

# Le rôle des capacités organisationnelles dans le développement des réseaux d'entreprises : une application aux alliances

Jean-Luc ARREGLE

*Groupe ÉDHEC*

Terry AMBURGEY

*Kentucky University*

Tina DACIN

*Texas A&M University*

## *Correspondance :*

Groupe Édhec, 393 Promenade des Anglais, BP 3116

06202 Nice Cedex 3, France

Tél. : 04.93.18.32.44 ; Fax : 04.93.18.32.74

Email : arregle.jl@edu.edhec.asso.fr

*Résumé :* La nature des capacités organisationnelles de l'entreprise aurait un impact sur ses alliances en jouant notamment sur la taille du réseau (nombre d'alliés). Selon le phénomène de *path dependency*, le développement de nouvelles capacités organisationnelles nécessaires à la gestion d'une alliance serait fonction des capacités actuelles de l'entreprise, notamment de leur proximité. Cinq hypothèses, correspondant à cinq capacités organisationnelles différentes, sont testées sur un échantillon de 2120 PMI françaises. Certaines des capacités organisationnelles retenues ont un impact sur le nombre de partenaires. Les principales conséquences de ce résultat pour comprendre les alliances et les réseaux d'entreprises sont mises en évidence.

*Mots-clés :* alliance – capacité organisationnelle – réseau.

*Abstract :* We formulate the assumption that organizational capacities should have an impact on the number of allied partners, which is one way to optimize a company's alliances network. According to the path dependency effect, the development of new capacities involved in managing alliances depends on the similarity between current firm's capacities and the new ones. Five hypotheses, for five different organizational capacities, are tested on a sample of 2120 french small and medium size companies. Some organizational capacities have an impact on the number of allied partners. In conclusion, we develop the four main consequences of this results on alliance and firms network understanding.

*Keywords :* alliance – organizational capacity – network.

Face aux changements de l'environnement et de la dynamique de la concurrence, de nouvelles formes d'organisation ont été avancées pour répondre à ces nouveaux défis. Dans les différentes solutions proposées, les modes d'organisation (entreprise virtuelle, constellation, entreprise-réseau...) fondés sur des coopérations interentreprises se sont fortement développés<sup>1</sup> mettant, par la même occasion, en avant des mécanismes tels que les alliances.

Ceci se traduit par le fait que, à présent, il est possible de considérer que « les choix de coordination des activités et des transactions économiques et industrielles ne se posent pas en termes d'alternative entre marché et hiérarchie mais par référence à trois solutions de base : marché, hiérarchie et coopération entre firmes » [A. Desreumaux 1996, p. 89].

Accompagnant l'essor des alliances auprès des entreprises [P. Dussauge, B. Garrette 1991 ; M. Menguzzato, J. Renau Piqueras 1992 ; J. Hagedoorn 1993], les recherches sur ce thème ont connu un développement important [A. Noël, J. Zhang 1993] en utilisant plusieurs théories<sup>2</sup>.

Pour la plupart de ces travaux, l'alliance correspond à la mise en œuvre d'un objectif stratégique [P. Dussauge 1990 ; G. Koenig 1990 ; Y. Doz 1996] clairement défini, l'alliance étant un moyen de le réaliser.

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

---

<sup>1</sup> Voir A. Desreumaux [1996] pour une présentation de ces formes et de leurs limites.

<sup>2</sup> Par exemple, les coûts de transaction [J. F. Hennart 1988], la dépendance fondée sur les ressources [J. Pfeffer, P. Nowak 1976], la théorie des jeux [A. Parkhe 1993], les systèmes sociaux [R. Gulati 1995], l'apprentissage organisationnel [D. Teece 1986].

Par exemple, cette approche a mis en avant l'importance de la confiance [R. Gulati 1995a, 1995b ; P. Ring, A. Van de Ven 1992] entre partenaires pour expliquer la nature et le développement des alliances. Le contexte social dans lequel deux partenaires ont développé des alliances a un impact sur le développement de futures alliances. Cette dimension joue donc un rôle pour expliquer le nombre d'alliances que deux partenaires feront, ainsi que la forme de l'alliance. Elle fournit des informations sur l'évolution et la structure des réseaux d'entreprises et sur les liens, directs et indirects, qui peuvent s'y développer.

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

## **1. Le concept de *path dependencies***

L'approche fondée sur les ressources met en avant l'importance des ressources rares de l'entreprise pour expliquer sa réussite et son développement [J. L. Arrègle 1996]. Cette approche a connu depuis plusieurs années de nombreux développements qui ont permis d'en préciser plusieurs dimensions [par exemple l'évolution des ressources, cf. D. Teece, *al.* 1992] ou se sont centrés sur certains types de ressources [par exemple le savoir, cf. U. Zander, B. Kogut 1995 ; S. Winter 1986].

Elle a déjà été utilisée pour l'analyse des coopérations interentreprises au travers des objectifs des alliances. Celles-ci sont vues comme un moyen pour apprendre et internaliser les ressources ou compétences d'entreprises partenaires [B. Kogut 1988 ; G. Hamel 1991]. Ainsi, il peut s'agir d'une mise en commun d'actifs complémentaires ou de la création d'un phénomène d'apprentissage [G. Hamel, C. K. Prahalad 1994 ; R. Grant, C. Baden-Fuller 1995].

Cependant, une dimension importante de cette théorie n'a pas été utilisée : les capacités organisationnelles, comme d'autres ressources, se caractérisent par le phénomène de *path dependencies*.

Les capacités organisationnelles sont « *les capacités d'une entreprise pour organiser, manager, coordonner ou diriger un certain ensemble d'activités* » [D. Teece, *al.* 1992, p. 22].

Le phénomène de *path dependencies* est une dimension importante de l'approche fondée sur les ressources. Les ressources d'une entreprise à un instant donné conditionnent l'évolution de l'entreprise qui ne peut se développer que selon un chemin qui respecte une certaine proximité (similitude) entre les ressources à deux périodes successives. Elles ne sont donc pas neutres dans l'explication des alliances développées par une entreprise.

L'histoire de l'entreprise compte et conditionne son futur. Ainsi, les investissements et les capacités actuels contraignent le comportement futur de l'entreprise [D. Teece, *al.* 1992, p. 29].

D. Teece, *al.* [1992, p. 24] décrivent ainsi ce phénomène : « *Les entreprises devraient rencontrer des baisses de performance, quand elles se développent dans des activités et marchés qui requièrent la résolution et le management de problèmes de coordination différents de ceux que leur répertoire actuel de routines peut gérer* ».

Ce type de raisonnement est, par exemple, à la base des analyses de la diversification selon l'approche fondée sur les ressources [voir par exemple S. Chatterjee, B. Wernerfelt 1991 ; C. Markides, P. Williamson 1996].

Cette notion se retrouve également pour expliquer l'apprentissage d'une entreprise et son innovation [W. Cohen, D. Levinthal 1990] par le concept de *absorptive capacity*. La capacité à évaluer et utiliser un savoir extérieur dépend largement du niveau de connaissance qu'avait l'entreprise auparavant et de la proximité de ces deux savoirs.

## 2. Capacités organisationnelles et alliances

Le développement et le management d'alliances font appel à des capacités organisationnelles spécifiques. L'interaction de l'entreprise et d'un partenaire extérieur pose des problèmes à une entreprise et elle y répondra selon ses capacités organisationnelles actuelles ou, si elles ne sont pas pertinentes, elle en développera de nouvelles et adaptera son

organisation et management [F. Wacheux 1996]. Dans ce second cas, le processus d'apprentissage pour créer ces nouvelles capacités sera *path dependent*, c'est-à-dire sera fonction des capacités que l'entreprise possède et de leur proximité avec les nouvelles capacités à développer.

Cette proximité, et donc la nature des capacités actuelles, peut donc expliquer les choix d'une entreprise vis-à-vis de ses relations avec ses partenaires.

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

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

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

### **3. Deux dimensions caractéristiques des réseaux et des alliances**

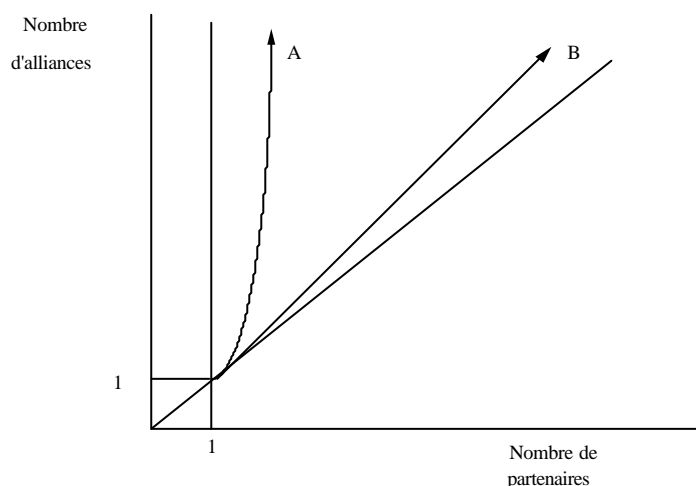
Généralement les recherches sur les alliances retiennent comme variable expliquée le nombre d'alliances. Les travaux qui intègrent la confiance ont permis de prendre en compte le nombre de relations entre partenaires fournissant ainsi une image plus fine du réseau d'alliés. Cela nous amène à distinguer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

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

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

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

**Figure 1** – Nombre d'alliances et nombre de partenaires



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

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

#### **4. Hypothèses**

Notre hypothèse de base est que, en plus des autres variables déjà mises en évidence par d'autres recherches, les capacités organisationnelles ont un impact sur le nombre d'alliances développées *via* le nombre de partenaires.

L'adéquation des capacités de l'entreprise avec celles nécessaires à la gestion d'une coopération interentreprises fera que ces entreprises développeront plus ou moins des alliances avec différents partenaires.

Cette hypothèse est déclinée en cinq hypothèses, selon cinq capacités organisationnelles différentes, qui seront ensuite testées.

- Partage de ressources :

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

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

- Décentralisation :

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

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

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

- Communication latérale :

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

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

- Sous-traitance :

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

H4a : plus l'entreprise est impliquée dans la sous-traitance comme donneur d'ordres, plus elle aura tendance à avoir des entreprises alliées.

H4b : plus l'entreprise a une activité de sous-traitant, plus elle aura tendance à avoir des entreprises alliées.



- **Divisionalisation :**

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

Chaque division doit coopérer pour certaines ressources ou activités avec d'autres ou la direction générale. Elle possède ainsi des capacités organisationnelles semblables à celles nécessaires pour la gestion de relations avec une entreprise partenaire.

H5 : plus l'entreprise est divisionnalisée, plus elle aura tendance à avoir d'entreprises alliées.

## **5. Données et méthode**

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

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

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

### **5.1. Variables**

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

entre entreprises, celles-ci restant indépendantes en dehors de l'alliance [D. Jolly 1995].

#### *5.1.1. Variables indépendantes*

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

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

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

#### *5.1.2. Variables de contrôle*

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

Elle formule et teste l'hypothèse que des capacités ont un impact sur le développement d'alliances et le nombre de partenaires, à objectif stratégique constant. Une fois qu'une entreprise aura décidé pour certaines raisons (apprentissage, complémentarité ou accès à des ressources, in-

certitude...) de réaliser des coopérations interentreprises, les capacités organisationnelles jouent et faciliteront ou empêcheront la réalisation de ces coopérations.

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

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

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

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

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

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

## 5.2. Méthode

Disposant d'informations sur le nombre de partenaires alliés sur un intervalle de trois ans, nous avons utilisé la technique d'analyse des processus<sup>3</sup>.

Après un calcul des corrélations entre les variables indépendantes pour vérifier leur indépendance, nous avons réalisé deux analyses du nombre d'alliés. La première est fondée sur une loi de Poisson, la seconde sur une loi binomiale négative. Selon la démarche habituelle en recherche empirique, nous avons inclus des variables de contrôle pour éviter les biais dus à la spécification du modèle. Cependant, cette possibilité dépend non seulement des variables disponibles mais aussi de nos choix lors de la conception de la recherche.

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

Le modèle binomial négatif apporte cette information supplémentaire en appréciant l'erreur provenant d'une spécification insuffisante du modèle, en fournissant un terme d'erreur qui incorpore les effets des variables exclues<sup>4</sup>.

## 6. Résultats

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

L'utilisation du modèle binomial négatif donne des résultats différents (tableau 1). Trois de nos hypothèses sont toujours vérifiées, mais seule-

---

<sup>3</sup> *Event Count Analysis*.

<sup>4</sup> Ces analyses ont été réalisées avec le logiciel Stata.

ment deux variables de contrôle ont encore un rôle significatif. Ce deuxième modèle étant plus conservatoire que le premier, nous retiendrons ses résultats pour l'appréciation de la validité de nos hypothèses.

**Tableau 1 – Effets des capacités organisationnelles sur le nombre de partenaires alliés**

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

\* p<.05

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

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

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

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

Pour notre problème les capacités organisationnelles « commerciales » sont à différencier des « non commerciales ».

Les capacités organisationnelles d'une entreprise ont donc un impact sur les alliances développées par une entreprise, par le biais du nombre de partenaires alliés. Les entreprises qui possèdent déjà un certain type de capacités organisationnelles ont tendance à avoir un plus grand nombre d'entreprises alliées et se situent dans la partie droite de la figure 1. Cette similitude illustre le principe de *path dependencies*, mis en avant par l'approche fondée sur les ressources, qui est donc également vérifié pour les capacités organisationnelles permettant de gérer une coopération interentreprises. Cette proximité des capacités facilite le développement de partenariats.

## 7. Discussion

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

- l'effet de *path dependencies* qui joue non seulement sur le contenu du partenariat mais aussi sur ses processus de gestion;
- la nécessité de considérer les dimensions stratégique et organisationnelle pour comprendre le réseau d'alliés d'une entreprise;

- les difficultés que peuvent rencontrer certaines entreprises pour renouveler leurs actifs stratégiques, en cas de rupture importante dans leur environnement;
  - deux variables à prendre en compte pour bien cerner la dynamique de développement d'un réseau et qui permettent de comprendre la position d'une entreprise au sein d'un réseau et sa mobilité.
- Détaillons ces quatre conséquences.

### **7.1. Path dependencies**

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

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

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

### **7.2. Stratégie et structure**

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

Ceci montre que les entreprises ne développent pas des alliances uniquement selon des objectifs de formulation stratégique mais aussi en fonction de leur dimension interne. Par exemple, les caractéristiques des

capacités organisationnelles peuvent permettre de répondre à la question que se posent G. Dess, *al.* [1995] pour comprendre le choix d'une entreprise entre diversification liée et alliance stratégique.

Des recherches précédentes ont considéré que les « *structures de l'entreprise s'adaptent aux relations interorganisationnelles* » [F. Wacheux 1996, p. 13]. Nos résultats, selon l'approche fondée sur les ressources et le phénomène de *path dependencies*, montrent que cette adaptation est elle-même fonction des caractéristiques des capacités organisationnelles actuelles de l'entreprise. Ainsi, les relations interorganisationnelles peuvent aussi être fonction de la structure de l'entreprise.

Ce résultat renvoie au débat classique stratégie-structure sans pour autant permettre d'y répondre vu la nature *transversale* des analyses effectuées.

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

### **7.3. Problèmes rencontrés en cas de rupture environnementale**

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

Ceci pose un problème à ces entreprises en cas de rupture importante dans leur activité, car elles peuvent, suite à une innovation techno-



logique majeure, être obligées de s'allier avec des partenaires hors de leur champ de référence habituel. Or, l'absence de liaison antérieure, et donc d'information et de confiance, avec ceux-ci rendra difficile pour l'entreprise le développement d'un réseau d'alliances nécessaire, par exemple, au renouvellement de ses ressources.

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

#### **7.4. *Nombre d'alliances et nombre d'alliés***

Cette recherche permet également de mettre en évidence que la prise en compte uniquement de la variable nombre d'alliances ne permet pas de faire une distinction entre l'impact de la confiance et des capacités organisationnelles et, donc, ne permet pas d'apprécier les positions ou trajectoires d'une entreprise selon les deux axes de la figure 1.

Des recherches précédentes [R. Gulati 1995] ont identifié la confiance comme une variable importante ayant un impact sur le nombre d'alliances et, d'une moindre façon, sur le nombre de partenaires. Nous avons identifié des capacités organisationnelles ayant un impact sur le développement d'alliances et le nombre d'alliés.

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

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

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

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

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

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

Si, au contraire, une de ses entreprises partenaires maîtrise déjà très bien ces capacités, elle pourra plus facilement développer de nouvelles alliances avec plus de partenaires. Sa mobilité sera plus importante et elle pourra donc plus facilement trouver d'autres alliés. Ceci peut avoir des conséquences importantes sur les relations au sein de l'alliance car l'entreprise la plus mobile ou qui a le plus de partenaires, pourra utiliser cet état de fait à son avantage dans sa relation avec ses alliés et en retirer une position de force.

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

## Conclusion

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

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

## Bibliographie

- Arrègle J.L. [1996], « L'identification des actifs stratégiques », *Revue Française de Gestion*, mars.
- Brass D., Burkhardt M. [1992], « Centrality and Power in Organizations », in N. Nohria, R. Eccles (Éd.), *Networks and Organizations : Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press.
- Burgers W., Hill C., Chan Kim W. [1993], « A Theory of Global Strategic Alliances : the Case of the Global Auto Industry », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, p. 419-432.
- Burt R. [1992], « The Social Structure of Competition », in N. Nohria, R. Eccles (Éd.), *Networks and Organizations : Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press.
- Chatterjee S., Wernerfelt B. [1991], « The Link Between Resources and types of Diversification : Theory and Evidence », *Strategic Management Journal*, January, p. 33-48.
- Cohen W., Levinthal D. [1990], « Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, March, p. 128-152.

- Desreumaux A. [1996], « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février.
- Dess G., Gupta A., Hennart J.F., Hill C. [1995], « Conducting and Integrating Strategy Research at the International, Corporate, and Business Levels : Issues and Direction », *Journal of Management*, Vol. 21, p. 357-393.
- Dussauge P. [1990], « Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes. L'exemple des industries aérospatiales et de l'armement », *Revue Française de Gestion*, septembre, p. 5-16.
- Dussauge P., Garrette B. [1991], « Alliances stratégiques mode d'emploi », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 4-18.
- Doz Y. [1996], « The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes ? », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, p. 55-83.
- Gulati R. [1995a], « Social Structure and Alliance Formation Patterns : a Longitudinal Analysis », *Administrative Science Quarterly*, December, p. 619-652.
- Gulati R. [1995b], « Does Familiarity Breeds Trust ? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choices in Alliances », *Academy of Management Journal*, February, p. 85-112.
- Grant R., Baden-Fuller C. [1995], « A Knowledge Based Theory of Inter Firm Collaboration », *Academy of Management Journal*, Best Paper Proceedings, p. 17-21.
- Hagedoorn J. [1993], « Understanding the Rationale for Strategic Technology Partnering : Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences », *Strategic Management Journal*, July, p. 371-385.
- Hagedoorn J., Schakenraad J. [1994], « The Effect of Strategic Technology on Company Performance », *Strategic Management Journal*, May, p. 291-309.
- Hamel G. [1991], « Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, Summer, p. 83-103.
- Hamel G., Prahalad C. K. [1994], *Competing for the Future*, Harvard Business Press.

- Hennart J. F. [1988], « A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 361-374.
- Jolly D. [1995], « Le champ des alliances interentreprises », *Gestion*, Vol. 20, n° 4, décembre.
- Koenig G. [1990], *Management Stratégique*, Dunod.
- Kogut B. [1988], « Joint Ventures : Theoretical and Empirical Perspective », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 319-332.
- Kogut B., Shan W., Walker G. [1992], « The Make-or-Cooperate Decision in the Context of an Industry Network » in N. Nohria, R. Eccles (Éd.), *Networks and Organizations : Structure, Form and Action*, Harvard Business School Press, p. 348-365.
- Markides C., Williamson P. [1996], « Corporate Diversification and Organizational Structure : a Resource Based View », *Academy of Management Journal*, April, p. 340-367.
- Menguzzato Boulard M., Renau Piqueras J. [1992], « La coopération inter-firmes : un phénomène structuré », Actes de la 2e conférence internationale de management stratégique, Groupe HEC, octobre.
- Mintzberg H. [1983], *Structure in Five*, Prentice Hall.
- Noël A., Zhang J. [1993], « Alliances stratégiques : une bibliographie thématique », Cahier de recherche, CETAI (HEC Montréal), mai.
- Parkhe A. [1993], « Strategic Alliance Structuring : a Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation », *Academy of Management Journal*, August, p. 794-829.
- Pfeffer J., Nowak P. [1976], « Joint Venture and Interorganizational Interdependence », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, p. 398-418.
- Puthod D. [1996], « Alliances de PME : un diagnostic », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre.
- Ring P., Van de Ven A. [1992], « Structuring Cooperative Relationships Between Organizations », *Strategic Management Journal*, October, p. 483-498.
- Teece D. [1986], « Profiting from Technological Innovation : Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public policy » in D. Teece (Éd.), *The Competitive Challenge*, Ballinger.

Teece D., Pisano G., Shuen A. [1992], « Dynamic Capabilities and Strategic Management », *Working Paper*, University of California at Berkeley, February.

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

Winter S. [1986], « Knowledge and Competence as Strategic Assets », in D. Teece (Éd.), *The Competitive Challenge*, Ballinger.

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