il convient de faire une description des variables retenues, avec l'ensemble de leur modalité (voir annexe IV), ainsi que certaines transformations que nous leur avons fait subir, pour les adapter à notre étude. En effet certaines des variables finales utilisées dans notre étude, ont été créées à partir des résultats de l'enquête, nous allons dans ce qui suit décrire toutes ces variables et les transformations éventuelles effectuées.

Présentation des variables : Après avoir identifié, à partir du questionnaire et résultat de l'enquête du CREAD, les variables susceptibles de nous intéresser ont subi quelque traitement que nous présentons ci-après :

- **TailleETP** : C'est la variable taille de l'entreprise, du point de vue personnel, cette variable nous a permis de créer deux modalités en fonction de ce point de vue, les Grandes entreprises et les petites et moyennes entreprises
- **ZoneIAct** : C'est une variable tirée directement du questionnaire du CREAD, pour distinguer les entreprises dont la structure de production, sont implantées dans une zone d'activité ou industrielle de celles qui ne le sont pas
- **SphèrePubPiv** : variable distinguant les entreprises détenues à majorité par l'état des autres. Celle-ci est tirée directement du questionnaire.
- **Région** : Cette variable créée par nos soins à partir des résultats du questionnaire, en se basant sur la wilaya d'implantation des entreprises questionnées, on a dégagé quatre régions, centre, Est, Ouest et Sud
- Les variables relatives aux fournisseurs et aux clients ainsi que l'éventualité d'existence de fournisseur important et/ou de client important des entreprises, ont été tirées du questionnaire, et n'ayant subi aucune transformation
- La variable degré de coopération, est une variable construite à partir du questionnaire, la nature de la coopération selon le questionnaire distinguait 5 types, la sous-traitance, la franchise, la mise en commun des moyens la création de

filiale commune et enfin les contrats de management. A partir de ces modalités, nous avons regroupé la sous-traitance, et la franchise dans une nouvelle modalité que nous avons qualifiée de « Faible », les contrats de management dans une modalité « coopération intermédiaire », et enfin la mise en commun et la création de filiale commune dans la troisième modalité de notre nouvelle variable qualifiée de « coopération forte ». Ce choix qui peut paraître arbitraire, a été fait en fonction du degré d'engagement d'une entreprise dans une relation, la première modalité, sont des engagements qui peuvent être rompus sans grande incidence, d'autant plus que les observations relevé concerne en gros les services pour la franchise, et la construction pour la sous-traitance. Les contrats de mangement permette un certain transfert de connaissance managériales et de ce fait ont été considérés comme intermédiaire, et enfin le degré de coopération fort, concerne un engagement plus prononcé notamment à travers la création de joint-venture et c'est des engagements lourd de conséquence en cas de rupture.

- Enfin la variable objet de la coopération a aussi été créé en regroupant les modalités initiales du questionnaire du CREAD. Les objets initiaux était aux nombre de six(06) et concernaient, la production, l'approvisionnement, la fonction vente, le transport et distribution, la recherche et développements, et enfin els services auxiliaires (informatique comptabilité RH). Cette division nous a semblé incohérente aussi nous avons regroupé la vente, l'approvisionnement et la distribution dans une modalité nouvelle appelé « logistique, la production et la R1D regroupé dans une modalité « Production » et enfin les services auxiliaire dans un objet nouveau appelé « management »
- Le reste des variables sont resté sans changement, hormis celle relative à l'Age transformé en période de création de l'entreprise, pour distinguer celles qui l'ont été avant 2001 de celles qui ont été créés après, ce choix a été motivé, par durant ces deux périodes deux textes différents régissaient les investissements étrangers en Algérie.

Une fois ces modifications faites, et les données traitées, on a réalisé une première analyse, les résultats de cette dernière sont décrits ci-après :

Interprétation statistique

Résultats de l'analyse des correspondances multiples La qualité de la représentation résultant de la première analyse, peut être considérée comme bonne dans la mesure où le pourcentage de l'information restituée, à travers les axes factoriels, dépasse les 50%, elle est de 75.6% pour l'axe F1 et de 64% pour l'axe F2. Cette première analyse nous a permis de relever deux groupes de variables principales qui engendrent les axes factoriels :

- D'un côté on distingue la sphère d'appartenance (publique ou privée), et la structure de l'actionnariat, cet axe représente en quelque sorte le statut de l'entreprise.
- D'un autre côté, on a deux autres variables qui engendrent l'axe factoriel 2, il s'agit de l'origine des fournisseurs, et l'importance de ces derniers.

S'agissant de groupes susceptibles de présenter une certaine homogénéité, et à partir du graphe symétrique des variables (voir annexe VI), on a relevé deux groupes plus ou moins significatifs, le premier groupe constitué de :

1. Des entreprises relevant de la sphère publique, dont le fournisseur le plus important est étranger, avec un client important relevant du secteur publique national et ayant comme actionnaires d'autre entreprises. Il s'agit ici sûrement de filiale de groupes publics nationaux, dont l'activité relève de la sous-traitance pour d'autres filiales du même groupe ou d'autres entreprises publiques. Une étude du profil des individus (c'est-à-dire des entreprises) pourraient nous éclairer davantage à ce sujet.
2. Le deuxième groupe est constitué d'entreprises dont le capital est détenu par des particuliers et d'autre entreprises, n'ayant pas de fournisseur étranger et ayant

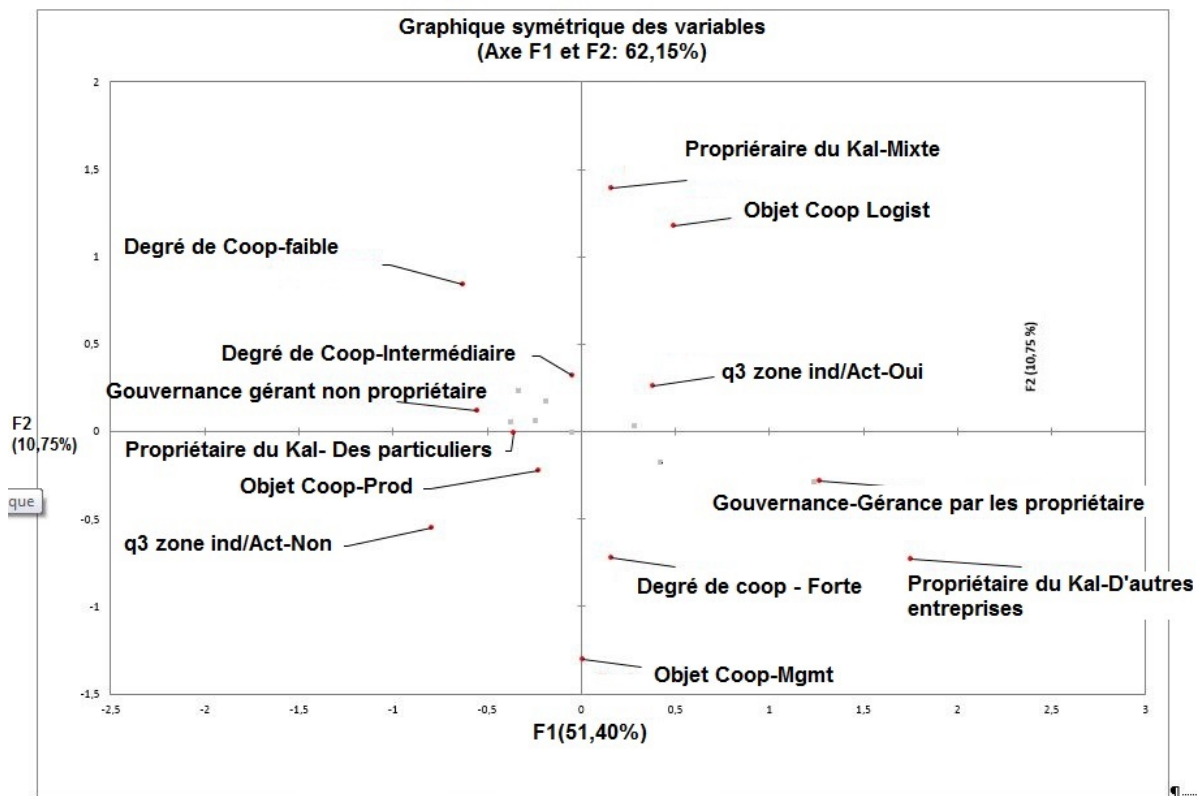
un fournisseur important privé national, mais dont le client le plus important est étranger, il s'agirait à priori de joint-ventures créées par des entreprises privées nationales avec des entreprises étrangères. Ce groupe semble présenter la configuration susceptible d'être porteuse pour la croissance et de l'entreprise et de l'économie nationale

La contribution des variables relatives à la coopération aux axes factoriels, restent faible, et ne nous permet pas de dégager quel est le degré de celle-ci dans les groupes qui se forment ; aussi nous avons procédé à une seconde analyse, ou nous avons réduit les variables d'analyse en omettant celles qui ne semble avoir aucune ou une faible contribution à la construction des axes, et retenu les variables relative à la coopération comme variables signalétique, afin de dégager justement le degré de coopération observé dans les groupes qui se forment.

Cette seconde Analyse, restituant plus de 60% (51% pour F1 et 12% F2 et de l'information nous permet de distinguer à travers le graphique symétrique des variables, que le premier groupe est caractérisé par une coopération portant sur la production, sans que l'engagement des entreprise ne soit significatif, ce qui porte à croire que ce premier groupe est constitué de filiales d'entreprise appartenant au même groupe.

Dans cette seconde analyse, l'axe F1 oppose d'un côté, les entreprise à capital mixte, (tout porte à croire qu'il s'agit de joint-venture (privé national avec entreprises étrangères) à coopération faible et intermédiaire dans le domaine de la logistique, et dont les structures de production sont implantées dans des zones d'activité ou industrielles.

Figure 5.1 – Graphique Symétrique variables



Source : Sortie du logiciel XLSTAT"

Le second groupe opposé par rapport à l'axe F1, regroupe des entreprises engagées dans des relations de coopération forte portant sur la production ou le management, et qui ne sont pas situées dans des zones d'activité.

Les résultats de ces deux analyses, nous permettent éventuellement d'avancer la nature des relations de coopération existantes en Algérie, en fonction des données utilisées. Ce qui ressort en effet de l'analyse c'est que les relations porteuses d'opportunités de croissance et de transfert de savoir paraissent être l'œuvre du privé, quant au secteur public, celui-ci semble dominé par des relations intragroupes. Cet état de fait peut être expliqué par la rigidité voir l'inertie de celle-ci et dont l'origine peut se trouver dans la lourdeur administrative qui peut accompagner les décisions stratégique, et l'engagement dans des relations de coopération et/ou de partenariat, en font partie. Ce constat

va dans le sens des résultats de l'étude qualitative menée sur le portefeuille d'accords du groupe SAIDAL.

Les résultats obtenus à partir des ACM, restent instructifs de façon générale, dans le sens où elles nous permettent de tirer des informations intéressantes, même si ces derniers ne répondent pas forcément de façon significative à nos questionnements de départ. Dans cette optique, on peut citer à titre d'exemple, une information tirée de l'analyse et qui conforte quelque part des observations empiriques, à savoir l'émergence d'un pôle productif à l'Est et un Pôle logistique à l'Ouest. Nonobstant ces observations, « hors cadre », le constat induit par les résultats de l'ACM nous ont poussés à réaliser une régression logistique binaire. Donc à défaut de saisir comment les modalités des variables s'agencent au sein de ces relations, la régression logistique, permet d'identifier les variables qualitatives qui impactent le plus notre variable à expliquer, en l'occurrence le degré de coopération dans notre cas présent.

Second traitement des données : Régression logistique Pour réaliser cette modélisation, et considérant les contraintes liées à la technique à savoir le caractère binaire de la variable indépendante (variable à expliquer), le degré de coopération pour notre cas, on a dû transformer le nombre de modalités de 3 à 2 en réunissant les observations à coopération faible et intermédiaire dans une seule modalité qu'on a qualifié de « Faible » pour la circonstance, en variable à deux modalités « faibles et fortes ». L'objectif de cette méthode est d'identifier parmi l'ensemble des autres variables, celles qui impactent le plus le degré de coopération et par conséquent, conjecturer sur leurs forces d'induction de la coopération

Résultats de la régression logistique La variable à expliquer est la variable degré de coopération, on a utilisé dans le modèle les autres variables du questionnaire sauf l'objet de coopération qui est très corrélé avec la variable à expliquer, ce qui pourrait être porteur de biais. Les résultats de l'analyse font ressortir les variables qui impactent

le degré de coopération, il faut noter que le modèle de régression de notre analyse explique 72% de l'information, autrement dit les variables qui semblent impacter le degré de coopération, le font à cet ordre de grandeur.

Comme on peut le constater sur le tableau des variables de l'équation, celles qui ont un impact significatif sur notre variable indépendante sont : l'implantation des entreprises dans des zones d'activité, l'appartenance à la sphère publique, l'existence d'un client important étranger, les modalités une et deux de la structure de l'actionnariat et enfin la gouvernance que nous tenterons de développer.

Les variables impactant le degré de coopération : Comme nous venons de le souligner, selon les résultats de la régression logistique, le degré de coopération semble être positivement influencé par les variables suivantes :

1. La zone d'activité, cette variable semble affecter positivement le degré de coopération, autrement dit les entreprises dont les structures de production sont implantées dans des zones d'activité ou industrielle, semblent développer des prédispositions pour la coopération. Sur ce point on peut aussi estimer que les zones d'activité, ou par extrapolation les clusters d'entreprises ou encore les écosystèmes d'affaires favorisent grandement la constitution de liens inter-entreprises
2. L'origine publique des entreprises semblent aussi affecter positivement la coopération, ce constat est à nuancer dans la mesure où, selon les résultats de l'ACM, la coopération pour ce type d'entreprises est dominée par des relations intragroupes, c'est-à-dire entre filiale du même groupe.
3. L'existence d'un client important étranger, semble aussi affecter positivement le degré de coopération, ce résultat va dans le sens de certaines études qui mettent en évidence l'impact de relations antérieures importantes avec leur partenaire avant de concrétiser des projets de coopération, et selon la nature des transac-

tions, ce constat confirme les hypothèses de la théorie des couts de transactions et l'apport de Williamson.

4. L'actionnariat, est aussi une variable qui conditionne l'engagement coopératif, les résultats de la régression montrent que les entreprises à actionnaire unique (privé ou publique) s'engagent plus dans leurs relation de coopération, que les entreprise dont le capital est mixte. Toujours dans les variables relatives à l'actionnariat, un fait semble émerger, et assez intéressant dans une certaine mesure et concerne les entreprises familiale, en effet les résultats obtenus par la régression logistique suggère que lorsque le capital de celles-ci est partager par plusieurs membre de la famille tout en détenant la majorité, présentent plus d'aptitude à la coopération, que lorsque le capital est détenu par un propriétaire unique.
5. Enfin la variable Gouvernance, montre que lorsque les propriétaires sont impliqués dans la gestion, c'est-à-dire lorsque la gérance est assurée par un actionnaire, l'entreprise semble plus prompte à s'engager dans des relations de coopération.

Interprétation par rapport à l'objet de recherche

La restitution des résultats obtenus du point de vue de notre recherche, après leur interprétation statistique, semble conforter plusieurs propositions émises par des auteurs cités dans le cadre de la première partie de cette thèse. Nonobstant les réserves qui peuvent être émise à propos des résultats statistique, réserves tout à fait objective si on considère les contraintes liées à la collecte des données, et donc à leur fiabilité, certaines observation semble se dégager et qui méritent plus amples exploration et une recherche ciblée et plus profonde. On parle de l'effet de l'environnement sur la dynamique organisationnelle notamment dans son volet coopératif, et comme le montre les résultats et de l'ACM et de la régression logistique, l'encastrement d'entreprise dans des

zone d'activités et/ou industrielle, semble être un facteur qui favorise la nouaison de relations coopérative, ceci conforte les apports théorique relatifs aux stratégies collective et les différentes relations qui peuvent naître au sein de populations d'organisations.

Un autre point qui à nos yeux, semble important, à explorer pour plus d'éclairage, en effet ce que nous avons qualifié de variable gouvernance avec les différentes modalité de celles-ci semble aussi conditionner et le développement de la coopération, positivement ou négativement selon les cas. Ce constat peut mettre en évidence l'importance des facteurs d'inertie dans la conduite et la gouvernance des entreprises, en particulier l'inertie cognitive. En effet, et s'agissant des entreprises familiales, lorsque le capital de celle-ci est détenu par un seul propriétaire, et que celui-ci est impliquée dans la gestion de l'entreprise, celle-ci montre une inertie importante du point de vue de la coopération, c'est à dire ce profile d'entreprise est moins prompte à la coopération, paradoxalement, pour le même profil d'entreprise, et lorsque la gestion est assuré par des non actionnaires, celle-ci présente moins d'inertie à ce sujet.

Toujours en ce qui concerne la variable gouvernance, et les entreprises familiales, lorsque l'actionnariat de celle-ci est relativement diffus, c'est à dire partagé entre plusieurs membres de la famille, ces entreprises semblent être plus dynamiques, même si les propriétaires sont impliqués dans la gestion. Dans ce type de configurations on peut supposer l'existence d'organe de gestion collégiale du type conseil d'administration par exemple.

Ces deux résultats peuvent sembler paradoxaux, mais lorsqu'on conjugue la gouvernance avec la structure de l'actionnariat, le voile se lève comme nous venons de l'expliquer, c'est à dire que les entreprises mono actionnaire, gérées par leur propriétaire présentent un fort degré d'inertie, et d'un autre côté celles, qui sont détenues par plusieurs actionnaires, et dont la gestion est assurée par l'un d'entre eux, sont plus promptes à s'engager dans des relations partenariales. On peut en déduire que

la première configuration présente un fort degré d'inertie, par rapport à la seconde configuration. Quoiqu'il en soit ce point mérite une recherche plus approfondie pour plus d'éclairage sur l'impact de la gouvernance et de la structure de l'actionnariat sur la croissance de l'entreprise en général, et ses prédispositions à la coopération en particulier

Conclusion

Au-delà des résultats obtenus dont la lecture et l'interprétation s'est faite tout en essayant de ne pas trop nous écarter de l'objet principal de notre thèse, à savoir la coopération sous ses différentes dimensions, la dynamique économique que semble dévoiler les données recueillies, bien que relativement anciennes (entre 2008 et 2012 pour l'approche quantitative et jusqu'à 2014 pour le volet qualitatif), le traitement de ces données selon plusieurs angles révélerait sans aucun doute des informations susceptibles et d'éclairer la recherche, et d'orienter les pouvoirs publics dans la conduite de leur politique de développement économique, d'autant plus que le ministère de l'industrie a inscrit le partenariat comme axe stratégique de développement économique.

Conclusion Générale

Pour conclure notre thèse il convient de revenir sur le début de nos questionnements de départ, pour une meilleure appréciation des résultats obtenus au vu du cheminement parcouru tout au long de notre travail.

A l'origine, il était question de saisir la dynamique des relations inter-entreprises, autant du point de vue interne de celles-ci que du point de vue environnemental. L'intérêt qui nous a guidé à traiter ce sujet, relève du fait que beaucoup de littératures s'intéressant à la dynamique des organisations en générale et celles des entreprises en particulier, mettent en exergue, l'intérêt des entreprises à fédérer leurs ressources et compétences avec d'autres, et ce pour faire face aux défis que leurs imposent l'environnement en général et l'industrie dans laquelle elles interviennent en particulier. Ce choix pouvant être réactif ou proactif. Par ailleurs et selon certaines contributions théoriques, notamment le modèle de l'évolution des organisations de L.Greiner, les stratégies de croissance conjointe dans lesquelles s'inscrivent les relations interentreprises, semblent s'imposer à l'ensemble des entreprises dont l'évolution suit une série d'étapes qui semblent commune à l'ensemble de celles-ci. Aussi et au vu du cadre théorique mobilisé pour la circonstance d'un côté et les observations empiriques, résultant de travaux antérieurs menés sur le sujet et ayant montré un taux relativement élevé d'échec de rapprochement interentreprises, une question s'est imposée à nous, et qui consistait à s'interroger sur les raisons à l'origine de ces échecs. Pour pouvoir apporter les premiers éléments de réponse à cette question, il fallait identifier les facteurs qui impactent de façon significative la coopération, ce qui nous permettrait de conjecturer éventuellement sur les déterminants de réussite ou d'échec de ces arrangements interentreprises.

Les résultats de la partie préliminaire de la recherche entreprise dans le cadre d'une démarche qualitative sur le portefeuille d'accords du groupe SAIDAL, a fait ressortir deux résultats importants à notre avis, qui méritent d'être explorés davantage d'un

côté, et en l'état actuel, pris en compte dans la conclusion d'accord de coopération ou de joint-venture. Le premier constat est lié à la gouvernance des entreprises. En effet lorsque des entreprises opèrent dans des secteurs dont la croissance et l'évolution est rapide, une gouvernance souple semble primordiale pour la réussite des accords dans leur volet conclusion. Les partenaires étrangers ne semble pas prompt à ménager la rigidité des entreprises algériennes en matière de prise de décisions, plus spécialement lorsque, leur vis-à-vis local relève de la sphère public. Ce premier résultat est lié aux attributs de l'entreprise, on peut y rajouter le problème de la vision qui précède l'élaboration de la stratégie. Dans le cas du groupe SAIDAL, les décisions relatives à l'engagement du groupe dans une stratégie de partenariat, relevaient plus de décisions de l'Etat en sa qualité d'actionnaire majoritaire du groupe, et de contraintes dictées par le fardeau des importations en matière de médicaments. Par ailleurs ce constat confirme quelque part, certaines propositions émises par (Dyer et Singh, 1998, p.662) qui avancent « ,qu'à un niveau fondamental, les rentes relationnelles sont possibles lorsque les partenaires de l'alliance [...] utilisent des mécanismes de gouvernance efficaces permettant de réduire les coûts de transaction ou de réaliser rentes par la combinaison synergique d'actifs, de connaissances ou de capacités ».

Donc la rigidité des entreprises publiques en matière de prise de décisions stratégiques, peut être un facteur de surcouts et compromettent ainsi les actions initiées dans le sens de conclusions d'accords de partenariat, surtout avec des partenaires étrangers. Par ailleurs ce même résultat confirme aussi l'hypothèse **3.a** (Dyer et Singh, 1998, p.668) qui suggère que « la capacité des entreprises à générer des rente relationnelles croît avec une expérience antérieur de celles-ci, en matière d'alliance ». Conjugué à l'impact de l'environnement réglementaire sur la conclusion des accords, ce dernier constat peut être renforcé par les résultats observés sur les accords conclus durant la seconde période qui, nonobstant leurs formes, semblent dans l'ensemble plus réussis que les premiers.

Au-delà de ces résultats, cette partie de notre recherche devaient servir de témoin pour l'analyse des résultats de la seconde démarche, quantitative cette-fois. La première technique utilisée, en l'occurrence l'analyse des correspondances multiples, avait pour objectif d'explorer les relations pouvant exister entre les différentes modalités des variables retenues pour la circonstance, et voir si des configurations particulières pouvaient être dégagées. Les résultats obtenus à partir de cette analyse, ne nous permettent pas trop de conjecturer sur des configurations particulières par rapport à notre objet d'étude, dans la mesure où la contribution de la variable coopération aux axes factoriels reste faible, néanmoins, les résultats présentés dans la section « interprétations » sont intéressants même s'ils ne s'inscrivent pas de façon directe dans le sens de nos questionnements de départ. Cet état de fait peut être expliqué par la nature de l'échantillon d'analyse qui intègre uniquement des entreprises du secteur de l'industrie manufacturière sans distinction de branches. Ce constat constitue à la fois une limite de notre recherche et ouvre une perspective qui prendrait en compte les branches d'activités des entreprises étudiées, pour l'exploration du phénomène étudié, à savoir les relations inter-entreprises.

S'agissant de la seconde technique quantitative, celle-ci a été dictée, par les résultats de la première, qui nous ont conduit à tenter d'identifier les variables qui impactent le plus la coopération inter-entreprises, pour éventuellement baliser la voie à des recherches futures dans le domaine, autrement dit reprendre l'idée des facteurs de congruence partenariale, en observant uniquement les variables qui semblent impacter plus la coopération, variable que la régression logistique a mise en évidence. Et comme on peut le constater dans l'interprétation des résultats obtenus par cette dernière technique, certains confortent davantage l'importance de la gouvernance dans la conduite des stratégies de coopération. La sphère d'origine des entreprises impacte aussi le degré de coopération, ce qui va encore dans le sens des conjectures issues des résultats de l'étude qualitative, dans la mesure où le secteur public qui semble

présenter une moindre souplesse en matière de gestion, est dominé par des relations inter filiales ou avec d'autres entreprises de la même sphère. En règle générale on peut avancer que la conclusion d'accord et éventuellement de leur succès est tributaire d'un isomorphisme managérial. Enfin et comme résultat qui mérite d'être souligné, et explorer davantage, est celui relatif à l'impact des zones d'activité et/ou industriel qui semble contribuer à l'émergence de relations interentreprises plus formelles. Ce dernier résultats mérite d'être explorer davantage avec un accent sur les activités et filière dans lesquelles opèrent les entreprises étudiées, pour une meilleur appréhension de cet impact et éventuellement faire la jonction avec d'autre thème de recherche qui sont d'actualité, à l'image des clusters d'activités et les écosystèmes d'affaires.

Quoiqu'il en soit, il est important à notre avis de souligner les limites de notre recherche, et les perspectives que pourrait suggérer les résultats de celle-ci. Les limites peuvent être considérées d'un point de vue théorique et empirique.

Sur le plan théorique, nos lectures préalables à notre recherche, montrent un foisonnement de travaux sur la question des relations interentreprises et stratégies de croissance collective, de façon frontale ou périphérique. Ce foisonnement porté notamment par la dynamique observée sur le terrain (en matière de conclusion d'alliances, de création de joint-venture etc..) a rendu le sujet riche et complexe à la fois, et dont la complexité vient, entre autre, des différents concepts utilisés souvent pour appréhender peut-être la même réalité, sans oublier les débats d'ordre épistémologique liés à la conduite de ces recherches.

Sur le plan empirique, notre travail a été limité, par la difficulté d'accès à des informations que nous avons jugé importantes pour une meilleur recherche, et plus d'éclairage sur celle-ci, à titre d'exemple nous avons souhaité intégrer dans notre analyse un volet de variables permettant d'identifier avec précision les partenaires étrangers, pour mobiliser certains facteurs et évaluer leur impact, comme la distance géographique ou encore

"distance culturelle" concept qu'on pourrait développé davantage. Nous espérons que les différents résultats obtenus et présentés constitueraient un jalon à des recherches futures dans ce domaine qui pourrait être ainsi plus au moins balisé.

Nous espérons enfin que sur le plan managérial, et à défaut de fournir une recette miracle pour la conclusion de partenariats, les entreprises algériennes trouveraient dans nos résultats des éléments directeurs dans la conduite de leur stratégies de coopération inter-entreprises

Bibliographie

- ADIZES, I. (1979). Organizational passages—diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational dynamics*, 8(1):3–25.
- ALDRICH, H. E. (1979). Organizations and. *Environments*, pages 929–964.
- AMESSE, F., AVADIKYAN, A., COHENDET, P. *et al.* (2006). Ressources, compétences, et stratégie de la firme : une discussion de l’opposition entre la vision porterienne et la vision fondée sur les compétences. *Management international*, 10:1–16.
- ANSOFF, H. I. (1969a). *Business strategy : selected readings*, volume 72. Penguin books.
- ANSOFF, H. I. (1969b). Towards a strategic theory of the firm. *Business strategy. Great.*
- ANSOFF, H. I. (1979). *Strategic Management*. Palgrave Macmillan.
- ANSOFF, H. I. et BRANDENBURG, R. G. (1969). The general manager of the future. *California Management Review*, 11(3):61–72.
- ASHBY, R. et GOLDSTEIN, J. (2004). Principles of self-organizing systems (originally published in 1962). *EMERGENCE-MAHWAH-LAWRENCE ERLBAUM-*, 6(1/2): 102.
- ASHBY, W. R. (1957). An introduction to cybernetics.
- ASTLEY, W. G. et FOMBRUN, C. J. (1983). Collective strategy : Social ecology of organizational environments. *Academy of management review*, 8(4):576–587.

- BAIROCH, P. (1991). *Cities and economic development : from the dawn of history to the present*. University of Chicago Press.
- BAIROCH, P. (2013). *The economic development of the Third World since 1900*. Routledge.
- BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1):99–120.
- BARNEY, J. B. (1986). Strategic factor markets : Expectations, luck, and business strategy. *Management science*, 32(10):1231–1241.
- BENKO, G., DUNFORD, M. et LIPIETZ, A. (1996). Les districts industriels revisités. *Dynamiques territoriales et mutations économiques, L'Harmattan, Paris*, pages 118–134.
- BENSON, J. K. (1975). The interorganizational network as a political economy. *Administrative science quarterly*, pages 229–249.
- BLACK, D. (2010). *The Behavior of Law : 3*. Emerald Group Publishing.
- BLANCHOT, F. (1995). *Le partenariat inter-entreprises : caractérisation, déterminants de son choix et de ses principaux supports juridiques*. Thesis.
- BLANCHOT, F. (2006). Alliances et performances : un essai de synthèse. *Working paper CREPA-DRM*, 1(1):1–43.
- BURGELMAN, R. A. (2015). 24 prigogine's theory of the dynamics of far-from-equilibrium systems : Application to strategic entrepreneurship and innovation in organizational evolution. *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship*, page 433.
- BURNS, T. et STALKER, G. M. (1961). The management of. *Innovation*.

- BURT, R. S. (1980). Models of network structure. *Annual review of sociology*, 6(1):79–141.
- BUZZELL, R. D., GALE, B. T. et SULTAN, R. G. M. (1975). Market share-a key to profitability. *Harvard business review*, 53(1):97–106.
- CAPRA, F. (1996). *The web of life : A new synthesis of mind and matter*. HarperCollins.
- CHANDLER, A. D. (1962). Strategy and structure : Chapters in the history of the american enterprise. *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*, 4(2):125–137.
- CHERIET, F., LE ROY, F. et RASTOIN, J.-L. (2008). Les alliances stratégiques asymétriques entre multinationales et pme : Le cas de danone-djurdjura en algérie1. *Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 21(1):35–68.
- CHUNG, S., SINGH, H. et LEE, K. (2000). Complementarity, status similarity and social capital as drivers of alliance formation. *Strategic management journal*, 21(1):1–22.
- COASE, R. H. (1937). The nature of the firm. *economica*, 4(16):386–405.
- COHEN, W. M. et LEVINTHAL, D. A. (1990). Absorptive capacity : A new perspective on learning and innovation. *Innovation*, pages 128–152.
- DARWIN, C. (2004). *On the origin of species, 1859*. Routledge.
- DAUMAS, J.-C. (2007). Districts industriels : du concept à l’histoire. *Revue économique*, 58(1):131–152.
- D’AVENI, R. (1994). Hypercompetition : Managing the dynamics of strategic management. *New York*.
- DAVID, A. *et al.* (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion. *In Conférence de l’AIMS*, pages 1–23.

- DENIS, J.-P. (2007). *Danny Miller-L'approche configurationnelle : une réponse aux paradoxes de la stratégie ?* Éditions EMS.
- DÉRY, R. (2001). La structuration socio-épistémologique du champ de la stratégie. *Stratégies : Actualités et Futurs de la Recherche*.
- DESLAURIERS, J.-P. (1991). *Recherche qualitative : guide pratique*. McGraw-hill.
- DOUARD, J.-p. et HEITZ, M. (2003). Une lecture des réseaux d'entreprises : prise en compte des formes et des évolutions. *Revue française de gestion*, (5):23–41.
- DRIOUCHE, S. (2012). *Analyse du processus d'émergence d'un accord de coopération Interentreprises*. Thèse de doctorat, Université Mouloud Mammeri Tizi Ouzoul.
- DROMBY, F. (1997). Le concept d'inertie de la firme : définition, état des connaissances et agenda de recherche. In *VIème conférence de l'association internationale du management stratégique*, Montréal, Canada.
- DURAND, R. (2006). *Organizational evolution and strategic management*. Sage.
- DURKHEIM, E. (1893). *De la division du travail social : étude sur l'organisation des sociétés supérieures*. Alcan.
- DUSSAUGE, P. et GARETTE, B. (1990). Les alliances stratégiques : Analyse et modes d'emploi. *Cahier de recherche*, 375.
- DUSSAUGE, P., GARRETTE, B. et MITCHELL, W. (2000). Learning from competing partners : Outcomes and durations of scale and link alliances in europe, north america and asia. *Strategic management journal*, 21(2):99–126.
- DUSSAUGE, P. et NOËL, A. (1994). Perspectives en management stratégique ; tome II : 1993-1994. Rapport technique.
- DYER, J. H. et OUCHI, W. G. (1993). Japanese-style partnerships : giving companies a competitive edge. *Sloan Management Review*, 3(1):51–63.

- DYER, J. H. et SINGH, H. (1998). The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4): 660–679.
- ELDREDGE, D. L. et GALLOWAY, R. F. (1983). Study of the undergraduate business policy course at aacsb-accredited universities. *Strategic Management Journal*, 4(1): 85–90.
- ELICKSON, R. C. (1994). The aim of order without law. *Journal of Institutional and Theoretical Economics (JITE)/Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft*, 150(1):97–100.
- FREEMAN, R. E. et LORANGE, P. (1985). Theory building in strategic management. *Advances in strategic management*, 3(1):9–38.
- FUSTER, J. M. (1999). *Memory in the cerebral cortex : An empirical approach to neural networks in the human and nonhuman primate*. MIT press.
- GHEMAWAT, P. (1991a). Commitment.
- GHEMAWAT, P. (1991b). Market incumbency and technological inertia.
- GHEMAWAT, P. et RICART COSTA, J. E. I. (1993). The organizational tension between static and dynamic efficiency.
- GOTTELAND, D., HAON, C. et JOLIBERT, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson Education France.
- GRANOVETTER, M. (1985). Economic action and social structure : The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3):481–510.
- GRANT, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments : Organizational capability as knowledge integration. *Organization science*, 7(4):375–387.

- GREENACRE, M. et PARDO, R. (2006). Subset correspondence analysis : visualizing relationships among a selected set of response categories from a questionnaire survey. *Sociological methods & research*, 35(2):193–218.
- GREENACRE, M. J. (1993). Biplots in correspondence analysis. *Journal of Applied Statistics*, 20(2):251–269.
- GREINER, L. (1998). Revolution is still inevitable. *Harvard Business Review*, 76(3):64–65.
- GREINER, L. E. (1997). Evolution and revolution as organizations grow : A company’s past has clues for management that are critical to future success. *Family Business Review*, 10(4):397–409.
- GREINER, L. (1972). Evolution and revolution as organization grow. *Harvard Business Review*, page 52.
- GROSSETTI, M. (2015). Note sur la notion d’encastrement. *SociologieS*.
- GULATI, R. (1995a). Does familiarity breed trust ? the implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal*, 38(1):85–112.
- GULATI, R. (1995b). Social structure and alliance formation patterns : A longitudinal analysis. *Administrative science quarterly*, pages 619–652.
- GULATI, R. et SINGH, H. (1998). The architecture of cooperation : Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative science quarterly*, pages 781–814.
- HAMEL, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic management journal*, 12(S1):83–103.
- HAMMER, M. (1990). Reengineering work : don’t automate, obliterate. *Harvard business review*, 68(4):104–112.

- HANNAN, M. T. et FREEMAN, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5):929–964.
- HANNAN, M. T. et FREEMAN, J. (1989). Organizations and social structure. *Organizational ecology*, pages 3–27.
- HANNAN, M. T. et FREEMAN, J. (1993). *Organizational ecology*. Harvard university press.
- HARRIGAN, K. R. (1985). *Strategies for joint ventures*. Free Press.
- HAWLEY, F. (1950). Big kivas, little kivas, and moiety houses in historical reconstruction. *Southwestern Journal of Anthropology*, 6(3):286–302.
- HENNART, J.-F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic management journal*, 9(4):361–374.
- HOFER, C. W. et SCHENDEL, D. (1978). *Strategy formulation : Analytical concepts*. West Publ.
- INGHAM, M. (1995). *Management stratégique et compétitivité*. De Boeck Supérieur.
- KALE, P., DYER, J. H. et 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.
- KAMINSKA-LABBÉ, R. et THOMAS, C. (2007). Bill mckelvey : Dynamique organisationnelle et sciences de la complexité. *Les grands auteurs en Management Stratégique, Editions EMS, à paraître*.
- KANG, N.-H. et SAKAI, K. (2001). *New patterns of industrial globalisation : cross-border mergers and acquisitions and strategic alliances*. OECD.
- Khdim-abi AYAD, A. (2012). Les alliances stratégiques pour promouvoir le médicament générique en algérie.

- KLEIN, B. (1980). Transaction cost determinants of "unfair" contractual arrangements. *The American economic review*, 70(2):356–362.
- KOGUT, B. (1988). Joint ventures : Theoretical and empirical perspectives. *Strategic management journal*, 9(4):319–332.
- KOGUT, B. et ZANDER, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3(3):383–397.
- LARSON, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings : A study of the governance of exchange relationships. *Administrative science quarterly*, pages 76–104.
- LAWRENCE, P. R. et LORSCH, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, pages 1–47.
- LAWRENCE, P. R. et LORSCH, J. W. (1986). Organization and environment : managing differentiation and integration (harvard business school classics). *Harvard Business Classics*.
- LE ROY, F. et YAMI, S. (2009). *Management stratégique de la concurrence*. Dunod.
- LEARNED, E. P. (1969). Business policy : Text and cases.
- LEFAIX-DURAND, A., POULIN, D., BEAUREGARD, R. et KOZAK, R. (2006). Relations interorganisationnelles et création de valeur. *Revue française de gestion*, 164(5):205–227.
- LEVIE, J. et HAY, M. (1998). Progress or just proliferation. *A historical review of stages models of early corporate growth*, London Business School, London.
- MACMILLAN, I. C. (1978). *Strategy formulation : Political concepts*. Numéro HD30. 28. M32 1981.
- MARTINET, A.-C. (2001). *Stratégies : actualité et futurs de la recherche*. Vuibert.

- MARTINET, A.-C. (2006). Stratégie et pensée complexe. *Revue française de gestion*, (1):31–45.
- MARTINET, A. C. *et al.* (2008). 50 ans de recherche en stratégie : normalisation ou pluralisme épistémologique ? *Finance Contrôle Stratégie*, 11:39–66.
- MARTINET, A. C. et THIÉTART, R. A. (2001). Les trois phases de la stratégie. *Stratégies : Actualités et futurs de la recherche*, FNEGE.
- MAYRHOFFER, U. (2004). Les rapprochements, forme d’internationalisation privilégiée par les entreprises ? *Gestion*, 29(4):15–22.
- McKELVEY, B. (1997). Perspective-quasi-natural organization science. *Organization Science*, 8(4):351–380.
- McKELVEY, B. (1999). Complexity theory in organization science : Seizing the promise or becoming a fad ? *Emergence*, 1(1):5–32.
- McKELVEY, B. (2002). Emergent order in firms : Complexity science vs. the entanglement trap. *Organizations Are Complex Social Systems*, Amsterdam : Elsevier.
- McKELVEY, B. (2012). *Célébrer la dynamique de connectivité parmi les agents dans les organisations : de la simplicité profonde à la fractalité requise*. Grands auteurs.
- MIGNON, S. (2009). La pérennité organisationnelle : un cadre d’analyse. *Revue française de gestion*, 35(192):75.
- MILLER, D. (1992). *Le paradoxe d’Icare : comment les grandes entreprises se tuent à réussir*. Presses Université Laval.
- MILLER, D. (1996). Configurations de stratégies et de structures : un pas vers la synthèse. *GESTION-MONTREAL*-, 21:43–54.
- MILLER, D. et CHEN, M.-J. (1994). Sources and consequences of competitive inertia : A study of the us airline industry.

- MILLER, D. et FRIESEN, P. (1980a). Archetypes of organizational transition. *Administrative Science Quarterly*, pages 268–299.
- MILLER, D. et FRIESEN, P. H. (1980b). Momentum and revolution in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 23(4):591–614.
- MILLER, D. et FRIESEN, P. H. (1983). Successful and unsuccessful phases of the corporate life cycle. *Organization studies*, 4(4):339–356.
- MILLER, D. et FRIESEN, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science*, 30(10):1161–1183.
- MILLER, D., FRIESEN, P. H. et MINTZBERG, H. (1984). *Organizations : A quantum view*. Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management science*, 24(9):934–948.
- MINTZBERG, H. (1990). Strategy formation : Schools of thought.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. et LAMPEL, J. (2009). *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Pearson.
- MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D. et THEORET, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative science quarterly*, pages 246–275.
- MITCHELL, W. et SINGH, K. (1996). Entrenched success : the reciprocal relationship between interfirm collaboration and business sales growth best papers proceedings academy of management. *Academy of Management, Cincinnati, USA*.
- MORIN, E. (1990). *Science Avec Conscience*. Le Seuil-Points, nouvelle édition.
- MOSCOSO, J. N. (2013). Et si l'on osait une épistémologie de la découverte ? la démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant. *Penser l'éducation*, (33):57–80.

- NARULA, R. et HAGEDOORN, J. (1999). Innovating through strategic alliances : moving towards international partnerships and contractual agreements. *Technovation*, 19(5): 283–294.
- NELSON, R. R. et WINTER, S. G. (1982). Winter. 1982. *An evolutionary theory of economic change*, pages 929–964.
- OCDE (2001). *Le nouveau visage de la mondialisation industrielle*. OCDE.
- OLIVER, C. (1997). Sustainable competitive advantage : combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal*, 18(9):697–713.
- PERROW, C. (1979). *Organizational theory in a society of organizations*. Ecole Nationale d'Administration Publique.
- PFEFFER, J. et NOWAK, P. (1976a). Joint ventures and interorganizational interdependence. *Administrative science quarterly*, pages 398–418.
- PFEFFER, J. et NOWAK, P. (1976b). Patterns of joint venture activity : implications for antitrust policy. *Antitrust Bull.*, 21:315.
- PFEFFER, J. et SALANCIK, G. R. (1978). The external control of organizations : A resource dependence approach. *NY : Harper and Row Publishers*.
- PHILLIPS, A. (1960). A theory of interfirm organization. *The Quarterly Journal of Economics*, pages 602–613.
- PIAGET, J. (1967). *Logique Et Connaissance Scientifique*. Gallimard.
- PISANO, G. P. (1989). Using equity participation to support exchange : Evidence from the biotechnology industry.
- POPPER, K. (1973). La logique de la découverte scientifique. *Paris Payot*.
- PORTER, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy : Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4):30–41.

- PORTER, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, 12(S2):95–117.
- POWELL, W. (1990). Neither market nor hierarchy : Network forms of organization. research in organizational behaviour, núm. 12. Remmele, B.(2004). *The Moral Framework of Cyberspace. Journal of Information, Communication & Ethics in Society*, 2:125–131.
- PRASHANT, K. et HARBIR, S. (2009). Managing strategic alliances : what do we know now, and where do we go from here? *The Academy of Management Perspectives*, 23(3):45–62.
- PRIGOGINE, I. et STENGERS, I. (1979). *La nouvelle alliance : métamorphose de la science*. Gallimard.
- PRIGOGINE, I. et STENGERS, I. (1996). *La fin des certitudes : temps, chaos et les lois de la nature*, volume 77. Odile Jacob.
- ROTHAERMEL, F. T. et DEEDS, D. L. (2006). Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of business venturing*, 21(4):429–460.
- ROUANE, R. (2014). *Le transfert inter-organisationnel de compétences entre joint-venture euro-algériennes et entreprises mères européennes*. Thèse de doctorat, Nice.
- ROULEAU, L. (2007). *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Presses de l'Université du Québec.
- RUMELT, R. P. (1974). Strategy, structure, and economic performance.
- RUMELT, R. P. (1995). Inertia and transformation. In *Resource-based and evolutionary theories of the firm : Towards a synthesis*, pages 101–132. Springer.
- RUMELT, R. P., SCHENDEL, D. E. et TEECE, D. J. (1994). Fundamental issues in strategy : A research agenda : Harvard business school press. *Boston, MA*.

- RUSO, M. et CESARANI, M. (2017). Strategic alliance success factors : A literature review on alliance lifecycle.
- RUTHERFORD, M. W., BULLER, P. F. et McMULLEN, P. R. (2003). Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. *Human Resource Management : Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 42(4):321–335.
- RYLE, G. (1984). The concept of mind (1949). *London : Hutchinson*.
- SAIDANI, M. et BOUTELDJA, A. (2013). Le partenariat interentreprises en algérie : réalités et perspectives.
- SALTER, M. S. et WEINHOLD, W. A. (1979). *Diversification through acquisition : Strategies for creating economic value*. Free Pr.
- SCHENDEL, D. et COOL, K. O. (1983). *Development of the strategic management field : some accomplishments and challenges*. Institute for Research in the Behavioral, Economic, and Management Sciences
- SCHMIEMANN, M. (2006). Strategic and non-strategic inter-firm linkages in europe. *Eurostat Business Statistics*.
- SHAH, R. H. et SWAMINATHAN, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances : The moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29(5):471–494.
- SHRIVASTAVA, P. (1986). Postmerger integration. *Journal of business strategy*, 7(1):65–76.
- SHRIVASTAVA, P. (1987). Rigor and practical usefulness of research in strategic management. *Strategic Management Journal*, 8(1):77–92.

- SHRIVASTAVA, P. et GATES, S. (1988). *Locating Doctoral Dissertations in Strategic Management*.
- SHRIVASTAVA, P. et LIM, G. E. (1989). A profile of doctoral dissertations in strategic management : A note. *Journal of Management Studies*, 26(5):531–539.
- SIMON, H. A. (1972). Theories of bounded rationality. *Decision and organization*, 1(1):161–176.
- SINGH, H. et ZOLLO, M. (1997). Learning to acquire : knowledge accumulation mechanisms and the evolution of post-acquisition integration strategies. *Financial Institutions Center, The Wharton School*.
- SOLER, L. (2009). *Introduction à l'épistémologie*. Ellipses.
- SOMMERHOFF, G. (1950). Analytical biology. london, oxford university press. *Sommerhoff Analytical Biology 1950*.
- SPENCER, H. (1898). *Principles of sociology*, volume 6. D. Appleton and Company.
- STALK, J. G. et HOUT, T. M. (1990). Competing against time. *Research-Technology Management*, 33(2):19–24.
- STUBBART, C. I. et SMALLEY, R. D. (1999). The deceptive allure of stage models of strategic processes. *Journal of Management Inquiry*, 8(3):273–286.
- SUN-TZU. (1772). *L'Art de la guerre*.
- SZULANSKI, G. (1996). Exploring internal stickiness : Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic management journal*, 17(S2):27–43.
- TEECE, D. et PISANO, G. (1994). The dynamic capabilities of firms : an introduction. *Industrial and corporate change*, Vol 3(3):537–556.
- TELSER, L. G. (1980). A theory of self-enforcing agreements. *Journal of business*, pages 27–44.

- THIÉTART, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.
- THOENIG, J.-C. et CROZIER, M. (1975). La régulation des systèmes organisés complexes. *Revue française de sociologie*, 16(1):3–32.
- THOMPSON, A. A. et STRICKLAND, A. J. (1978). *Strategy and policy : Concepts and cases*. Business Publications.
- TURK, H. (1973). Comparative urban structure from an interorganizational perspective. *Administrative Science Quarterly*, pages 37–55.
- UNTERMAN, I. et HEGARTY, W. H. (1979). Teaching implications of policy and planning research. *Strategic Management : A New View of Business Policy and Planning*, pages 479–83.
- Van de VEN, A. H., EMMETT, D. C. et KOENIG JR, R. (1975). Frameworks for interorganizational analysis. *Interorganizational theory*, pages 19–38.
- VENKATRAMAN, N. et GRANT, J. H. (1986). Construct measurement in organizational strategy research : A critique and proposal.
- VENZON, D. et MOOLGAVKAR, S. (1988). A method for computing profile-likelihood-based confidence intervals. *Applied statistics*, pages 87–94.
- VOISIN, C., PLUNKET, A. et BELLON, B. (2000). *La coopération industrielle*. Economica, economica édition.
- WACHEUX, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- WALKER, G., KOGUT, B. et SHAN, W. (2000). Social capital, structural holes and the formation of an industry network. *In Knowledge and social capital*, pages 225–254. Elsevier.
- WARREN, R. L. (1967). The interorganizational field as a focus for investigation. *Administrative science quarterly*, pages 396–419.

- WASSILA, T.-A. et CHARIF, M. (2009). Les pme maghrébines : Facteurs d'intégration régionale : Pme en algérie, quelles options stratégiques face à la concurrence internationale. *La revue de l'Économie & de Management*.
- WEICK, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*, volume 3. Sage.
- WEIGELT, K. et CAMERER, C. (1988). Reputation and corporate strategy : A review of recent theory and applications. *Strategic management journal*, 9(5):443–454.
- WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2):171–180.
- WERNERFELT, B. (1995). The resource-based view of the firm : Ten years after. *Strategic management journal*, 16(3):171–174.
- WILLIAMSON, O. E. (1983). Credible commitments : Using hostages to support exchange. *The American Economic Review*, 73(4):519–540.
- WILLIAMSON, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Simon and Schuster.
- WILLIAMSON, O. E. (1991a). Comparative economic organization : The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, pages 269–296.
- WILLIAMSON, O. E. (1991b). Strategizing, economizing, and economic organization. *Strategic management journal*, 12(S2):75–94.
- WOODWARD, J. (1958). *Management and technology*. Numéro 3. HM Stationery Off.
- WRIGHT, C. O. B. (1986). National cooperative research act of 1984 : A new antitrust regime for joint research and development ventures, the. *High Tech. LJ*, 1:133.
- WRIGLEY, L. (1970). Diversification and divisional autonomy. *DBA thesis, Harvard Business School*.

ZAMAN, M. et MAVONDO, F. T. (2004). The implications for "strategic fit" between partnership characteristics and relationship management as a source of alliance success. *In Australian and New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC 2004) : Marketing Accountabilities and Responsibilities*, pages 1–9. ANZMAC 2004 (Australian and New Zealand Academy).

Annexes

COMMERCE EXTÉRIEUR	2014	2015	Evolution
Importations (CAF)	58 580	51 501	-12,1
Biens alimentaires	11 005	9 314	-15,4
Biens intermédiaires	17 622	15 881	-9,9
Biens d'équipements	19 619	17 709	-9,7
Biens de consommation non alimentaires	10 334	8 597	-16,8
Exportations (FOB)	62 886	37 787	-39,9
Hydrocarbures	60 304	35 724	-40,8
Hors Hydrocarbures	2 582	2 063	-20,1
Balance commerciale	4 306	-13 714	

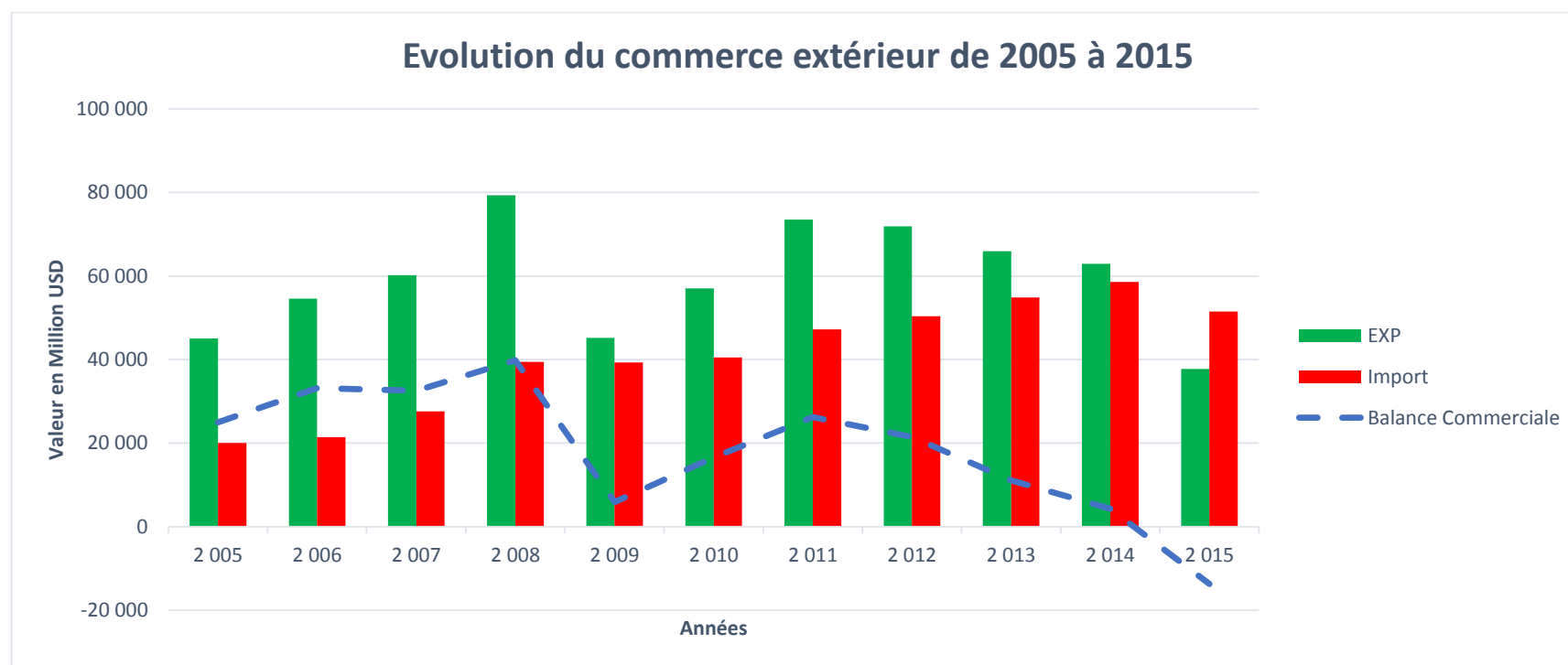
Unité : millions de dollars US

Source : ministère des finances d'après CNIS

Unité: Millions de dollars

Année	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015
Exp Hors Hydrocarbure	1 099	1 158	1 332	1 937	1 066	1 526	2 062	2 062	2 165	2 582	2 063
Exp Hydrocarbures	43 937	53 456	58 831	77 361	44 128	55 527	71 427	69 804	63 752	60 304	35 724
Total Exportation	45 036	54 613	60 163	79 298	45 194	57 053	73 489	71 866	65 917	62 886	37 787
Total Importation	20 048	21 456	27 631	39 479	39 294	40 473	47 247	50 376	54 852	58 580	51 501
Balance commerciale	24 989	33 157	32 532	39 819	5 900	16 580	26 242	21 490	11 065	4 306	-13 714
Taux de couverture des importations	224,64	254,53	217,74	200,86	115,02	140,97	155,54	142,66	120,17	107,35	73,37

Source: CNIS (Centre National sur l'Information Statistiques des Douanes)



: Annexe III : Guide d'entretien de la partie qualitative

Thème 1 : Contexte des accords :

- Dans quels, contexte et conditions, SAIDAL est venu à l'idée de conclure des partenariats ?
- Quelle a été la situation du groupe et de son secteur cette époque ?
- A quel moment remontent les premiers contacts ?
- Combien de temps prenaient les négociations préliminaires avant la conclusion des accords ?
- Par qui, les négociations ont-elles étaient menées ?

Thème 2 : Caractéristiques des accords :

- En quoi consistaient ces accords ?
- Quels ont été, les apports de chaque partenaire ?
- Quels ont été les différentes répartitions du capital dans les divers accords conclus ?
- Quels ont été les objectifs visés par SAIDAL à travers ces accords ?
- Est-ce que parmi ces objectifs il y avait des objectifs prioritaires ?

Thème 3 : Évolution et appréciation des accords :

- Dans l'ensemble, comment ces différents accords ont évolué ? et si des changements sont survenus, est ce que ces derniers ont impacté les objets initiaux des accords ?
- .Qu'en est-il de la gouvernance de ces entités créées et est-ce que le groupe SAIDAL y prenait part de façon active.
- Est-ce qu'il y a eu des retombées positives sur le groupe, induites par ces accords ?
- Est-ce que les objectifs escomptés, ont été atteint ? si non, quels en-sont les raisons à votre avis ?
- Quelle est votre appréciation à l'égard de ces accords ? à développer en fonction de la réponse

Annexe IV : .Liste des variables de l'étude quantitatives, questions et modalités de réponse

Variable	Libellé	Modalité	Modalité
TailleETP	Catégorie de l'entreprise GE ou PME	1	GE
		2	PME
ZoneI_Act	L'entreprise est-elle installée dans une Zone d'activité Zone Industrielle	1	Oui
		2	Non
SphèrePubPiv	L'entreprise relève de la sphère publique ou privée	1	Publique
		2	Privé
Région	Région d'implantation de l'entreprise	1	Centre
		2	Est
		3	Ouest
		4	Sud
FournEtran	Avez-vous des fournisseurs étrangers	1	Oui
		2	Non
FournisImp	Votre Fournisseur le plus important	1	Etranger
		2	Publique national
		3	Privé National
		4	PFI (pas de fournisseur important)
ClientEtran	Avez-vous des clients étrangers	1	Oui
		2	Non
ClientImp	Votre client le plus important	1	Etranger
		2	Publique national
		3	Privé National
		4	PCI (pas de Client important)
OrigPart	De quelle origine est votre partenaire	1	National
		2	Etranger
DegreCoop	Degré de coopération	1	Faible
		2	Intermédiaire
		3	Forte
ObjetCoop	Quel est l'objet de la coopération	1	Logistique
		2	Management
		3	Production
Q2Actionnariat	Les actionnaires de l'entreprise sont	1	D'autres entreprises
		2	Des particuliers
		3	Des particuliers et des entreprises
Q3Actionnaires	Nombre D'actionnaires	1	Propriétaire unique
		2	Deux actionnaires
		3	Entre 3 et 5 actionnaires
		4	Plus de 5 actionnaires
Q4StructAction	Les propriétaires membres de la famille détiennent	1	Moins de 30 %
		2	Entre 30 et 80 %
		3	La totalité du capital
Q83Gouve	Les propriétaires sont impliqués dans la gestion	1	Oui
		2	Non
AgeBis	Entreprise créée avant 2000?	1	Oui
		2	Non

: Annexe IV.1 **Fréquences**

Statistiques

		Taille de l'entreprise	L'entreprise est-elle installée dans une Zone d'activité Zone Industrielle	L'entreprise relève de la sphère publique ou privée	Région d'implantation
N	Valide	67	67	67	67
	Manquant	0	0	0	0

Statistiques

		Avez-vous des fournisseurs étrangers	Votre Fournisseur le plus important est	Aves vous des clients étrangers	Votre Client le plus important est
N	Valide	67	67	67	67
	Manquant	0	0	0	0

Statistiques

		Origine du partenaire	Degré de coopération	Quel est l'objet de la coopération	Les actionnaires de l'entreprise sont
N	Valide	67	67	67	67
	Manquant	0	0	0	0

Statistiques

		Nombre D'actionnaires	Les propriétaires membres de la famille détiennent	Les propriétaire sont impliqués dans la gestion	Entreprise créée avant 2000?
N	Valide	67	67	67	67
	Manquant	0	0	0	0

Taille de l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	PME	55	82,1	82,1	82,1
	GE	12	17,9	17,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

L'entreprise est-elle installée dans une Zone d'activité Zone Industrielle

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	44	65,7	65,7	65,7
	Non	23	34,3	34,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

L'entreprise relève de la sphère publique ou privée

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Publique	11	16,4	16,4	16,4
	Privée	56	83,6	83,6	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Région d'implantation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Centre	30	44,8	44,8	44,8
	Est	17	25,4	25,4	70,1
	Ouest	12	17,9	17,9	88,1
	Sud	8	11,9	11,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Avez-vous des fournisseurs étrangers

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	36	53,7	53,7	53,7
	Non	31	46,3	46,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Votre Fournisseur le plus important est

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Etranger	16	23,9	23,9	23,9
	Pub Nat	7	10,4	10,4	34,3
	Priv Nat	15	22,4	22,4	56,7
	PFI	29	43,3	43,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Aves vous des clients étrangers

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	7	10,4	10,4	10,4
	Non	60	89,6	89,6	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Votre Client le plus important est

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Etranger	1	1,5	1,5	1,5
	Pub Nat	9	13,4	13,4	14,9
	Priv Nat	30	44,8	44,8	59,7
	PCI	27	40,3	40,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Origine du partenaire

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	National	49	73,1	73,1	73,1
	Etranger	18	26,9	26,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Degré de coopération

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Faible	4	6,0	6,0	6,0
	Intermédiaire	40	59,7	59,7	65,7
	Forte	23	34,3	34,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Quel est l'objet de la coopération

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Logistique	18	26,9	26,9	26,9
	Management	8	11,9	11,9	38,8
	Production	41	61,2	61,2	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Les actionnaires de l'entreprise sont

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	D'autres entreprises	10	14,9	14,9	14,9
	Des particuliers	51	76,1	76,1	91,0
	Des entreprises et des particuliers	6	9,0	9,0	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Nombre D'actionnaires

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Propriétaire unique	26	38,8	38,8	38,8
	Deux actionnaires	10	14,9	14,9	53,7
	Entre 3 et 5 actionnaires	19	28,4	28,4	82,1
	Plus de 5 actionnaires	12	17,9	17,9	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Les propriétaires membres de la famille détiennent

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 30%	34	50,7	50,7	50,7
	de 30% à 80%	4	6,0	6,0	56,7
	La totalité du Capital	29	43,3	43,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Les propriétaires sont impliqués dans la gestion

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	45	67,2	67,2	67,2
	Non	22	32,8	32,8	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Entreprise créée avant 2000?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	36	53,7	53,7	53,7
	Non	31	46,3	46,3	100,0
	Total	67	100,0	100,0	

Annexe V: Régression logistique : Variable dépendante Degré de coopération

Récapitulatif de traitement des observations

Observations non pondérées ^a		N	Pourcentage
Observations sélectionnées	Incluses dans l'analyse	67	100,0
	Observations manquantes	0	,0
	Total	67	100,0
Observations non sélectionnées		0	,0
Total		67	100,0

a. Si la pondération est active, consultez la table de classification pour connaître le nombre total d'observations.

Codage de variable dépendante

Valeur d'origine	Valeur interne
faible	0
forte	1

Codages des variables catégorielles

		Fréquence	Codage de paramètre		
			(1)	(2)	(3)
Votre Client le plus important est	Etranger	1	1,000	,000	,000
	Pub Nat	9	,000	1,000	,000
	Priv Nat	30	,000	,000	1,000
	PCI	27	,000	,000	,000
Nombre D'actionnaires	Propriétaire unique	26	1,000	,000	,000
	Deux actionnaires	10	,000	1,000	,000
	Entre 3 et 5 actionnaires	19	,000	,000	1,000
	Plus de 5 actionnaires	12	,000	,000	,000
Région d'implantation	Centre	30	1,000	,000	,000
	Est	17	,000	1,000	,000
	Ouest	12	,000	,000	1,000
	Sud	8	,000	,000	,000
Votre Fournisseur le plus important est	Etranger	16	1,000	,000	,000
	Pub Nat	7	,000	1,000	,000
	Priv Nat	15	,000	,000	1,000
	PFI	29	,000	,000	,000
Les propriétaires membres de la famille détiennent	Moins de 30%	34	1,000	,000	
	de 30% à 80%	4	,000	1,000	
	La totalité du Capital	29	,000	,000	

Codages des variables catégorielles

		Fréquence	Codage de paramètre		
			(1)	(2)	(3)
Les actionnaires de l'entreprise sont	D'autres entreprises	10	1,000	,000	
	Des particuliers	51	,000	1,000	
	Des entreprises et des particuliers	6	,000	,000	
L'entreprise relève de la sphère publique ou privée	Publique	11	1,000		
	Privée	56	,000		
Avez-vous des fournisseurs étrangers	Oui	36	1,000		
	Non	31	,000		
Avez-vous des clients étrangers	Oui	7	1,000		
	Non	60	,000		
Les propriétaires sont impliqués dans la gestion	Oui	45	1,000		
	Non	22	,000		
Origine du partenaire	National	49	1,000		
	Etranger	18	,000		
Entreprise créée avant 2000?	Oui	36	1,000		
	Non	31	,000		
L'entreprise est-elle installée dans une Zone d'activité Industrielle	Oui	44	1,000		
	Non	23	,000		

Bloc 0 : Bloc de début

Table de classification^{a,b}

Observé			Prévisions		
			degré de coopération bis		Pourcentage correct
			faible	forte	
Pas 0	degré de coopération bis	faible	43	0	100,0
		forte	24	0	,0
Pourcentage global					64,2

a. La constante est incluse dans le modèle.

b. La valeur de coupe est ,500

Variables de l'équation

	B	E.S	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Pas 0 Constante	-,583	,255	5,238	1	,022	,558

Variables absentes de l'équation

			Score	ddl	Sig.
Pas 0	Variables	TailleETP	,039	1	,843
		ZoneI_Act(1)	,442	1	,506
		SphèrePubPiv(1)	,531	1	,466
		Région	3,484	3	,323
		Région(1)	,413	1	,521
		Région(2)	1,251	1	,263
		Région(3)	2,333	1	,127
		FournEtran(1)	,209	1	,647
		FournisImp	1,875	3	,599
		FournisImp(1)	,191	1	,662
		FournisImp(2)	,179	1	,673
		FournisImp(3)	,704	1	,401
		ClientEtran(1)	1,546	1	,214
		ClientImport	1,898	3	,594
		ClientImport(1)	1,819	1	,177
		ClientImport(2)	,028	1	,867
		ClientImport(3)	,017	1	,897
		OrigPart(1)	4,169	1	,041
		Q2Actionnariat	1,838	2	,399
		Q2Actionnariat(1)	1,028	1	,311
		Q2Actionnariat(2)	,026	1	,872
		Q3Actionnaires	4,122	3	,249
		Q3Actionnaires(1)	3,716	1	,054
		Q3Actionnaires(2)	1,280	1	,258
		Q3Actionnaires(3)	,208	1	,649
		Q4StructAction	2,964	2	,227
		Q4StructAction(1)	,008	1	,927
		Q4StructAction(2)	2,840	1	,092
		Q83Gouve(1)	2,865	1	,091
		AgeBis(1)	,003	1	,957
		Statistiques générales	31,589	24	,138

Bloc 1 : Méthode = Introduction

Tests composites des coefficients du modèle

		Khi-deux	ddl	Sig.
Pas 1	Pas	49,855	24	,001
	Bloc	49,855	24	,001
	Modèle	49,855	24	,001

Récapitulatif des modèles

Pas	Log de vraisemblance -2	R-deux de Cox et Snell	R-deux de Nagelkerke
1	37,564 ^a	,525	,720

a. L'estimation s'est arrêtée à l'itération numéro 20, car le nombre d'itérations maximum a été atteint. La solution finale est introuvable.

Table de classification^a

Observé			Prévisions		
			degré de coopération bis		Pourcentage correct
			faible	forte	
Pas 1	degré de coopération bis	faible	39	4	90,7
		forte	6	18	75,0
Pourcentage global					85,1

a. La valeur de coupe est ,500

Variables de l'équation

		B	E.S	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Pas 1 ^a	TailleETP	,773	1,885	,168	1	,682	2,166
	ZoneI_Act(1)	4,666	2,121	4,842	1	,028	106,305
	SphèrePubPiv(1)	11,770	7,018	2,812	1	,094	129284,6
	Région			5,192	3	,158	
	Région(1)	4,907	2,407	4,156	1	,041	135,292
	Région(2)	5,605	2,545	4,849	1	,028	271,663
	Région(3)	-2,314	3,178	,530	1	,466	,099
	FournEtran(1)	-9,555	4,703	4,128	1	,042	,000
	FournisImp			4,336	3	,227	
	FournisImp(1)	-3,099	2,047	2,292	1	,130	,045
	FournisImp(2)	-12,218	5,961	4,200	1	,040	,000
	FournisImp(3)	-9,214	4,904	3,530	1	,060	,000
	ClientEtran(1)	2,728	2,552	1,143	1	,285	15,300
	ClientImport			6,772	3	,080	
	ClientImport(1)	25,363	40192,97	,000	1	,999	1,0E+11
	ClientImport(2)	-4,326	3,067	1,989	1	,158	,013
	ClientImport(3)	4,315	1,908	5,113	1	,024	74,819
	OrigPart(1)	-3,644	1,632	4,987	1	,026	,026

Variables de l'équation

		Intervalle de confiance 95% pour EXP(B)	
		Inférieur	Supérieur
Pas 1 ^a	TailleETP	,054	87,050
	ZoneI_Act(1)	1,665	6787,320
	SphèrePubPiv(1)	,137	1,2E+11
	Région		
	Région(1)	1,208	15150,12
	Région(2)	1,851	39860,44
	Région(3)	,000	50,112
	FournEtran(1)	,000	,714
	FournisImp		
	FournisImp(1)	,001	2,493
	FournisImp(2)	,000	,587
	FournisImp(3)	,000	1,489
	ClientEtran(1)	,103	2274,370
	ClientImport		
	ClientImport(1)	,000	.
	ClientImport(2)	,000	5,397
	ClientImport(3)	1,777	3150,279
	OrigPart(1)	,001	,640

Variables de l'équation

	B	E.S	Wald	ddl	Sig.	Exp(B)
Q2Actionnariat			,766	2	,682	
Q2Actionnariat(1)	29,754	10494,78	,000	1	,998	8,4E+12
Q2Actionnariat(2)	34,484	10494,78	,000	1	,997	9,5E+14
Q3Actionnaires			6,422	3	,093	
Q3Actionnaires(1)	3,094	1,725	3,215	1	,073	22,056
Q3Actionnaires(2)	-7,811	4,320	3,270	1	,071	,000
Q3Actionnaires(3)	-2,194	1,960	1,254	1	,263	,111
Q4StructAction			,077	2	,962	
Q4StructAction(1)	-,418	1,509	,077	1	,782	,658
Q4StructAction(2)	31,390	10494,78	,000	1	,998	4,3E+13
Q83Gouve(1)	1,243	1,979	,394	1	,530	3,465
AgeBis(1)	,174	1,344	,017	1	,897	1,190
Constante	-34,534	10494,78	,000	1	,997	,000

Variables de l'équation

	Intervalle de confiance 95% pour EXP(B)	
	Inférieur	Supérieur
Q2Actionnariat		
Q2Actionnariat(1)	,000	.
Q2Actionnariat(2)	,000	.
Q3Actionnaires		
Q3Actionnaires(1)	,750	648,758
Q3Actionnaires(2)	,000	1,926
Q3Actionnaires(3)	,002	5,190
Q4StructAction		
Q4StructAction(1)	,034	12,663
Q4StructAction(2)	,000	.
Q83Gouve(1)	,072	167,596
AgeBis(1)	,085	16,591
Constante		

a. Introduction des variables au pas 1 : TailleETP, ZoneI_Act, SphèrePubPiv, Région, FournEtran, FournisImp, ClientEtran, ClientImport, OrigPart, Q2Actionnariat, Q3Actionnaires, Q4StructAction, Q83Gouve, AgeBis.

Annexe VI: Résultat de l'analyse factorielle des correspondances multiples appliquée à la base de données

V1.1

Statistiques descriptives :

Variable	Modalités	Effectifs	%
q3 zone nd/A	Non	21	31,343
	Oui	46	68,657
Sphère	PRIV	57	85,075
	PUB	10	14,925
Origine part	Etranger	13	19,403
	National	54	80,597
Degre de coop	Faible	48	71,642
	Forte	19	28,358
Propriétaire d	D'autres entre	9	13,433
	Des Particulie	53	79,104
	Mixte	5	7,463
Gouvernance	Gérance par le	23	34,328
	Gérant Non pi	44	65,672
Age15	1	36	53,731
	2	31	46,269
Region	Centre	29	43,284
	Est	18	26,866
	Ouest	11	16,418
	Sud	9	13,433

Inertie totale : 1,143

Valeurs propres et pourcentages d'inertie :

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Valeur propre	0,326	0,197	0,158	0,140	0,130	0,102	0,065	0,024
Inertie (%)	28,530	17,234	13,786	12,257	11,393	8,959	5,721	2,120
% cumulé	28,530	45,764	59,550	71,808	83,201	92,159	97,880	100,000
Inertie ajustée	0,046	0,004	0,000					
Inertie ajustée	66,836	5,828	0,430					
% cumulé	66,836	72,664	73,094					



Résultats pour les variables :

Contributions (Variables) :

	Poids	Poids (relatif)	F1	F2	F3
q3 zone nd/A	21	0,045	0,047	0,056	0,208
q3 zone nd/A	46	0,098	0,022	0,026	0,095
Sphère-PRIV	57	0,122	0,047	0,001	0,022
Sphère-PUB	10	0,021	0,268	0,006	0,127
Origine part-Et	13	0,028	0,032	0,143	0,050
Origine part-N	54	0,115	0,008	0,034	0,012
Degre de coo	48	0,102	0,001	0,073	0,035
Degre de coo	19	0,041	0,004	0,184	0,089
Propriétaire d	9	0,019	0,227	0,074	0,005
Propriétaire d	53	0,113	0,068	0,000	0,028
Propriétaire d	5	0,011	0,043	0,132	0,202
Gouvernance-	23	0,049	0,143	0,020	0,065
Gouvernance-	44	0,094	0,075	0,010	0,034
Age15-1	36	0,077	0,007	0,111	0,013
Age15-2	31	0,066	0,008	0,129	0,016
Region-Centre	29	0,062	0,000	0,000	0,000
Region-Est	18	0,038	0,000	0,000	0,000
Region-Ouest	11	0,023	0,000	0,000	0,000
Region-Sud	9	0,019	0,000	0,000	0,000

Cosinus carrés (Variables) :

	F1	F2	F3
q3 zone nd/A	0,157	0,113	0,334
q3 zone nd/A	0,157	0,113	0,334
Sphère-PRIV	0,719	0,009	0,164
Sphère-PUB	0,719	0,009	0,164
Origine part-Et	0,092	0,245	0,068
Origine part-N	0,092	0,245	0,068
Degre de coo	0,011	0,355	0,136
Degre de coo	0,011	0,355	0,136
Propriétaire d	0,600	0,118	0,006
Propriétaire d	0,741	0,000	0,146
Propriétaire d	0,107	0,196	0,241
Gouvernance-	0,498	0,042	0,109
Gouvernance-	0,498	0,042	0,109
Age15-1	0,032	0,330	0,032
Age15-2	0,032	0,330	0,032
Region-Centre	0,135	0,001	0,001
Region-Est	0,074	0,001	0,011
Region-Ouest	0,003	0,000	0,000
Region-Sud	0,014	0,000	0,007

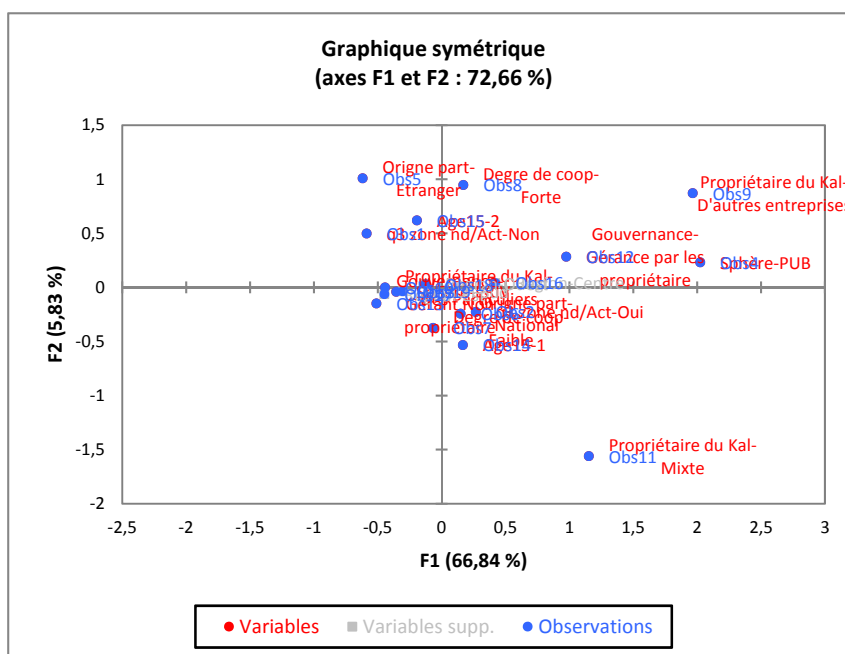
Valeurs test (Variables) :

	F1	F2	F3
q3 zone nd/Act	-3,222	2,732	-4,696
q3 zone nd/Act	3,222	-2,732	4,696
Sphère-PRIV	-6,888	-0,789	3,292
Sphère-PUB	6,888	0,789	-3,292
Origine part-Et	-2,463	4,022	-2,119
Origine part-N	2,463	-4,022	2,119
Degre de coop	-0,866	-4,840	-3,000
Degre de coop	0,866	4,840	3,000
Propriétaire d	6,291	2,785	-0,635
Propriétaire d	-6,995	-0,008	3,109
Propriétaire d	2,657	-3,601	-3,986
Gouvernance-	5,732	1,667	2,688
Gouvernance-	-5,732	-1,667	-2,688
Age15-1	1,457	-4,670	1,456
Age15-2	-1,457	4,670	-1,456
Region-Centre	2,986	0,280	-0,182
Region-Est	-2,204	-0,312	0,856
Region-Ouest	-0,458	0,107	-0,177
Region-Sud	-0,977	-0,118	-0,656

Les valeurs affichées en gras sont significatives au seuil alpha=0,1

VI.3

Graphiques symétriques : Observations et variables



VI.4: Graphique symétrique variables

