

MANAGEMENT DES COOPERATIONS INTERENTREPRISES :

LE CAS DES COOPERATIONS MULTIPOINTS

Melchior SALGADO
Maître de Conférences en Sciences de Gestion
Université Claude Bernard Lyon I
IUTA / IUP Management - Département Gestion
Laboratoire SAF - ISFA
43 Bd du 11 Novembre 1918
69622 VILLEURBANNE CEDEX
Tél. : 00(33) 4 72 69 21 51
e-mail : salgado@iuta.univ-lyon1.fr

Stéphan BOURCIEU
Doctorant en Sciences de Gestion
INT Management
Institut National des Télécommunications
& ISEOR – Université Lumière Lyon 2
9 rue Charles Fourier
91011 EVRY Cedex
Tél. : 00(33) 1 60 76 42 28
e-mail : stephan.bourcieu@int-evry.fr

Résumé

Parmi les différentes modalités auxquelles recourent les entreprises dans leur développement, les coopérations interentreprises connaissent une croissance importante depuis les années 1990.

Les alliances conclues au niveau d'une activité de l'entreprise ont concentré la plupart des travaux académiques sur le management de ces coopérations. En revanche, les coopérations engageant plusieurs activités à différents niveaux de l'entreprise ont rarement été prises en compte dans ces analyses, en dépit d'une actualité conséquente.

Dans cette perspective, notre recherche s'intéresse aux pratiques de management mises en œuvre par les entreprises pour gérer la multiplicité des points en coopération. Après avoir précisé le concept de coopération multipoints, nous nous intéresserons au management de telles coopérations, au regard des architectures organisationnelles déployées, des mécanismes de coordination et de l'implication des différents acteurs. La conduite d'enquêtes par entretien puis par questionnaires postaux nous permettra en particulier de préciser le rôle joué par les Directions Générales dans le management de ces coopérations interentreprises.

Les résultats mettront ainsi en évidence le rôle joué par les dirigeants dans le développement de ces coopérations, et permettront de préciser leur degré d'implication suivant les configurations organisationnelles adoptées par les différents partenaires.

Mots-clés :

Coopération interentreprises – Coopération multipoints – Architecture organisationnelle –
Direction Générale – Mécanismes de coordination – Structure de pilotage

Introduction

Les coopérations interentreprises se sont multipliées au cours des années 1990. Parmi les plus en vue aujourd'hui, la signature de l'accord entre Renault et Nissan se révèle particulièrement fructueuse, et le redressement spectaculaire du constructeur japonais, opéré en moins de deux ans, renforce l'intérêt d'étudier ces modalités d'activités. L'étude de cette coopération met en évidence l'évolution des différents types de supports utilisés : à l'origine, les partenaires ont établi des supports capitalistiques (participations croisées) et contractuels pour définir et gérer leurs relations. Après deux années de fonctionnement, ils ont atteint une nouvelle dimension capitalistique, avec la constitution d'une holding. Parallèlement, les partenaires ont développé des mécanismes de coordination pour conduire cette coopération. Outre les contacts téléphoniques et les rencontres régulières, la constitution de groupes de projets (en particulier pour la réalisation de plate-formes communes) et les échanges de personnels¹ se sont intensifiés au fur et à mesure de sa mise en place. Enfin, on peut constater qu'un grand nombre d'acteurs s'est retrouvé impliqué dans la démarche. Parallèlement aux négociations conduites par les dirigeants, la construction de la coopération a impliqué les services opérationnels (dans la définition d'une politique commerciale cohérente) et fonctionnels (par exemple dans la mise en œuvre d'une politique d'achats conjointe) pour définir des règles communes.

Les coopérations interentreprises sont un concept ayant acquis une autonomie relativement récente dans le champ du management. Les travaux réalisés au cours de la précédente décennie (Urban et Vendemini, 1994 ; Garrette et Dussauge, 1995) ont permis d'en préciser la nature et les contours. Ils n'apportent toutefois que peu d'informations sur la manière dont ces coopérations doivent être conduites (Paturel, 1996). Pour compléter ces travaux nous présentons dans cet article les résultats d'une recherche effectuée sur les coopérations qui portent sur plusieurs points des firmes partenaires (Multiple Activity Alliances -Killing, 1988 ; mégadeals -Garrette et Dussauge, 1995- ; coopérations multipoints -Salgado, 1998-). En effet, compte tenu de l'aspect global de ces coopérations, cet objet de recherche est tout particulièrement intéressant pour analyser les mécanismes de coordination mis en place par les partenaires et avancer dans la compréhension **du management** des coopérations interentreprises. Elles permettent de poser une question de recherche centrale : « comment procèdent les partenaires pour gérer la coopération dans sa globalité ? ».

Nous présentons dans une première partie le cadre conceptuel et la méthodologie de recherche. Une synthèse des résultats obtenus sur le management des coopérations figure dans la seconde partie de l'article.

1. Revue de la littérature

11. Le cadre conceptuel de la recherche

Le modèle conceptuel de la coopération interentreprises d'Urban et Vendimini (1994) présente un intérêt majeur dans le cadre de notre recherche. Ces auteurs insistent sur la nécessité de différencier les niveaux organisationnels de l'entreprise (fonction, activité, entreprise) au sein desquels les coopérations sont conclues. En effet, « cette entité juridique bien définie (l'entreprise) masque en fait une réalité plus complexe : de nombreux choix stratégiques ou de gestion ne sont pas pris au niveau global de la société, mais à celui d'une activité caractéristique ou d'une fonction opérationnelle » (Urban et al., 1994). Ainsi, les auteurs proposent un modèle conceptuel qui s'appuie sur une décomposition matricielle de **l'entreprise** dans lequel on trouve en ligne les **fonctions** assurées et en colonne les **activités**. A ce stade, le modèle matriciel montre que dans le cadre d'une coopération, il existe plusieurs interfaces entre les alliés et donc plusieurs « niveaux de management » : l'entreprise, les activités et les fonctions impliquées dans la coopération.

D'autres auteurs² ont également travaillé sur le **management** des coopérations interentreprises pour identifier les facteurs qui conditionnent sa mise en oeuvre. Par rapport à la question de recherche de cet article, nous retenons deux idées clés de ces travaux. D'une part, les problèmes liés au management des coopérations interentreprises rendent difficile l'utilisation de cet outil stratégique. D'autre part, **la gestion de l'interface** et la **coordination entre les partenaires** sont des facteurs qui influent sur la performance de l'alliance (Killing, 1983 ; Teece, 1984 ; Doz et Shuen, 1987, 1990 ; Thiétart et Koenig, 1987 ; Doz, 1988 ; Ohmae, 1990). Par exemple, Roger (1989) signale que les **mécanismes de coordination et de contrôle conjoint** instaurés par les partenaires pour rendre la coopération plus efficace, peuvent engendrer des coûts élevés. Cependant, la plupart de ces travaux ont une approche "uniciste" des alliances. La coordination entre les partenaires est essentiellement analysée au niveau de l'activité, objet de la coopération. Ainsi, sont en général proposées des recommandations liées au management des "alliances élémentaires" conclues **au niveau d'une "activité"** de l'entreprise (Yoshino, 1995). A notre connaissance, les travaux qui

portent sur le management des coopérations **au niveau des maisons mères** du groupe sont peu fréquents.

Ces différents éléments, nous conduisent à focaliser notre recherche sur trois dimensions du management des coopérations interentreprises :

- **les acteurs** qui vont gérer les relations entre les partenaires. Les différents acteurs susceptibles d'être impliqués dans le management de la coopération concernent : la Direction Générale, les opérationnels et/ou les fonctionnels.
- **les supports** utilisés par les partenaires pour matérialiser la coopération. Citons les supports informels, contractuels, capitalistiques (Salgado, 2000). La combinaison de plusieurs supports dans le cadre d'une même coopération constitue **l'architecture (ou configuration) organisationnelle** de la coopération ;
- **les mécanismes** utilisés par les acteurs impliqués dans le management pour communiquer, coordonner leurs politiques et stratégies, se concerter, etc. Citons à titre d'exemples : les contacts téléphoniques, les réunions (périodiques ou non), les reportings, la mise en place de groupes de travail, un dîner de travail, etc...

Sur le plan conceptuel, la combinaison de ces trois dimensions permet de proposer la définition suivante du management des coopérations : **des acteurs qui utilisent des supports de matérialisation et des mécanismes de coordination pour gérer l'alliance**. De plus, en travaillant sur **les coopérations multipoints**³, nous verrons comment les partenaires procèdent pour gérer les interfaces. Par exemple, la gestion simultanée de plusieurs supports, les rôles joués par les Directions Générales, la mise en place d'une structure de pilotage pour centraliser le management au niveau du groupe ou au contraire la décentralisation dans les différentes activités/fonctions objet de la coopération, etc.

1.2. Ancrage de la recherche par rapport aux travaux existants.

Sur le plan académique, la revue de la littérature existante sur les coopérations interentreprises permet d'identifier plusieurs cadres théoriques qui permettent souligner l'importance de la dimension management.

Tout d'abord, les travaux effectués dans le cadre de la **dépendance des ressources** justifient l'existence des coopérations à partir d'une analyse des relations entre l'entreprise et son environnement. Ils posent la question des frontières de l'entreprise ; en considérant l'entreprise comme un **système ouvert sur l'environnement**, le modèle de dépendance des ressources envisage la possibilité de **déplacer les frontières de la firme** pour être en contact

direct avec certains éléments de l'environnement (Friedberg, 1993). Pfeffer J. et Baron J.N. (1988) signalent que certains acteurs jouent un rôle d'interface avec l'environnement en vue d'un déplacement des frontières de l'entreprise ; ce sont des "boundary spanners" ou "élargisseurs de frontières" (Froehlicher, 1996). Travaillant à la frontière de l'entreprise, ces acteurs sont tantôt à l'intérieur de l'entreprise, tantôt à l'extérieur et contribuent à rendre problématique le traçage de frontières exactes (Starbuck W.H., 1976). Plus récemment, D'Iribarne (2001) introduit la notion d'entreprise étendue qu'il définit comme une « unité juridique qui ne sait plus où sont ses frontières ».

D'autres travaux sur les coopérations sont effectués dans le cadre de la **théorie de l'apprentissage**. Ce courant de recherche propose une interprétation de la coopération dans laquelle celle-ci s'apparente à **un jeu où l'un des partenaires s'arme délibérément pour gagner contre l'autre**. Cette perspective renvoie au thème de la "rivalité/association" entre les alliés : la coopération peut être un moyen d'acquérir des connaissances dans le but de renforcer sa propre base de compétences, tout en limitant les transferts involontaires et non désirés de compétences, vers l'autre partie. Ce thème de la rivalité interne entre alliés au sein de l'alliance, a été exploré dans des recherches sur le management des coopérations interfirmes⁴. L'idée de base est de considérer que si les partenaires d'une alliance poursuivent une stratégie commune vis-à-vis de l'environnement, **une autre motivation de chacun, peut être de capter le savoir-faire du partenaire ou de se renforcer au détriment de celui-ci**. Cette conception de la coopération met en relief l'importance de certains concepts tels que : l'appropriation, la transférabilité, la transparence, etc. De plus, pour gagner dans cette course à l'apprentissage, le **management de la coopération** est une variable primordiale puisqu'il s'agit de gérer simultanément des relations de concurrence et de coopération entre les partenaires. Enfin, par rapport à **la coordination**, cette théorie met en relief une problématique à laquelle sont soumis les partenaires d'une alliance : "comment à la fois protéger ses compétences propres, ce qui pousse à isoler son entreprise de l'alliance et du partenaire, tout en internant les résultats d'une recherche menée en commun, ce qui implique de multiplier les relations entre eux" (Vasseur, 1994). Cette contradiction est particulièrement évidente au niveau des alliances de recherche, mais ce problème se pose et doit être résolu dans n'importe quel type d'alliance. Notons, cependant, que les résultats des **études empiriques** descriptives menées dans ce cadre théorique, **ne permettent pas toujours de rendre compte de la prédominance d'un motif d'apprentissage** dans l'établissement des

accords de coopération. Par exemple, Ingham (1994) constate que "l'acquisition de compétences apparaît comme une **condition nécessaire** à la réalisation de l'objet de l'accord, **plutôt qu'une motivation** prévalant à son établissement.

Citons une dernière catégorie de travaux effectués dans le cadre de la **théorie des contrats**. Par exemple, les travaux de Brousseau (1993) fournissent des éclairages sur les différents types et clauses du contrat. La grammaire opérationnelle des contrats proposée par ce dernier présente un cadre analytique qui facilite l'observation des coopérations interentreprises, et indique les dispositifs essentiels du management de ces coopérations. Ainsi, il montre les différentes solutions dont disposent les partenaires pour formaliser la coopération. Salanié (1995), insiste au contraire sur l'incomplétude des contrats et incite les chercheurs à analyser les différents dispositifs de management mis en place par les partenaires. Par exemple, Brousseau (1993), signale l'utilisation d'une **structure de pilotage centralisée** qui permet de "redéfinir le comportement de la coalition vis-à-vis du reste du monde", ou de coordonner les actions des différents points en coopération. D'autres auteurs vont jusqu'à affirmer "qu'une alliance entre deux entreprises peut être mise en oeuvre sur la base d'une délégation d'autorité fondée sur **la confiance**, sans que l'alliance ne soit nécessairement étayée par des rapports de propriété ou des contrats précis" (Koenig et Van Wijk G., 1992). Pour eux, la confiance est un facteur clé qui permet de concilier la contradiction des intérêts en présence, et contribue ainsi à une plus grande stabilité des coopérations.

Enfin, cet article permet de fournir les premiers éléments de réponses à certaines **questions concrètes posées par les dirigeants** des groupes qui ont participé à cette recherche. En effet, comme le soulignent Garrette et Dussauge (1995), le management des coopérations interfirmes a été exploré dans des recherches **encore peu nombreuses**. Les réponses obtenues de la part de 76 dirigeants qui ont participé à notre première enquête postale confirment ce constat de carence. Citons quelques exemples de phrases témoins qui montrent la nécessité d'approfondir les aspects liés au management des coopérations multipoints :

- "Problèmes liés à l'animation et la prise de décision dans de telles structures" (C 99) ;
- "Mise en oeuvre : décentralisation" (C 7) ;
- "Qui exerce le leadership parmi les deux partenaires dans l'entité construite pour l'alliance ?" ;
- "Pilotage des alliances multinationales" (C 307) ;
- "Risques liés à la création d'autres alliances (compatibilité)" (C323) ;
- "Définir clairement le degré d'autonomie de la filiale" (C 162) ;
- "Liens avec les sociétés mères" (C 307) ;
- "Comment assurer dans le temps la pérennité de l'alliance (changement d'hommes...) ?" (C 171).

2. La recherche empirique

Les éléments présentés dans cet article s'appuient sur les résultats d'une recherche exploratoire, effectuée sur les coopérations multipoints conclues par les principaux groupes français. Voyons ci-après la méthodologie adoptée, et le matériau de recherche.

2.1. L'étude empirique et la méthodologie de recherche

Trois sources d'informations ont alimenté cette recherche : des informations de type documentaire, des entretiens, et des questionnaires. Des aller et retour permanents entre ces différentes sources d'informations (et leur confrontation systématique), ont permis une accumulation progressive de données sur les coopérations multipoints, et sur les supports utilisés pour les mettre en oeuvre.

2.1.1. L'analyse documentaire.

L'analyse documentaire s'est appuyée sur la revue de la littérature existante, la presse spécialisée et les rapports d'activités des principaux groupes français.

L'objectif de cette première phase était d'identifier des coopérations pour lesquelles les partenaires coopèrent sur plusieurs points et, de voir comment elles étaient analysées dans la littérature existante.

D'une part, cela nous a permis d'identifier des groupes impliqués dans la mise en oeuvre de coopérations multipoints et, les dirigeants à contacter pour effectuer des entretiens semi-directifs. D'autre part, cette étape a permis de voir comment les coopérations multipoints étaient traitées dans les travaux existants ; par exemple, nous avons ainsi constaté que la coopération multipoints Ford/Mazda pouvait être analysée comme **une** coopération globale ou comme une dizaine de cas de coopérations élémentaires.

2.1.2. Des entretiens semi-directifs.

Des entretiens ont été réalisés auprès de 18 dirigeants qui appartiennent à 14 groupes français et espagnols. Tous ces dirigeants étaient chargés ou impliqués dans la mise en oeuvre des coopérations multipoints.

Nous avons également rencontré en parallèle des spécialistes : cabinets de conseil en rapprochements interentreprises et, autres chercheurs qui travaillent dans le domaine des coopérations interfirmes.

Les thèmes abordés lors de ces entretiens semi-directifs portaient sur la formation, le management, et l'évolution des coopérations multipoints conclues.

Compte tenu des obstacles rencontrés dans la conduite des entretiens (sensibilité du sujet de recherche, manque de disponibilité des dirigeants, confidentialité des informations, etc.), nous avons décidé de mettre en place un dispositif de recherche qui s'appuie sur deux enquêtes postales.

2.1.3. Les enquêtes postales.

*** Un premier questionnaire postal.**

Nous avons construit et envoyé un questionnaire postal aux dirigeants des premiers groupes français. L'objectif de ce premier questionnaire était d'identifier :

- l'importance quantitative des coopérations multipoints au sein des principaux groupes français ;
- les enjeux majeurs pour les dirigeants impliqués dans la mise en oeuvre de ces coopérations ;
- les raisons qui poussent certains groupes à ne pas conclure de coopérations multipoints ;
- d'autres dirigeants susceptibles d'être rencontrés par entretiens.

Les groupes destinataires ont été sélectionnés à partir du classement des 200 premiers groupes de la revue Le Nouvel Économiste, et les dirigeants ont été identifiés dans l'annuaire KOMPASS professionnel.

Les questionnaires ont été envoyés à **328 responsables de 168 groupes** (plusieurs responsables ont été contactés dans un même groupe). Les taux de retour ont été les suivants : **23,1% en terme de répondants (soit 76 dirigeants), et 42,7% par rapport aux groupes contactés (soit 71 groupes).**

Ainsi, ce questionnaire a permis d'effectuer un recensement des coopérations multipoints conclues par les premiers groupes français, et de compléter les informations recueillies à ce stade. Ce travail a été suivi d'une deuxième enquête postale.

*** Le deuxième questionnaire postal.**

Nous avons ensuite envoyé un deuxième questionnaire aux dirigeants qui avaient répondu à la première enquête postale, et à ceux précédemment rencontrés au cours des entretiens semi-directifs. Ce questionnaire a également été adressé à certains dirigeants de groupes non sollicités dans le premier questionnaire ; en effet, les sources publiques donnaient une quasi-certitude que ces derniers avaient conclu des coopérations multipoints (par exemple : France Telecom / Deutsch Telekom, Renault / Volvo, Publicis / True North, LVMH / Guinness, etc.).

Ce courrier était accompagné de deux autres documents : un premier rapport d'étape construit sur la base des résultats obtenus dans la première enquête, et une lettre de demande de rendez-vous.

Nous avons ainsi contacté, dans cette seconde vague, **114 dirigeants qui appartiennent à 61 groupes**. Cette étape nous a permis d'effectuer 7 entretiens et de recueillir 29 questionnaires remplis par 28 dirigeants (soit un **taux de retour de 24%**). En termes de groupes le **taux de retour a été de 36%**, soit 22 groupes sur les 61 contactés.

Les données recueillies ont fait l'objet de traitements qualitatifs et quantitatifs :

- les entretiens ont été analysés par regroupement de phrases témoins (dont la formulation initiale est conservée) en thèmes et sous-thèmes ;
- les données issues des questionnaires ont fait l'objet de traitements statistiques (tris à plat et tris croisés) avec le logiciel Sphinx Professionnel.

Les résultats fournis dans cet article sont centrés sur la présentation des supports et des architectures organisationnelles utilisés par les partenaires, les rôles joués par les Directions Générales dans la mise en oeuvre des coopérations multipoints, et l'existence ou absence d'une structure de pilotage centralisée.

2.2. Les résultats obtenus

2.2.1. Les supports utilisés par les partenaires.

Voyons tout d'abord, les résultats obtenus sur les supports mis en place par les partenaires pour gérer les coopérations multipoints.

Nous avons demandé aux répondants de préciser les différents supports utilisés dans le cadre de la coopération. Les items suivants ont été retenus : "contrat de licence", "contrat de franchise", "holding(s) commun(s)", "G.I.E.", "contrats clients/fournisseurs", "accord(s) informel(s)", "consortium(s)", "filiale(s) commune(s)", "participations capitalistiques croisées", "participations minoritaires unilatérales", et "autres supports".

Les résultats obtenus montrent que les partenaires ont une forte propension à utiliser deux types de supports : "les filiales communes" (dans 69% des cas) et les "contrats clients/fournisseurs" (dans 48% des cas). Ces deux supports sont fréquemment étudiés dans la littérature existante ; mais, notre étude montre que d'autres supports sont également mis en place par les partenaires dans des proportions non négligeables. Citons les holdings communs ou les prises de participations croisées dans un tiers des cas chacun, les accords informels

dans un cas sur quatre, ou les Groupements d'Intérêt Économique cités dans plus de 20% des cas. De plus, la recherche met en relief **l'utilisation conjointe** de plusieurs supports dans le cadre d'une même coopération multipoints. Citons :

- les **"participations minoritaires unilatérales"** et les **"holdings"**. Ces supports correspondent à la gestion des participations financières ou capitalistiques. Ils sont essentiellement mis en place pour prendre en compte les aspects financiers des coopérations multipoints ;
- les **"joint-ventures"** et les **"G.I.E."**. Les partenaires utilisent des supports capitalistiques qui se traduisent par la mise en place de nouvelles structures formalisées qui ont la personnalité morale. L'utilisation de ces supports traduit la volonté des partenaires "d'isoler" les domaines en coopération dans des structures juridiques mises en place à cet effet ;
- les **"participations capitalistiques croisées"** et le **"contrat-cadre"**. Ces supports sont utilisés dans le cadre de coopérations à long terme qui ne se limitent pas à de simples investissements capitalistiques ; les partenaires concluent un "contrat-cadre" qui sera décliné dans les différentes activités, objet de la coopération. Ce dernier peut également préciser les objectifs et le champ de la coopération ;
- les **"contrats clients/fournisseurs"** et les **"licences"**. Dans ce cas, les partenaires mettent en oeuvre la coopération en utilisant des contrats qui peuvent être libres ou avec un cadre réglementaire. En général, les contributions des partenaires sont asymétriques.

Ces premiers résultats nous permettent de construire une typologie des architectures organisationnelles utilisées par les partenaires.

2.2.2. Construction de la typologie.

Pour créer cette typologie deux supports ont été retenus :

- l'existence ou l'absence de joint-venture(s),
- l'existence ou l'absence de liens capitalistiques entre les partenaires.

Le croisement de ces deux variables (liens capitalistiques et joint-ventures) permet d'identifier trois types d'architectures organisationnelles⁵, qui peuvent être visualisées dans la figure n° 1.

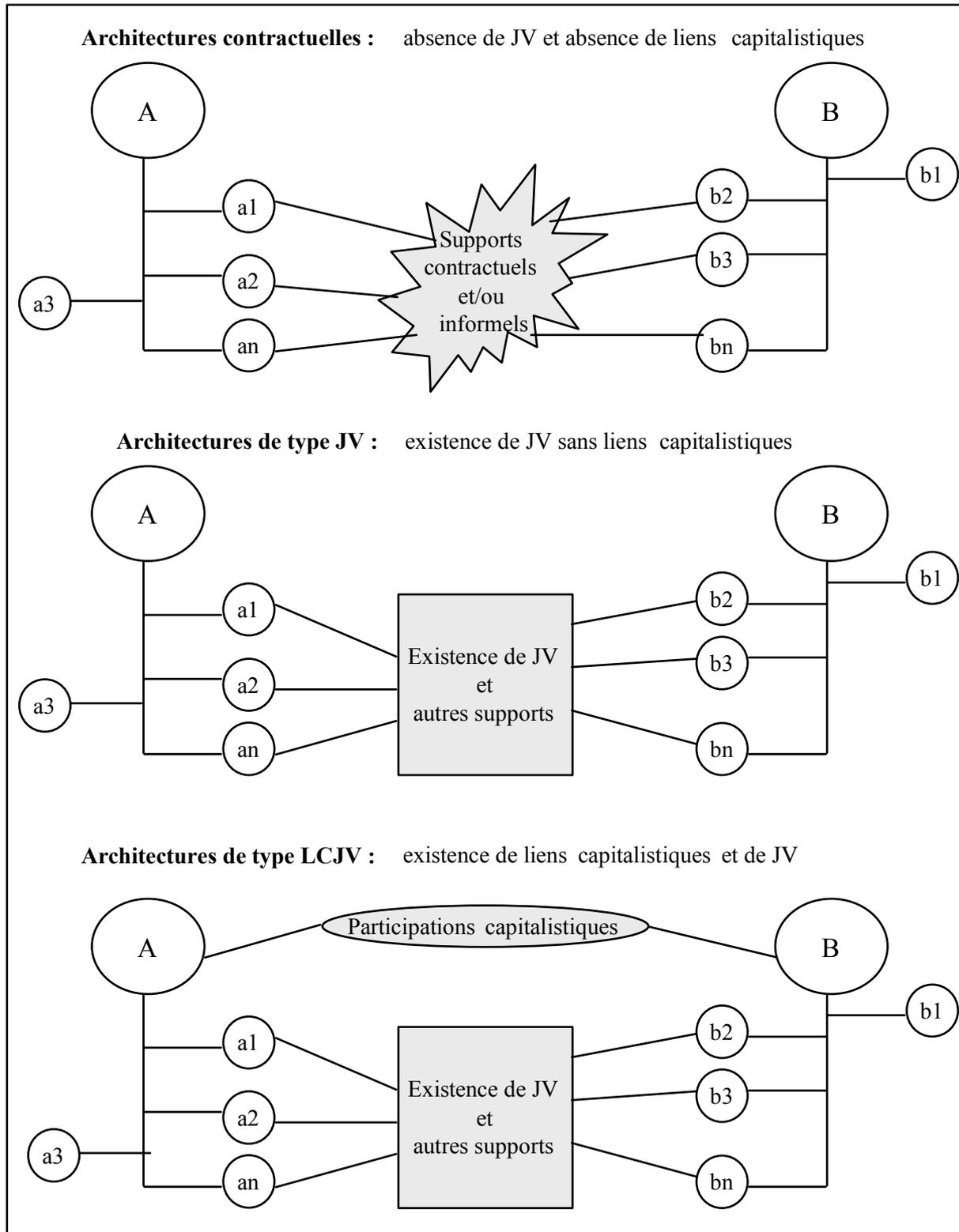
- **Les "architectures contractuelles" : absence de liens capitalistiques au niveau des maisons mères et absence de joint-ventures.** Cette architecture organisationnelle a été mise en place dans 26% des cas recensés, soit 7 cas sur 27. Les partenaires qui mettent en place cette configuration n'utilisent pas de supports capitalistiques ; leurs liens sont essentiellement contractuels. De plus, aucun d'entre eux n'a mis en place d'autres supports qui entraînent la création d'une nouvelle personnalité morale (par exemple G.I.E., ou holding commun).
- **Les "architectures de type JV" : absence de liens capitalistiques au niveau des maisons mères mais existence de filiale(s) commune(s)".** Cette architecture organisationnelle a été identifiée dans 33% des cas recensés soit 9 cas sur 27. Les partenaires qui mettent en place cette configuration peuvent également utiliser en parallèle

d'autres supports, en plus de la joint-venture, mais l'élément clé concerne l'investissement dans la structure commune.

- **Les "architectures de type LCJV" : "existence de liens capitalistiques au niveau des maisons mères et existence de filiale(s) commune(s)".** Cette architecture organisationnelle a été mise en place dans 41% des cas recensés, soit 11 cas sur 27. Elle se caractérise par la mise en place conjointe de deux types de supports : les liens capitalistiques (participations minoritaires unilatérales ou participations croisées) au niveau des maisons mères, et les joint-ventures. Quand les partenaires mettent en place cette configuration, ces derniers utilisent également d'autres supports tels que les holdings communs, les contrats et les groupements d'intérêt économique. Cependant, dans tous ces cas les liens capitalistiques sont mis en place au niveau des maisons mères (corporate) et les filiales communes sont créées au niveau des activités (business) concernées par la coopération. Compte tenu de ces caractéristiques, nous retenons la dénomination suivante : "architectures ou configurations de type LCJV (liens capitalistiques et joint-venture)", tout en précisant que les relations entre les partenaires ne se limitent pas aux seuls aspects financiers.

Il ressort de cette deuxième étape de l'analyse que les partenaires ont une forte propension à utiliser des architectures organisationnelles, qui requièrent la mise en place de supports capitalistiques. En effet, dans 33% des cas les partenaires utilisent le support joint-venture, et dans 41% des cas ils utilisent ce support couplé à des participations capitalistiques au niveau des maisons mères des groupes. Au contraire, les partenaires n'utilisent aucun de ces deux supports que dans un quart des coopérations identifiées.

Figure n° 1 : typologie des architectures organisationnelles



A ce stade, la construction de cette typologie permet également de montrer que les architectures organisationnelles sont plus ou moins complexes (Bidault et al., 2001). Par définition, les architectures de type LCJV sont les plus complexes puisqu'elles impliquent l'existence d'interrelations au plus haut niveau (corporate) des groupes partenaires, et la mise en place de joint-ventures pour gérer les interactions au niveau des différentes activités concernées par la coopération. Au contraire, les architectures contractuelles ont un plus faible niveau de complexité organisationnelle compte tenu de leurs caractéristiques : l'absence de liens capitalistiques entre les maisons mères, et l'absence de joint-ventures au niveau des activités.

2.2.3. La mise en place d'une structure de pilotage centralisée

Le pilotage est défini comme "l'action de diriger, conduire, donner des orientations, surveiller, contrôler et ajuster le déroulement d'un processus" (Guy Herniaux, 1993). Celui-ci peut être effectué à deux niveaux : le groupe et/ou les activités concernées par la coopération. Notre postulat est de considérer que la mise en oeuvre de la coopération multipoints est subordonnée à une **coordination efficace de plusieurs acteurs** des groupes partenaires. Ainsi, l'approche retenue pour prendre en compte l'aspect global des coopérations interentreprises et de situer l'analyse au niveau des maisons mères des groupes.

Afin de fournir des éléments complémentaires sur le management, nous verrons si les partenaires mettent en place, **au niveau des maisons mères**, une structure de pilotage centralisée pour gérer les coopérations multipoints. En effet, selon certains chercheurs (Gomes-Casseres, 1994), la coopération n'est pas automatique, et la mise en place d'un centre de contrôle unique tend à réduire les conflits entre les partenaires et facilite le management de l'alliance (R. Moss-Kanter, 1994).

Les réponses obtenues montrent que dans **75% des coopérations multipoints, une structure de pilotage centralisée** a été mise en place par les partenaires.

2.2.3.1. Caractéristiques de la structure de pilotage centralisée.

Les principales caractéristiques de la structure de pilotage centralisée sont présentées ci-après : création, composition et fonctions.

*** La création de la structure de pilotage centralisée.**

D'une part, les éléments recueillis au cours des entretiens montrent que les structures de pilotage centralisées sont créées dès la conclusion de l'accord de coopération.

D'autre part, sa création est parfois prévue dans le contrat-cadre signé par les partenaires.

Enfin, nous constatons que **les dénominations** de la structure de pilotage centralisée **sont diverses** : "Comité de Liaison", "Bureau de Coordination de l'Alliance", "Comité de Suivi du Protocole", "*Partnership Board*", "Commission Paritaire", "Comité Directeur", "Comité de Développement", etc.

*** Composition de la structure de pilotage centralisée.**

Les résultats obtenus montrent que, dans la plupart des cas, la structure de pilotage centralisée est paritaire : "les acteurs ? C'était miroir, on a joué exactement l'effet miroir ..." (cas 28).

Contrairement à nos attentes, les Directions Générales (PDG et DG) ne font **pas systématiquement partie** de la structure de pilotage centralisée. Par exemple, dans le cas d'une coopération entre deux groupes pétroliers ("C" et "E"), un dirigeant signale "nous avons un comité de suivi, ce comité de suivi incorpore deux personnes (les deux directeurs chargés de la coopération) plus quatre permanents, deux C. et deux E.. E. a choisit de mettre **un responsable de la pétrochimie et l'autre du pétrole** ..." (DR).

En revanche, **les responsables d'activités** font partie de la structure de pilotage centralisée dans **90% des cas** et les **responsables fonctionnels** dans **trois cas sur quatre**. Ainsi, "... les responsables d'activités en font partie. Responsables fonctionnels : oui, par exemple, le directeur produits de P. en fait partie. Ce sont des directeurs de P. : il y a moi-même, il y a le Directeur financier, un Directeur études, un Directeur production, etc. Chez notre partenaire : le président n'en fait pas partie. En fait c'est symétrique" (cas 25).

*** Les fonctions de la structure de pilotage centralisée.**

Les entretiens effectués montrent que la structure de pilotage centralisée peut jouer des rôles divers.

Tout d'abord, elle peut être considérée comme un organisme qui permet de **suivre le déroulement** du partenariat. Ainsi les dirigeants signalent :

- "chaque réunion est l'occasion d'actualiser les connaissances des uns ou des autres" (UP),
- "Dans les thèmes récurrents c'est : le contrôle de gestion, l'examen des résultats, et des parts de marché" (DR).

Elle peut également être considérée comme un **organisme de coordination**. Dans ce cas, elle assure la mise en relation des personnes concernées par la coopération, et permet d'animer la relation avec le partenaire. Par exemple : "c'est des réunions ou chaque partie, E. dit, j'aimerais bien que soit traité tel ou tel sujet, et C. dit que soit traité tel ou tel sujet ; et on dit bon, à telle réunion on verra ... Il y a des thèmes spécifiques qui peuvent être soit à l'initiative de C. en disant, il va être décidé, il sera présenté en commission exécutive tel investissement ; donc on en a parlé en groupe de travail et on est d'accord, donc pas de présentation à faire au comité de suivi, ou alors il y a une présentation faite **au comité de suivi et on dit**, ça ne suffit pas, il faudrait qu'on constitue un groupe de travail pour qu'il examine particulièrement tel aspect..." (DR).

Enfin, elle permet d'assurer **l'interface** entre **les différentes activités** impliquées dans la coopération **et les Directions Générales** des partenaires. Dans ce cas, c'est un "pont avec les Directions Générales" qui permet à ces dernières d'avoir une vue unitaire du partenariat et d'exercer une influence sur son développement. Par exemple, dans une coopération multipoints, la règle instituée a été la suivante : aucun sujet ne peut être présenté au conseil d'administration s'il n'a pas été analysé au préalable dans le comité de suivi. Ainsi : "le comité de suivi examine **périodiquement**, c'est-à-dire **toutes les deux semaines**, des sujets de travail ou des conclusions sur des sujets de travail qui ont été débattus d'abord dans des groupes entre les gens de C. et E et examine préalablement à chaque commission exécutive, ou à chaque Conseil d'Administration les sujets qui seront abordés dans la commission exécutive, ou en Conseil" (DR).

Compte tenu de la méthodologie adoptée, notre recherche permet d'identifier certaines fonctions de la structure de pilotage centralisée sans pouvoir hiérarchiser l'importance relative de chacune d'entre elle.

En revanche, les résultats obtenus montrent l'existence de **deux niveaux** auxquels le pilotage des coopérations peut être effectué : le niveau "*corporate*" et le niveau "*business*".

En effet, les répondants distinguent les structures mises en place **au niveau des maisons mères**, de celles créées **au niveau des activités**. Par exemple : "oui, la réponse est oui, très clairement la réponse est oui. Il y avait un steering committee global qui se transformait petit à petit en directoire. Qui se serait transformé en Directoire de la société à créer... On a un steering committee, un comité des présidents, et un monitoring committee... **Le monitoring committee** : c'est pour le quotidien, pour voir comment tout ça s'articule... **Le steering committee**, c'est quelque chose qui a lieu trois fois par an, au niveau de nous si vous voulez, au niveau des patrons..." (RS).

Pour finir, signalons que la mise en place d'une structure de pilotage centralisée n'est pas systématique, elle semble être **contingente** au type de coopération multipoints conclue. Par exemple, nous avons identifié un groupe qui a conclu deux coopérations multipoints : dans le premier cas, une structure de pilotage centralisée a été mise en place et pas dans le second. Le dirigeant précise : " ... Il y a un comité directeur pour l'activité A⁶, et il y a un comité directeur pour l'activité B (A et B font partie d'une même coopération multipoints). Donc, **il y a deux comités directeurs pour le moment** ; c'est normal puisqu'il y a deux activités très différentes. **Là, il n'y a pas de steering committee** ; alors que pour F (deuxième coopération multipoints) le comité directeur gère les deux coopérations. Là, il n'y pas de comité qui gère **les coopérations**. Chacune est gérée de façon autonome. Pour le moment, peut-être qu'un jour ce sera autrement, mais pour le moment, c'est comme ça" (BC).

Voyons si certains facteurs sont susceptibles d'expliquer la mise en place ou l'absence de structure de pilotage centralisée au niveau des maisons mères.

2.2.3.2. Les facteurs explicatifs.

D'une part, les résultats obtenus suggèrent l'existence d'une relation entre la mise en place d'une structure de pilotage centralisée et l'importance stratégique de la coopération multipoints.

Tableau n°1 : Importance stratégique de la coopération et mise en place d'une structure de pilotage centralisée.

Importance stratégique de la coopération --->	Primordiale et/ou importante	Peu importante	TOTAL
Existence de structure de pilotage centralisée	91% (20)	9% (2)	100% (22)
Absence de structure de pilotage centralisée	50% (3)	50% (3)	100% (6)

* Figurent entre parenthèses le nombre de citations

Nous constatons que lorsqu'une **structure de pilotage centralisée** a été mise en place, **91% des dirigeants** estiment que la coopération multipoints est "**primordiale**" ou "**importante**" dans la stratégie globale du groupe, contre 9% des répondants qui la jugent "peu importante".

Ainsi, lorsque l'importance stratégique est forte, les maisons mères semblent avoir tendance à centraliser le pilotage de la coopération dans une structure mise en place à cet effet. En

revanche, si la coopération multipoints a de plus faibles implications sur la stratégie globale des groupes, le pilotage peut être centralisé ou décentralisé.

D'autre part, les résultats obtenus suggèrent des correspondances entre le type **d'architecture organisationnelle** utilisée pour mettre en oeuvre la coopération multipoints et **l'existence ou l'absence d'une structure de pilotage centralisée**.

Le tableau n°2 présente les résultats des tris croisés entre le type d'architecture organisationnelle et la mise en place d'une structure de pilotage centralisée.

Tableau n°2 : structure de pilotage centralisée et type d'architecture organisationnelle.

	Configuration contractuelle	Configuration de type JV	Configuration de type LCJV
Mise en place d'une structure de pilotage centralisée	100% (7)	78% (7)	64% (7)
Absence de structure de pilotage centralisée	0% (0)	22% (2)	36% (4)
TOTAL	100% (7)	100% (9)	100% (11)

* Figurent entre parenthèses le nombre de cas.

Ces résultats sont tout particulièrement intéressants, en effet, ils suggèrent que la mise en place d'une structure de pilotage centralisée semble être une nécessité lorsque les partenaires utilisent **exclusivement des supports contractuels** pour mettre en oeuvre la coopération multipoints.

Voyons pour chaque architecture organisationnelle comment expliquer ces résultats.

*** Configurations contractuelles (sans liens capitalistiques et sans JV)**

Une structure de pilotage centralisée est **systématiquement** mise en place au niveau des maisons mères lorsque les partenaires utilisent une configuration contractuelle.

Dans ce cas de figure, la mise en place d'une structure de pilotage centralisée au niveau des maisons mères s'avère nécessaire pour coordonner les différents points qui font l'objet de la coopération et faciliter le pilotage de la coopération.

*** Configurations de type JV (sans liens capitalistiques et existence de JV)**

Une structure de pilotage centralisée a été mise en place dans **78% des cas (soit 7 sur 9)** lorsque les partenaires utilisent des configurations de **type JV**. Par rapport à la configuration

précédente, l'utilisation de filiales communes permet d'isoler les différents domaines en coopération et de limiter les risques liés à la volatilité des partenaires.

Ici, la création d'une ou plusieurs filiales communes entraîne **statutairement** la mise en place de mécanismes de coordination institutionnels au niveau "*corporate*". L'utilisation de ce type de configuration organisationnelle entraîne des relations de "**partenaires et actionnaires**" au niveau des filiales communes créées, avec tous les **droits et obligations légaux** liés à la qualité **d'actionnaire**. A eux seuls, ces droits et obligations peuvent contribuer à faciliter le pilotage de la coopération, sans avoir à mettre en place une nouvelle structure de pilotage centralisée.

Les "partenaires-actionnaires" **utilisent donc le cadre légal (réglementaire)** lié au fonctionnement des sociétés. Citons le **droit d'information et de vote** aux Assemblées Générales (Ordinaires ou Extraordinaires) ou le **droit de siéger au Conseil d'Administration** de la joint-venture. De plus, ce sont souvent des membres de la Direction Générale des groupes partenaires qui sont nommés Président ou Vice-Président de la joint-venture.

*** Configurations de type LCJV (existence de liens capitalistiques et de JV)**

Une structure de pilotage centralisée a été mise en place dans **deux tiers** des cas recensés, lorsque les partenaires utilisent une configuration de **type LCJV**.

L'existence de liens capitalistiques entraîne des relations de "partenaires et actionnaires" **au niveau des groupes partenaires**. Ainsi, nous pensons que le seul cadre légal permet aux Directions Générales d'obtenir les informations nécessaires **sur les activités en coopération**, mais aussi d'exercer un certain contrôle **sur le partenaire**. Comme l'ont montré certaines recherches (Sachwald, 1990), l'existence de liens capitalistiques constitue une espèce "d'assurance" contre un comportement opportuniste du partenaire et peut ainsi justifier l'absence de structure de pilotage centralisée.

Compte tenu de ces "garanties statutaires", les partenaires ne souhaitent pas complexifier davantage l'architecture mise en place en créant une structure de pilotage centralisée.

Pour progresser dans le domaine du management des coopérations nous analysons dans le paragraphe suivant l'implication des Directions Générales dans le pilotage des coopérations multipoints.

2.2.4. Les rôles joués par les Directions Générales.

Voyons les **différents rôles joués par les Directions Générales** dans la mise en oeuvre des coopérations multipoints. En effet, comme nous l'avons déjà signalé, les **travaux** de recherche **sur le management** des coopérations interentreprises **au niveau "corporate"** sont **peu fréquents** (Yoshino, 1995). De plus, certains auteurs (Lorange et Roos, 1991 ; Bleeke et Ernst, 1991 ; Gomes-Casseres, 1994) signalent que **l'implication des Directions Générales** est un **gage de stabilité** des coopérations interentreprises.

Compte tenu de ces éléments, nous souhaitons analyser les différentes tâches effectuées par les Directions Générales, **une fois la coopération mise en oeuvre**. Pour comprendre les rôles joués par les Directions Générales dans le pilotage de la coopération, nous avons interrogé les dirigeants sur cinq tâches⁷ qu'ils sont susceptibles d'effectuer : "suivi et contrôle", "animateurs - sponsors", "gestion globale de la coopération", "interventions ponctuelles", et "gestion des relations verticales au sein de leur propre groupe". Il semble que ces tâches permettent d'obtenir un "assez bon" aperçu des différentes fonctions des Directions Générales. Un manager signale : "quand on a dit qu'elle (la Direction Générale) jouait un rôle d'impulsion, de recours pour la résolution de conflits et de suivi, on a fait le tour de sa fonction" (BC).

Nous commençons par hiérarchiser les différents rôles joués par les Directions Générales, et présentons, ensuite, les résultats des croisements effectués avec les typologies proposées.

2.2.4.1. Hiérarchisation des rôles joués par les Directions Générales.

Le tableau suivant présente une vision synoptique des différents rôles joués par les Directions Générales dans la mise en oeuvre des coopérations multipoints.

Tableau n°3 : hiérarchisation des rôles joués par les Directions Générales.

	D'ACCORD	PAS D'ACCORD	TOTAL
Suivi / contrôle périodique	60,7% (17)	39,3% (11)	100% (28)
Animateurs/sponsors	65,5% (19)	34,5% (9)	100% (28)
Gestion globale	72,4% (21)	27,6% (8)	100% (29)
Interventions ponctuelles	69% (20)	31% (9)	100% (29)
Gestion des relations verticales	60,7% (17)	41,4% (11)	100% (28)

* Figurent entre parenthèses le nombre de cas.

Le premier rôle concerne **le suivi et le contrôle périodique** de la mise en oeuvre de la coopération multipoints. Plus précisément, la Direction Générale **s'informe**, elle assure un rôle de **capteur d'informations** de nature essentiellement **financière** (analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations effectives, suivi des tableaux de bords financiers, etc.) qui proviennent des managers chargés de la mise en oeuvre, par le biais de reportings. Nos résultats **ne semblent pas montrer que cette tâche soit primordiale** ; en effet, 17 répondants signalent être d'accord avec le fait que la Direction Générale assure un contrôle périodique de la coopération, contre 11 répondants qui sont en désaccord. Un dirigeant signale : " Oui, l'analyse des reportings ... ils sont Présidents des Conseils d'Administration, donc il y a tout le formalisme des Conseils d'Administration, donc ils ont l'information. Donc on va considérer que ce rôle est important, **parce qu'ils ont bien d'autres choses à faire au-dessus de ça ...**" (BC).

En deuxième lieu, les Directions Générales peuvent jouer un rôle "d'animateurs/sponsors" de la coopération. Ce rôle consiste essentiellement à donner des **impulsions, développer** de nouveaux domaines en coopération, **élargir** les frontières de la coopération, etc. Nous pensons que ce rôle peut passer par **l'implication personnelle** du "top-management" qui permet **d'encourager la réciprocité** entre les partenaires ou **d'explorer de nouvelles opportunités stratégiques** : "l'intérêt personnel du "top-management" aide à discerner de nouveaux domaines de coopération" (Yoshino, 1995). Notre recherche montre que **deux tiers des répondants sont d'accord** sur le rôle "d'animateurs / sponsors" joué par les Directions Générales.

Le troisième rôle identifié concerne la prise en compte de la coopération multipoints **dans sa globalité**. Cette tâche concerne, par exemple, une **gestion homogène** des **différentes alliances élémentaires** qui composent la coopération multipoints, la **cohérence du développement** de la coopération multipoints par rapport à la **stratégie globale du groupe**,

la **compatibilité** de la coopération multipoints **avec d'autres alliances** conclues avec d'autres partenaires, etc. En bref, il s'agit de gérer les interdépendances entre les différents points en coopération. Notre recherche montre que **plus de 70% des répondants** (21 sur 29) signalent que la Direction Générale de leur groupe assume cette tâche liée à la gestion globale de la coopération.

A l'opposé, les Directions Générales peuvent jouer un quatrième rôle qui serait limité à des "**interventions ponctuelles**". Ces dernières concernent essentiellement la **gestion de tâches non routinières** avec le partenaire telles que la renégociation des termes initiaux de la coopération, la résolution de conflits, etc. Sur ce point, **20 dirigeants** (69% d'entre eux) signalent que la Direction Générale de leur groupe intervient ponctuellement dans la mise en oeuvre de la coopération multipoints et **9 d'entre eux sont en désaccord**. Ainsi, au cours des entretiens certains dirigeants signalent avec une certaine "ironie" : « ...C'est-à-dire que quand il y a un problème à résoudre pour une coopération et que les deux directeurs n'arrivent pas à la résoudre (ça peut arriver pour des problèmes très importants à résoudre), **ce sont les dirigeants qui résolvent la question. Ils essayent** de la résoudre !! (**rire**)" (BC). Pour d'autres dirigeants, le fait que les Directions Générales ne soient pas suffisamment intervenues dans le règlement de conflits, a contribué à provoquer la fin de la coopération : "gérer les tâches non routinières : ça on ne l'a pas suffisamment fait, ... C'est une des causes des problèmes » (GG).

Enfin, à l'instar de Yoshino (1995), signalons que les coopérations interentreprises sont mises en oeuvre à travers **une implication active d'acteurs** qui appartiennent à **plusieurs niveaux de l'organisation**. Ainsi, il est intéressant de voir si les Directions Générales sont amenées à **gérer les relations verticales** entre les différents acteurs (du groupe) impliqués dans la mise en oeuvre. Ce rôle peut consister à **expliquer les raisons stratégiques** et les limites de la coopération, à **motiver et stimuler** les acteurs situés à **différents niveaux hiérarchiques** de leur groupe. Les résultats quantitatifs de notre enquête ne semblent pas confirmer l'importance stratégique de cette tâche. En effet, **17 répondants** (60,7% d'entre eux) signalent que la Direction Générale prend en charge la gestion des relations verticales au sein du groupe ; contre **11 d'entre eux** qui ne sont pas d'accord.

2.2.4.2. Implication des Directions Générales et architecture organisationnelle de la coopération

Voyons ci-après s'il existe un lien entre le type de configuration organisationnelle mise en place par les partenaires et les différents rôles joués par les Directions Générales.

Quand les partenaires mettent en place des configurations contractuelles : les principaux rôles des Directions Générales consistent à **contrôler le suivi** de la coopération et **soutenir son développement** (sponsors). En effet, en absence de supports capitalistiques (joint-ventures, participations minoritaires ou croisées), le rôle d'animateurs-sponsors est un facteur clé qui favorise le développement et la pérennisation de la coopération multipoints.

Quand les partenaires utilisent des **configurations de type JV**, les répondants s'accordent à signaler que les Directions Générales **interviennent ponctuellement** dans la mise en oeuvre des coopérations multipoints. L'utilisation de joint-venture(s) peut correspondre à une volonté des partenaires d'isoler les différents domaines en coopération, du reste des activités du groupe. Ainsi, le pilotage de la coopération multipoints est délégué aux responsables des joint-ventures qui font appel aux Directions Générales "en cas de besoin", pour résoudre des problèmes ponctuels.

En revanche, s'il s'agit de **configurations organisationnelles de type LCJV**, la principale tâche assumée par les Directions Générales est de veiller à la cohérence des différents points impliqués dans la coopération (gestion globale). Citons la prise en compte des interactions liées à la mise en place de liens capitalistiques au niveau des groupes, et de joint-venture(s) situées au niveau des activités, ou le développement d'une vision partagée entre les différents intervenants impliqués dans la mise en oeuvre de la coopération. Contrairement aux configurations contractuelles, le rôle **d'animateurs/ sponsors ne semble plus être primordial**, car ces coopérations ont un caractère institutionnel, compte tenu de l'existence de liens capitalistiques entre les groupes. De même, les Directions Générales **sont plus faiblement impliquées** dans le **suiti et le contrôle** périodiques de la coopération ; ces tâches sont déléguées aux responsables des filiales communes. En revanche, comme dans les configurations de type JV, les Directions Générales sont présentes pour **intervenir ponctuellement**.

En bref, ces constatations suggèrent l'existence d'une relation entre les différents rôles joués par les Directions Générales et la configuration organisationnelle de la coopération multipoints. Par exemple :

- "le soutien de la coopération et son animation par les Directions Générales sont deux fonctions vitales lorsque la coopération est mise en oeuvre en utilisant des supports contractuels. En revanche, ces deux tâches sont moins essentielles si les partenaires utilisent des supports capitalistiques" ;
- "la gestion globale de la coopération multipoints est d'autant plus primordiale que la configuration organisationnelle est complexe (LCJV)".

Conclusion

Nous nous sommes appuyés sur trois éléments pour montrer la nécessité d'approfondir les travaux sur le management des coopérations interentreprises : le cadre conceptuel proposé par Urban et al. (1994), une revue critique de la littérature existante, et un certain nombre de questions posées par des dirigeants de groupes français. Forts de ce constat, nous avons présenté les résultats d'une recherche empirique qui permet de compléter la littérature existante en analysant le management dans les coopérations qui touchent plusieurs points de firmes partenaires.

Tout d'abord, à partir d'une liste des supports utilisés par les partenaires pour matérialiser la coopération, nous avons construit une typologie des architectures organisationnelles mises en place par les alliés. Cette typologie permet de différencier trois types d'architectures plus ou moins complexes : contractuelles, de type JV et de type LCJV.

Ensuite les résultats obtenus montrent que dans la plupart des cas les partenaires mettent en place une structure de pilotage centralisé au niveau des maisons mères. Ce premier résultat montre d'une part l'existence d'une relation entre la mise en place d'une structure de pilotage centralisé et l'importance stratégique de l'alliance. D'autre part, ces éléments suggèrent l'existence d'une relation entre le type de configuration organisationnelle utilisée par les partenaires, et la nécessité de centraliser le pilotage au niveau des maisons mères. En effet :

- lorsque les supports utilisés sont exclusivement contractuels, les partenaires centralisent le pilotage au niveau des maisons mères pour contrôler le développement de la coopération multipoints ;
- lorsque les supports sont capitalistiques, deux cas de figure peuvent être différenciés. Si les partenaires utilisent uniquement le support joint-venture (sans liens capitalistiques), la centralisation du pilotage reste forte. En revanche, si l'utilisation de ce support est accompagnée de participations capitalistiques au niveau des groupes partenaires, le management de la coopération multipoints peut être décentralisé au niveau des activités concernées. En bref, il semble que si les relations "actionnariales"

sont fortes entre les partenaires, ces derniers ont tendance à moins centraliser le pilotage de la coopération, au niveau des maisons mères.

De plus, par rapport aux Directions Générales, les résultats obtenus permettent de hiérarchiser les principaux rôles joués par ces dernières ; citons par ordre décroissant :

- la prise en compte de l'aspect global de la coopération ;
- les interventions ponctuelles pour gérer des tâches non routinières ;
- l'animation et la "sponsorisation" de la coopération ;
- le suivi et le contrôle périodique du déroulement de la coopération multipoints ;
- enfin, la gestion des relations verticales entre les différents acteurs concernés par la coopération multipoints dans leur groupe.

Enfin, nous avons constaté que les Directions Générales sont toujours impliquées dans le pilotage des coopérations multipoints ; mais, les tâches assumées par les Directions Générales semblent être différentes selon la configuration organisationnelle mise en place par les partenaires. Les différences plus notables sont constatées entre les configurations contractuelles et celles de type LCJV. Dans le premier cas, les Directions Générales contrôlent le suivi, et encouragent le développement de la coopération multipoints. Dans le second cas, la coopération étant institutionnalisée (supports capitalistiques au niveau du groupe, joint venture-s- dans les activités), les Directions Générales veillent essentiellement à gérer la cohérence entre les différents points de la coopération (domaines et acteurs impliqués dans la mise en oeuvre).

Nous sommes conscients des limites liées au nombre de questionnaires traités qui inférieur à 30 ne permet pas une application du test du chi-deux ; cependant, les questionnaires ayant été remplis par les principaux dirigeants de groupes français, nous pensons que les résultats des traitements permettent de mettre en lumière des tendances et de proposer des pistes de réflexion sur les pratiques de management et le rôle joué par les différents acteurs en coopération. Ainsi, cette analyse apporte un éclairage au management des coopérations interentreprises, qui sont une dimension récente des modes de développement des entreprises. En raison de cette nouveauté, les travaux se sont focalisés jusqu'ici sur la clarification du concept et ont permis sa stabilisation. Les travaux à venir doivent désormais s'attacher à analyser la manière dont sont conduites ces coopérations.

¹ Ainsi Carlos Gosh, Directeur Général de Renault a-t-il été nommé à la présidence de Nissan.

² Gorbis et Yorke, 1986 ; Killing J.P., 1988, 1989 ; Hamel G., Doz Y., Prahalad C.K., 1989 ; Lynch, 1989 ; Lewis, 1990 ; Collins et Doorley, 1992, etc.

-
- ³ Les coopérations multipoints sont définies comme « des coopérations à long terme, entre deux ou plusieurs groupes qui choisissent de travailler ensemble sur plusieurs domaines, en coordonnant leurs compétences et ressources nécessaires plutôt que de les mettre en oeuvre de manière autonome » (Salgado, 1998).
- ⁴ Turcq D. (1985), Mankin E. et Reich (1986), Hamel G., Doz Y. et Prahalad C.K. (1989), Hamel (1991), Garrette et Dussauge (1995).
- ⁵ Nous nous appuyons sur l'exploitation de 27 questionnaires sur les 29 recueillis. En effet, la mise en place de questions de contrôle de cohérence des réponses, nous a conduit à ne pas exploiter deux questionnaires.
- ⁶ « A », « B », « F » : noms d'emprunt
- ⁷ Identifiées à partir des entretiens exploratoires et des réponses recueillies dans la première enquête postale.

BIBLIOGRAPHIE

- Bidault F., & Salgado M. 2001. Stability and Complexity of Inter-Firm Co-operation : The Case of Multi-Point Alliances. *European Management Journal*, 19(6): 619-628.
- Bleeke J., & Ernst D. 1991. The Way to Win in Cross-Border Alliances. *Harvard Business Review*, novembre-décembre, 1991.
- Brousseau E. 1993. *L'économie des contrats - Technologie de l'information et coordination interentreprises*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Collins T.M. & Doorley. 1992. *Les alliances stratégiques*. Paris: Interéditions.
- D'Iribarne. 2001. Vers une société de liquidités. *Conférence au Centre Culturel de Villeurbanne*.
- Doz Y.L. 1988. Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms : some critical issues. in Contractor, F.J., Lorange P. (ed.), *Cooperative strategies in international business*, New York: Lexington Books. 317-338.
- Doz Y., & Shuen A. 1987. A process framework for Analyzing Cooperation between Firms. *WP INSEAD 87/33*.
- Doz Y. & Shuen A. 1988. From Intent to Outcome : A Process Framework for Partnerships. *WP INSEAD 88/46* (rev. septembre, 1990 -Doz Y., Shuen A. & Hamel G.).
- Friedberg E. 1993. *Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée*. Paris : Edition du Seuil.
- Froehlicher T. 1996. *Eléments sur le management des coopérations interentreprises, un contribution à l'analyse, en termes de configurations relationnelles*. Thèse de doctorat. Université de Nancy 2.
- Garrette B., Dussauge P. 1995. *Les stratégies d'alliance*. Paris: éd. d'Organisation.
- Gomes Casseres B. 1994. Group vs. Group : How Alliance Networks Compete. *Harvard Business Review*, 72(4): 62-76.
- Gorbis H. & Yorke K. 1986. *Strategic Partnerships : a new Corporate Response*, Business Intelligence Program. Rapport 730, SRI international.
- Hamel G., "Competition for Competence and Interpartnership learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, vol 12, juin 1991, pp.83-103.
- Hamel G., Doz Y.L. & Prahalad C.K. 1989. Collaborate with your Competitor and Win. *Harvard Business Review*, 67(1): 133-139.
- Herniaux G., *Organiser la conduite de projet*, INSEP éditions 1993.
- Ingham M. 1994. *L'apprentissage dans les coopérations : le cas IBA*. in Noël A. & Dussauge P., *Perspectives en management stratégique*, Paris: Editions EMS: 160-183.
- Killing J.P. 1983. *Strategies for joint ventures success*. New York: Praeger Publishers.
- Killing J.P. 1988. Understanding Alliances : The role of Task and Organizational Complexity", in Contractor F.G. & Lorange P. *Cooperative strategies in international business*. New York : Lexington Books : 55-67.
- Killing J.P. 1989. *Managing International Joint Ventures after the deal is signed*. Working paper, University of Western Ontario.
- Koenig C. & Van Wijk G. 1992. Alliances interentreprises : le rôle de la confiance. in Alain Noël, *Perspectives en management stratégique*. Tome I, 1992 , Paris: Economica.
- Lewis J.D. 1990. *Partnerships for profit, Structuring and managing Strategic alliances*. New york: Free Press.
- Le Nouvel Economiste*. 1995. La 5000 du Nouvel Economiste. Le Palmarès-France. 3 novembre.
- Lorange P. & Roos J. 1991. Why Some Strategic Alliances Succeed and others Fail. *The Journal of Business Strategy*, Janvier-février : 25-30.
- Lynch R.P. 1989. *The Practical Guide to Joint Venture and Corporate Alliances*. New York: Wiley.

- Mankin E. & Reich R. 1986. Joint Ventures with Japan? Give away our future. *Harvard Business Review*, 2 : 78-86.
- Moss Kanterr R., "Collaborative advantage", *Harvard Business Review*, juillet-août, 1994.
- Ohmae K. 1990. Pourquoi les alliances échouent-elles ?. *Harvard l'Expansion*, 56: 25-44.
- Paturel R. 1996. Un peu de clarté dans le monde obscur des alliances. *Revue Française de Gestion*, janvier-février: 136-138.
- Pfeffer J., Baron J.N., "Taking the workers back out : Recent trend in the structuring of employment", in Cummings L.L., Staw B.M., *Research in Organizational Behavior*, vol.10, 1988, Greenwich, Conn. : JAI, pp.257-303.
- Roger M. 1989. Réussir une alliance. *Politique Industrielle*, hiver.
- Sachwald F. , "Les accords dans l'industrie automobile - La poursuite de la concurrence par d'autres moyens ?", *Stratégies Industrielles*, 1990, pp.45-69.
- Salanié B. 1995. Une nouvelle microéconomie, Incitations et théorie des contrats. *Les nouvelles théories économiques in Les Cahiers Français*, 272, juillet-septembre: 3-11.
- Salgado M. 1998. *Analyse théorique et pratique de coopérations multipoints*. Thèse de doctorat en Science de Gestion, Université Jean Moulin, Lyon3, 1 décembre 1998.
- Salgado M. 2000. *Vers la construction d'une grille d'analyse des coopérations inter-entreprises*. Congrès ASAC-IFSAM, Montréal, Québec, Canada, juillet 2000.
- Starbuck W.H.1976 Organizations and their environment in Dunette M.D.ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, III: Rand McNally.
- Thiétard R.A., & Koenig C. 1987. Programmes aérospatiaux : la stratégie de l'organisation mutuelle. *Revue Française de Gestion*, 42-53.
- Turcq D. 1985. La tunique de Nessus : les stratégies d'accords internationaux des entreprises japonaises. *Cahier d'Etudes de l'ESCP*.
- Urban S., & Vendemini S. 1992. *European Strategic Alliances*. Blackwell Publishers 1992. Version française : *Alliances stratégiques coopératives européennes*, De Boeck Université, 1994.
- Vasseur J., 1994 "Peut-on formaliser la prise en compte des objectifs d'apprentissage organisationnel dans les décisions d'alliance et leur gestion ?", papier soumis à la 3^e conférence internationale de management stratégique, à Lyon, 9-11 mai 1994. Publication : "Apprentissage organisationnel et gestion des alliances", in *Perspectives en Management Tome III*, Paris : Economica, 1995, pp.293-322.
- Yoshino M.Y. & Rangan U.S. 1995. *Strategic Alliances, An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Cambridge, Ma. : MIT Press.