

**INFLUENCE DES ARCHITECTURES ORGANISATIONNELLES SUR LA
PERFORMANCE ET L'EVOLUTION DES COOPERATIONS
INTERENTREPRISES**

Melchior SALGADO

Université Lumière Lyon 2

CERRAL-ISEOR

169 boulevard de l'Université

69676 Bron France

Tél. : 04 78 77 44 73 / 04 72 56 09 58

Fax : 04 78 77 44 68

E-mail : melchior.salgado@univ-lyon2.fr

IX° Conférence Internationale de Management Stratégique

Montpellier, France

Les 24, 25 et 26 mai 2000

Mots clés :

**Coopération interentreprises - Architectures organisationnelles - Complexité -
Performance -Evolution**

Influence des architectures organisationnelles sur la performance et l'évolution des coopérations interentreprises.

Introduction.

Tout d'abord, cet article propose une classification des supports utilisés pour mettre en oeuvre les coopérations interentreprises. En effet, l'approche principalement développée dans la littérature existante consiste à analyser chaque support isolément, alors que dans le cadre d'une même coopération plusieurs supports peuvent être utilisés simultanément. De plus, la revue de la littérature montre que les manoeuvres stratégiques (alliances, partenariats) sont parfois confondues avec les supports de mise en oeuvre.

Cette classification est ensuite utilisée pour présenter les différentes architectures (ou configurations) organisationnelles mises en place par les partenaires, et analyser leur impact sur la performance et l'évolution des coopérations interentreprises. Ce cadre d'analyse permet ainsi, de fournir des éléments qui permettent d'identifier et de mesurer différents niveaux de complexité organisationnelle.

Sur le plan de la terminologie, signalons qu'à notre sens, un "support" contribue à faciliter l'atteinte des objectifs de la coopération. En effet, la mise en place d'un support, n'est pas une finalité en soi ; sans contenu, il n'est qu'une "coquille vide". Ainsi, toute coopération effective requiert l'utilisation **d'un ou de plusieurs** supports de mise en oeuvre. Lorsque **plusieurs** supports sont mis en place dans le cadre d'une même coopération, nous parlerons "d'architectures" ou de "configurations" organisationnelles. Ces deux derniers termes seront alternativement utilisés pour désigner l'ensemble organisé de supports.

Les objectifs de cet article sont les suivants : montrer comment les coopérations sont mises en oeuvre, identifier des critères qui permettent d'évaluer la performance de ces opérations, et enfin, voir si la configuration organisationnelle mise en place par les alliés a un impact sur l'évolution des coopérations interentreprises. Ainsi, les résultats présentés dans cet article permettent de compléter utilement les travaux effectués à ce jour sur la complexité de la coordination interfirmes et, le pilotage des coopérations.

Nous commençons par présenter une revue des travaux effectués sur les supports de mise en oeuvre, avant d'exposer les résultats d'une recherche empirique effectuée sur les coopérations multipoints (Salgado, 1998).

1. Vers une classification des supports de mise en oeuvre des coopérations interentreprises.

Voyons dans un premier temps comment les supports de mise en oeuvre sont traités dans littérature existante, avant de présenter la classification proposée.

1.1. Les études sur les supports de mise en oeuvre dans la littérature existante.

La revue de la littérature permet d'effectuer deux constats. D'une part, les différentes études réalisées sur ce thème, permettent d'identifier une large variété de supports utilisés pour mettre en oeuvre les stratégies de coopérations interentreprises et, confirment la nécessité de progresser vers une clarification des termes employés. Par exemple, pour Mariti et Smiley (1983) les supports de mise en oeuvre sont appelés "formes de coopération", pour Sachwald (1990) ce sont des "modalités", alors que pour Paturel (1997) ce sont des "pratiques de

réalisation". D'autre part, certains auteurs cherchent à montrer l'existence d'un lien potentiel entre le contenu des coopérations et les différents supports mis en place par les partenaires.

Voyons tout d'abord les résultats de quelques travaux descriptifs.

De par son antériorité, citons l'étude de Mariti et Smiley (1983) qui distingue trois types de supports : les joint-ventures, les consortiums et les accords (formels ou informels). Cette recherche montre la préférence des acteurs pour des "formes d'organisation"¹ structurées du type joint-ventures.

Plus récemment, Sachwald (1990) constate que dans l'industrie automobile, les supports utilisés pour mettre en oeuvre les coopérations, sont très divers : "les entreprises communes voisinent avec des accords de recherche ou de commercialisation sans création de structure administrative nouvelle". Cette étude, centre également son attention sur un autre support : les prises de participation en capital utilisées comme un mécanisme de protection. Selon Sachwald (1990), les participations capitalistiques (dans le capital du partenaire ou pour créer une entreprise commune) ne sont nécessaires que si les transactions comportent un risque relativement important ou, si elles sont envisagées sur une longue durée. Enfin, l'auteur fournit des éléments plus détaillés sur l'existence d'un lien entre le type de support mis en place par les partenaires et, les différentes fonctions concernées par la coopération. Par exemple, pour les **accords de production**, l'auteur confirme les résultats obtenus par Pisano, Russo et Teece (1988) dans l'industrie des équipements de télécommunications ou, ceux de Pisano, Shan et Teece (1988) dans le secteur des biotechnologies : "la production, prise isolément, est liée à l'établissement d'une joint-venture". Par rapport aux **accords de fourniture**, Sachwald constate qu'une majorité d'entre eux incluent des participations en capital, alors que, la modalité "entreprise commune" est absente. En effet, les partenaires souhaitent se protéger contre un risque relativement important, par des prises de participations en capital minoritaires ou des prises de participations croisées. De plus, les entreprises communes sont inexistantes, car les accords de fourniture ne requièrent pas la mise en commun de moyens matériels et humains. Les **accords de distribution** supposent une certaine confiance qui est renforcée par les prises de participation en capital ; ces dernières jouent essentiellement un rôle de garantie. Dans ce cas, le choix d'entreprises communes se justifie par des besoins de coordination. Pisano, Russo et Teece (1988) et Pisano, Shan et Teece (1988) constatent qu'en matière de structures, les accords de distribution se répartissent assez également entre contrats et formes structurées. Enfin, pour Sachwald (1990) de nombreux **accords de recherche** ne nécessitent généralement pas de prise de participation en capital, car ils n'entraînent pas l'isolement de ressources spécifiques de la part des contractants. De même, Pisano, Russo et Teece (1988) et Pisano, Shan et Teece (1988) constatent que les accords de R&D, et de transfert de technologie (Colombo, 1999), sont majoritairement noués sans création de structure organisationnelle spécifique, et administrés par de simples contrats. En revanche, lorsque les accords de recherche sont multifonctions (c'est-à-dire qu'ils s'accompagnent d'une collaboration en production et/ou en commercialisation), les structures organisées sont préférées aux contrats.

Retenons à ce stade, que les résultats de ces études descriptives permettent d'identifier plusieurs types de supports : les participations capitalistiques, la joint-venture et les contrats. De plus, ils semblent montrer l'existence d'un lien entre les supports mis en place et la

complexité de l'accord de coopération. Enfin, la "participation en capital" et la "multifonction" seraient deux caractéristiques interdépendantes. En revanche, on peut regretter que ces différents auteurs n'aient pas pris en compte l'utilisation simultanée de plusieurs supports pour mettre en oeuvre une même coopération.

D'autres auteurs ont cherché à construire des typologies des coopérations interentreprises, en s'appuyant sur les supports de mise en oeuvre utilisés par les alliés.

Sur la base d'un échantillon de quinze alliances, Killing (1988) propose une typologie fondée sur la complexité organisationnelle de la coopération. Les dimensions discriminantes retenues par l'auteur sont : l'existence ou non de participations capitalistiques, le nombre d'activités impliquées dans la coopération, et l'existence ou absence de filiales communes. Killing (1988) distingue : les "Non Equity Alliances", les "Minority Equity Alliances", et les "traditional joint-ventures". Les "Non Equity Alliances" sont des accords de coopération entre partenaires, sans création d'une nouvelle entité commune, ni prises de participation en capital. Les "Minority Equity Alliances" ressemblent au "non equity alliances", mais impliquent la prise de participation d'un partenaire dans le capital de l'autre. Les "Traditional Joint-ventures" : deux ou plusieurs partenaires joignent leurs forces pour créer une nouvelle firme commune dans laquelle ils participent au capital, et sont souvent représentés dans le comité de direction. Par rapport à notre problématique, cette classification laisse penser que les participations capitalistiques, les joint-ventures et les contrats ou accords informels peuvent influencer l'évolution des alliances.

Sachwald (1990) propose une typologie fondée sur l'importance stratégique de la coopération. L'auteur distingue trois groupes de coopérations qui utilisent des supports de mise en oeuvre différents :

- le premier rassemble les accords d'importance modeste. Généralement, ils ne concernent qu'une fonction et n'entraînent pas de prise de participation en capital ;
- le deuxième groupe est au contraire celui des accords les plus importants ou du moins les plus larges. Ils sont multifonctions et comportent des prises de participation en capital ;
- le troisième groupe concerne des accords importants mais isolables, qui prennent souvent la forme d'entreprises communes.

Les conclusions de cette recherche permettent de montrer l'existence d'un lien entre les trois variables suivantes : l'importance stratégique de l'alliance, les participations capitalistiques et les entreprises communes. De plus, le nombre de fonctions impliquées est considéré comme une variable importante par certains auteurs (Lorange et Roos, 1993) qui distinguent les joint-ventures focalisées et les "full blown joint-ventures". En revanche, la typologie présentée ne prend pas en compte les alliances pour lesquelles sont utilisés simultanément les deux types de supports : entreprises communes et participations en capital.

Citons également les travaux de Paturel (1997) qui propose une typologie (ou grille d'analyse) de synthèse des alliances stratégiques. Entre autres dimensions, il retient les deux pratiques formelles d'alliances stratégiques que sont la constitution de filiales communes (par voie interne et externe), et la passation d'accords sans création d'entité juridique.

Voyons pour finir certaines recherches théoriques qui analysent le "contrat" comme un mécanisme de coordination interentreprises.

Salanié (1995) différencie les contrats "complets" et les contrats "incomplets". Dans les contrats complets, toutes les variables qui peuvent avoir un impact sur les conditions de la relation contractuelle pendant toute sa durée, sont prises en compte lors de la négociation et de la signature du contrat. Cette hypothèse assure que rien d'imprévu ne peut arriver pendant le déroulement de la relation étudiée (Salanié, 1995). Or, l'hypothèse de complétude des contrats est très forte, puisqu'elle suppose que toutes les contingences qui peuvent affecter la relation contractuelle sont prises en compte dans le contrat ; cependant, il advient forcément un moment où le gain d'efficacité obtenu en prenant en compte une nouvelle contingence peu probable, ne justifie plus le coût de sa prise en compte. Dans ce cas, le contrat sera signé sans intégrer cette contingence ; de plus, la rationalité limitée des parties, les poussera bien souvent à négliger certaines variables dont ils ne peuvent évaluer facilement l'effet sur la relation contractuelle. Comme tous les "états du monde" sont difficilement envisageables et formalisables dans un contrat ; les alliés ne prennent généralement en compte que les variables qu'ils jugent être les plus pertinentes, et aussi celles qui sont les plus facilement vérifiables ... par un tribunal.

Compte tenu de ces éléments, certains auteurs soulignent les limites du contrat juridique et signalent l'importance des mécanismes informels. Par exemple, Buckley et Casson (1988) précisent qu'un contrat définit les obligations minimales de chaque partenaire ; en effet, les partenaires sont également tenus de respecter des règles de fonctionnement informelles. Pour Koenig et al. (1992), la formalisation entérine en quelque sorte la validation des hypothèses ou des anticipations sur le comportement du partenaire. Donc, le contrat serait une source de confiance, dans la mesure où les parties seraient incitées à se comporter conformément à leurs promesses, faute de quoi les menaces seraient activées. Cependant ces auteurs signalent "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". Enfin, Macaulay (1962) constate que "les hommes d'affaires préfèrent se baser sur la parole de quelqu'un dans une lettre courte, une poignée de main, ou une honnêteté et une décence commune même quand les transactions exposent à des sérieux risques".

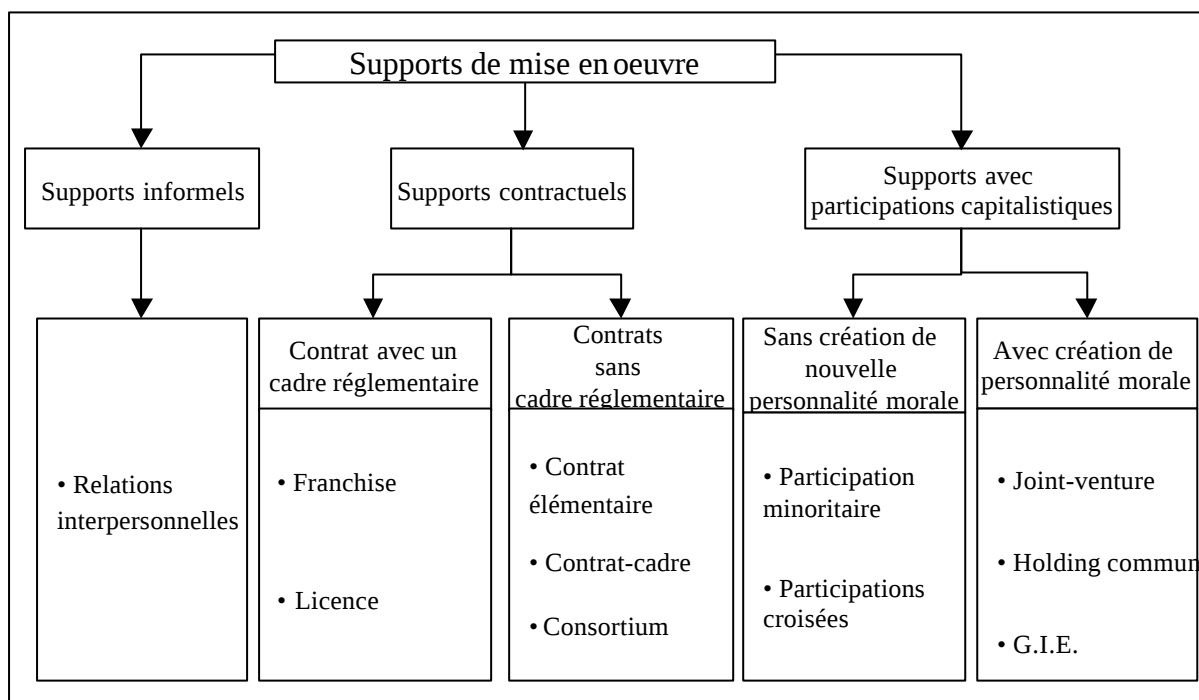
En bref, retenons de ce dernier courant de recherche, que les hommes d'affaires ne contractualisent qu'une partie de leurs transactions ; ils préfèrent recourir à la "poignée de main" et donc à une relation de confiance avec leurs interlocuteurs. Ces différents éléments et le développement des travaux effectués sur le rôle de la confiance (Bidault, 1998), laissent penser que certaines coopérations peuvent être mises en oeuvre sur la base de supports informels.

Voyons ci-après une proposition de classification des supports utilisés par les partenaires pour mettre en oeuvre les coopérations interentreprises.

1.2. Classification des supports de mise en oeuvre.

La figure n° 1, adaptée des typologies proposées par Yoshino (1995) et par Urban et al. (1994), synthétise les différents supports utilisés pour mettre en oeuvre les coopérations interentreprises.

Figure n° 1 : les supports de mise en oeuvre



Nous proposons de différencier trois types de supports de mise en oeuvre : les supports **informels**, les supports **contractuels**, et les supports "**capitalistiques**".

1.2.1. Les supports "informels".

Par supports informels, nous entendons que les partenaires manifestent leur volonté de coopérer par le biais d'un accord explicite ou tacite non formalisé dans un contrat. En effet, les partenaires peuvent utiliser des supports informels dans le cadre de la coopération. Par exemple, Urban et al. (1994) signalent que la manifestation de la volonté de coopérer se traduit par un "accord de principe" qui peut être constaté par : une poignée de main entre les dirigeants, une déclaration commune, ou une lettre d'intention qui définit les grandes lignes de la convention future et les points fondamentaux. Cependant, la lettre d'intention n'a pas la force d'un contrat : il s'agit d'un engagement des parties de conclure dans un délai raisonnable (Urban et al., 1994). Donc, lorsque les partenaires ne traduisent pas leurs engagements dans des contrats, la coopération est conclue sur la base d'un support que nous nommons : "accord informel".

1.2.2. Les supports contractuels.

Urban et al. (1994) insistent également sur le formalisme de la coopération : "l'importance de l'engagement nécessite un certain formalisme". Les parties ne peuvent, comme dans les rapports commerciaux, se contenter de procédures simples. Les contrats font l'objet d'un traitement particulier : la rédaction en est minutieuse et précise. En pratique, il est établi un exposé décrivant l'historique, le but de l'opération, et définissant l'esprit de la coopération. Très souvent des documents annexes sont joints, et le contrat renvoie à des aspects

techniques, financiers ou à des garanties". A l'instar de Yoshino (1995), nous distinguons deux types de contrats : les contrats "réglementés", et les contrats "non réglementés".

1.2.2.1. Les contrats "réglementés".

Les contrats réglementés s'inscrivent dans un cadre légal qui leur est propre. Par exemple : les licences ou le contrat de franchise.

La licence est un "contrat par lequel le propriétaire d'une marque, d'un brevet, ou d'un savoir-faire, en concède le droit de jouissance total ou partiel, moyennant le paiement d'une redevance" (Urban et al., 1994). Les contrats de licence sont soumis à certaines règles juridiques qui leurs sont propres. Par exemple, pour que le contrat de licence soit valable, il est indispensable qu'un prix soit mis à la charge du licencié en contrepartie du droit (d'exploitation si la licence concerne un brevet, ou de jouissance si la licence concerne une marque) concédé. La licence est un moyen de valoriser un actif de l'entreprise (invention, marque, savoir-faire...) ; mais la licence peut également favoriser une reconversion, voire une diversification d'activités (Urban et al., 1994). A ce titre, nous considérons les licences comme des supports de mise en oeuvre des coopérations interentreprises. Notons pour finir, que la concession d'une licence peut être un acte unilatéral ou réciproque. Dans ce dernier cas, les licences croisées présentent la spécificité d'échanges réciproques entre les partenaires.

Le franchisage est "un contrat par lequel le titulaire d'un signe distinctif, généralement déposé à titre de marque (le franchiseur), en concède l'usage à un commerçant indépendant (le franchisé) auprès duquel il assume une fonction de conseil et d'assistance commerciale, moyennant le paiement d'une redevance sur le chiffre d'affaires du franchisé, ainsi que son engagement de s'approvisionner en tout ou en partie auprès du franchiseur ou tiers déterminés et, de respecter un certain nombre de normes tant pour l'implantation que pour la gestion du point de vente" (Dalloz, 1985).

1.2.2.2. Les contrats "libres" ou "non réglementés".

Nous appelons "contrats non-réglementés", les contrats soumis à la réglementation commune de droit commun, liée au contrat. Dans ce cadre, l'éventail des contrats existants est très large. Nous différencions trois catégories de "contrats non réglementés" : le contrat élémentaire, le "contrat-cadre", et le contrat de consortium.

Les contrats élémentaires présentent la spécificité d'être conclus dans le cadre de coopérations parfaitement délimitées dans leur dimension spatio-temporelle. Leur objet (opération déterminée), leur durée (contrat temporaire) et leur mode de réalisation (chaque membre s'engage à réaliser des prestations distinctes), sont identifiés lors de la conclusion du contrat. Dans ce cas, ils concernent essentiellement des formes de coopérations interentreprises peu complexes ; par exemple une campagne de publicité jumelée, un accord de distribution sur un produit défini, etc. De plus, les contrats élémentaires sont également utilisés dans le cadre de "groupements momentanés d'entreprises" (ou contrats d'association temporaire). Les groupements sont conclus dans la perspective d'une dissolution dès que l'objet ponctuel et précis est réalisé. Enfin, les partenaires peuvent également conclure successivement ou simultanément plusieurs contrats élémentaires lorsqu'ils coopèrent sur plusieurs domaines d'activité, plusieurs fonctions, ou plusieurs projets. Dans ce cas de figure, les contrats élémentaires peuvent faire partie d'un contrat-cadre conclu au niveau des groupes partenaires.

Le contrat-cadre est une convention qui fixe l'objet et les règles générales devant gouverner l'ensemble de l'opération (Urban et al., 1994). Il peut être plus ou moins précis selon la volonté des partenaires (qui sont libres pour cette catégorie de contrats). Par exemple, il peut présenter l'historique, le but de l'opération, définir l'esprit de la coopération, etc. De plus, le contrat-cadre se décline parfois en un ensemble cohérent de contrats élémentaires. Cauley de la Sierra (1995) signale que cette convention (Broad Framework Pacts) est complétée par des contrats sur les produits, les technologies, les fonctions, ou zones géographiques.

Les contrats de groupement en consortium correspondent à des coopérations en vue d'accéder et d'exécuter en commun un marché. Souvent, une des entreprises joue le rôle de chef de file, ou entreprise pilote ; mais les entreprises alliées s'engagent solidairement et conjointement. Urban et al. (1994) citent trois raisons qui expliquent le développement de l'utilisation de ce support : des raisons techniques, des raisons financières (les coûts des marchés isolés dépassent parfois les possibilités d'une entreprise isolée) ou des raisons commerciales. En fait, les consortiums sont déterminants pour augmenter la capacité d'offre (Claverie, 1991 ; Garrette et Dussauge, 1995).

1.2.3. Les supports capitalistiques.

Pour être considérés comme des supports de mise en oeuvre, les supports capitalistiques doivent accompagner une véritable coopération opérationnelle entre les partenaires. Nous distinguons deux types de supports capitalistiques (Yoshino, 1995 ; Cauley de la Sierra, 1987) : ceux qui entraînent la création d'une nouvelle personne morale, et ceux qui ne donnent pas lieu à création d'une nouvelle personnalité morale.

1.2.3.1. Les participations capitalistiques sans création d'une nouvelle personnalité morale.

Lorsque la prise de participation en capital n'entraîne pas la création d'une nouvelle personnalité morale, deux types de "liens capitalistiques" sont différenciés : les participations minoritaires et les participations croisées.

Dans le premier cas, l'un des partenaires prend une participation dans le capital social de l'autre. A l'instar de Lewis (1990), Collins et Doorley (1992), et Yoshino (1995), nous considérons les **participations minoritaires unilatérales** comme des supports de mise en oeuvre susceptibles d'avoir un impact sur le déroulement de la coopération.

Les **prises de participations croisées** consistent en un échange d'actions entre les partenaires. Elles sont considérées comme un support de mise en oeuvre, si ces participations réciproques accompagnent une véritable coopération opérationnelle entre les partenaires. En fonction des pourcentages en capital détenus, ou des niveaux auxquels sont prises les participations, ces dernières peuvent être symétriques ou asymétriques.

1.2.3.2. Les participations capitalistiques pour créer une nouvelle structure.

La création d'une nouvelle structure qui a la personnalité morale, est un critère important à prendre en compte dans l'analyse des coopérations interentreprises. En effet, la création, le fonctionnement, ou la dissolution de la structure mise en place, entraînent des coûts "fixes" d'entrée, ou de "sortie". Nous distinguons trois types de supports capitalistiques qui se traduisent par la création d'une nouvelle entité qui a la personnalité morale : les joint-ventures, les G.I.E. et les holdings.

Le terme **joint-venture** recouvre plusieurs conceptions dans la littérature existante. Dans un sens large, il s'agit d'une coopération d'entreprises au sein d'une structure juridique dénommée filiale commune (Urban et al., 1994). Celle-ci est de forme sociétaire², soumise à un contrôle de deux ou plusieurs entreprises indépendantes les unes des autres. Les joint-ventures sont considérées comme des supports, car elles sont mises en place pour soutenir, pour parvenir à mettre en oeuvre la coopération. Selon nous, la création d'une joint-venture ne constitue pas une finalité, mais un moyen (parmi d'autres) de mettre en oeuvre la coopération.

Le Groupement d'Intérêt Économique (G.I.E) est un "groupement de personnes physiques ou morales, de nature juridique originale, distincte de la société et de l'association, dont l'objet est de faciliter l'exercice de l'activité économique de ses membres par la mise en commun de certains aspects de cette activité : comptoirs de vente, services d'importation ou d'exportation, laboratoire de recherche, etc., le G.I.E. a la personnalité juridique" (Dalloz, 1985). Fondamentalement, c'est une entité dans laquelle les partenaires mettent en commun des moyens pour une activité, dont ils se partagent les dépenses et les recettes en fonction de leurs consommations ou de leurs apports. Ces recettes et ces dépenses sont réintégrées ensuite dans leurs comptabilités respectives et imposées séparément chez les partenaires (Guth, 1998). L'équivalent international du G.I.E dans l'Union Européenne est le Groupement Européen d'Intérêt Économique (G.E.I.E). Ce n'est pas une société de droit européen, mais un instrument de coopération entre des entreprises de l'Union européenne. Il est immatriculé dans l'Etat où le groupement a son siège et a la capacité juridique pleine dans tous les pays de l'Union Européenne. Le G.I.E. est un des moyens efficaces pour assurer de façon continue une coopération entre des entreprises, et dépasser les simples relations commerciales. En outre, il permet une bonne clarification des coûts de traitement de certaines fonctions, et "facilite la déintégration des entreprises classiques" (Urban et al., 1994). En revanche, le G.I.E. présente l'inconvénient d'engager la responsabilité solidaire et illimitée de ses membres.

Le holding commun est défini comme "une société financière ou industrielle dont l'objet est de contrôler diverses sociétés (à travers des prises de participation ou de création de filiales) afin d'en orienter la stratégie dans l'intérêt de la société holding" (Dalloz, 1997). C'est un support très souvent utilisé pour répondre aux logiques financières des coopérations.

1.3. Les enjeux de la classification proposée.

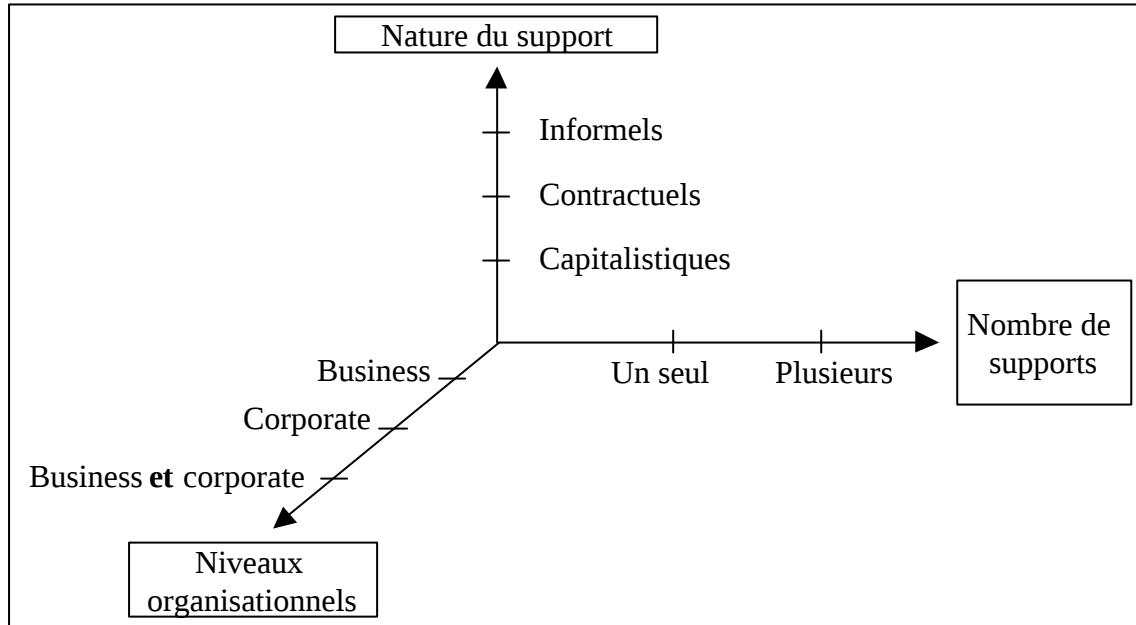
D'une part, cette classification présente l'intérêt de clarifier certains concepts utilisés pour analyser le phénomène des coopérations interentreprises (Salgado, 2000). En effet, de plus en plus d'auteurs (Hellmann et al., 1992 ; Paturel, 1997, Lü et Hébert., 1999) signalent les risques de confusions liés au flou terminologique existant dans ce domaine. Citons à titre d'exemple, la confusion entre la manoeuvre stratégique (alliance, partenariat, coopération) et les supports de mise en oeuvre (joint-venture).

D'autre part, cette classification est fondée sur la nature des supports : informels, contractuels, capitalistiques. Selon nous, la nature des supports constitue une première dimension à retenir pour évaluer la complexité des architectures organisationnelles des alliances³. De plus, la nature des supports pourra utilement être croisée avec d'autres dimensions telles que :

- le nombre de supports utilisés par les partenaires,
- les niveaux organisationnels auxquels les supports sont mis en place.

La figure n° 2 fournit une représentation graphique des différentes variables associées à ces trois dimensions.

Figure n° 2 : facteurs de complexité organisationnelle



Ainsi, les croisements entre ces trois dimensions permettent d'identifier différentes situations auxquelles peuvent être associés, a priori, plusieurs niveaux de complexité. Citons à titre d'exemple :

- une faible complexité organisationnelle, dans le cas où les partenaires coopèrent sur la base d'un seul et unique accord informel mis en place au niveau d'un business ;
- une très forte complexité organisationnelle, dans le cas où les partenaires utilisent plusieurs supports de nature différente (informels, contrats et participations capitalistiques), et que ces derniers sont mis en place au niveau "corporate" et dans de nombreux business.

On peut imaginer entre ces deux situations extrêmes, tout un continuum de situations pour lesquelles les niveaux de complexité sont différents. Voyons ci-après, une application pratique de ce cadre conceptuel.

2. Résultats d'une étude 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.

Les coopérations multipoints sont des coopérations globales qui présentent deux spécificités majeures : une perspective de coopération à long terme, et la multiplicité des points en coopération. Ainsi, elles 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).

Voyons ci-après la méthodologie adoptée, et le matériau de recherche.

2.1. Méthodologie et matériau 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.

Cependant, compte tenu des biais liés à ce mode de recueil de données (Ginisty, 1990), nous n'utilisons les informations recueillies par voie de presse, que lorsque nous avons récupéré de l'information de "première main" (entretiens et questionnaires).

2.1.2. Des entretiens semi-directifs.

La prise de contact auprès des dirigeants chargés ou impliqués dans la mise en oeuvre des coopérations multipoints, a été effectuée par courrier et relances téléphoniques. En procédant par "effet boule de neige", des entretiens ont été réalisés auprès de 18 dirigeants qui appartiennent à 14 groupes (français et espagnols).

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.

Compte tenu des obstacles rencontrés pour obtenir 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 du *Nouvel Économiste* (3/11/1995). Les noms des dirigeants ont été identifiés dans l'annuaire KOMPASS professionnel ; de plus, nous nous sommes fait confirmer leur identité, fonction et coordonnées par téléphone. Enfin, les courriers ont été suivis d'une relance postale et d'une relance téléphonique.

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 effectués à partir du logiciel Sphinx professionnel. Les résultats fournis dans cet article sont centrés sur la présentation des supports et des architectures organisationnelles utilisés par les partenaires, et sur leur influence dans la mise en oeuvre des coopérations multipoints.

2.2. Supports et architectures organisationnelles mises en place par les partenaires.

Nous présentons dans un premier temps, la diversité et les combinaisons des supports mis en place par les partenaires. Ces supports sont ensuite classés pour construire une typologie des

architectures organisationnelles utilisées par les partenaires pour mettre en oeuvre les coopérations multipoints.

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 (cf. annexe n°1) 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). L'étude isolée de ces deux supports fait l'objet d'une abondante littérature qui analyse, pour chacun d'entre eux, leurs caractéristiques et conditions d'efficacité. Cependant, la recherche montre également que d'autres supports sont 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. Ces deux types de supports 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 ont conduit à 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 :

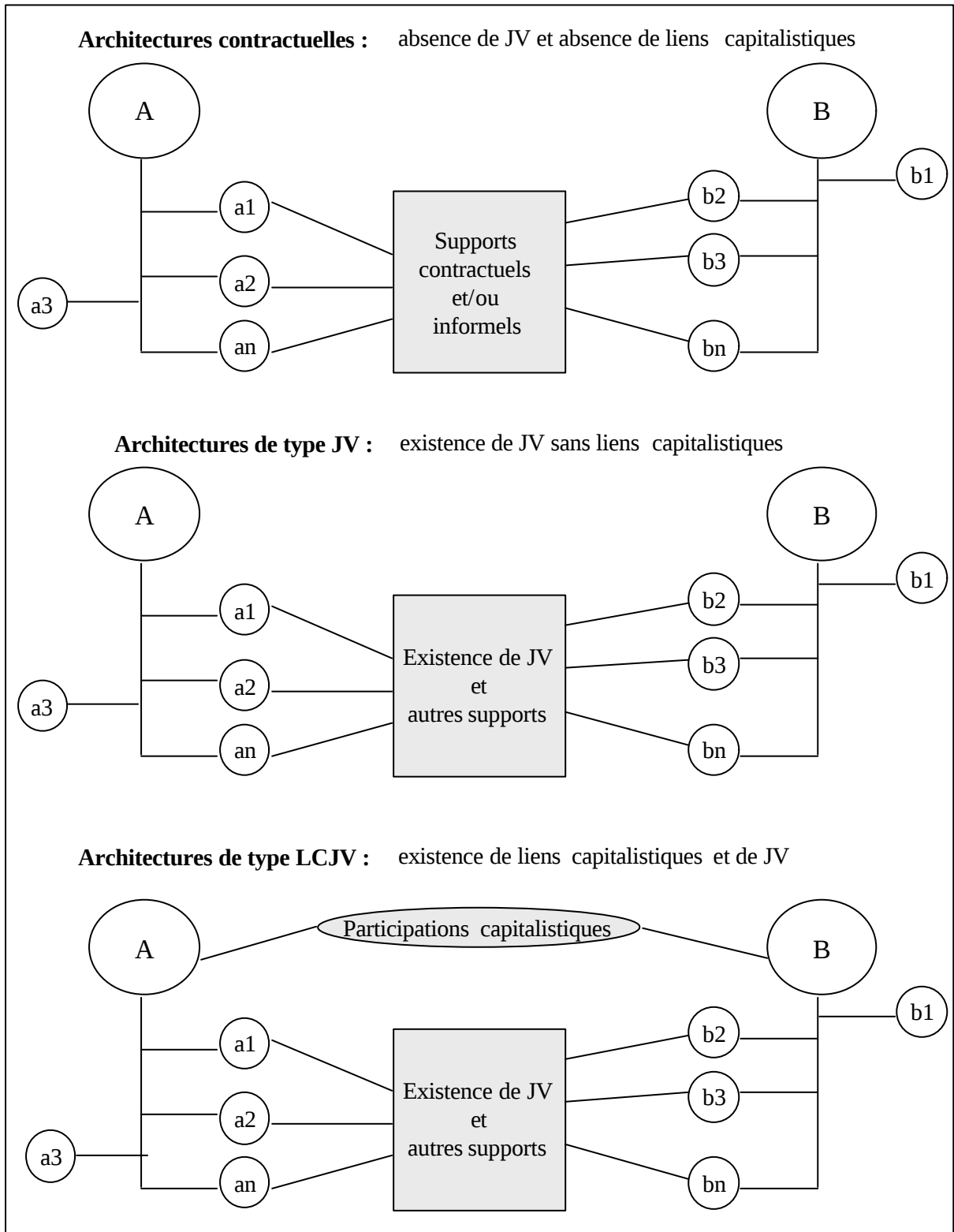
- l'existence ou l'absence de joint-venture(s),
- l'existence ou l'absence de liens capitalistiques entre les partenaires.

Le croisement de ces deux variables (liens capitalistiques et joint-ventures) permet d'identifier trois types d'architectures organisationnelles⁴, qui peuvent être visualisées dans la figure n° 3 (page suivante).

- **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.

On constate donc 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° 3 : 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. 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 (comme pour les architectures de type JV). 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.

2.3. Influence des architectures organisationnelles.

Il ressort de la revue de la littérature que la performance d'une alliance est très difficile à appréhender (Lü et Hébert, 1999). D'une part, il n'existe pas un indicateur "universel" qui permette d'évaluer la performance (stabilité, résultats obtenus, etc.), d'autre part, la notion de performance est souvent associée à la "stabilité" de l'alliance, et l'instabilité à l'échec (Ingham, 1990). Or, certains auteurs (Beamish, 1985 ; Garrette, 1991, Verna, 1989) signalent que l'association entre "rupture de l'alliance" et "non performance" est fautive. A l'instar de Verna (1989), nous pensons que la notion même de succès ou d'échec est, dans le contexte des coopérations interentreprises, extrêmement floue. Le succès d'une alliance doit-il être mesuré à sa longévité, à l'absence de conflits entre les partenaires ? Doit-il être évalué en termes financiers par sa rentabilité pour les "actionnaires" ?

Compte tenu de ces remarques, nous avons pensé qu'il était essentiel d'identifier, dans un premier temps, les critères à retenir pour évaluer le succès ou l'échec d'une coopération.

2.3.1. Architectures organisationnelles et évaluation de la performance de la coopération.

Les éléments recueillis au cours des entretiens et dans la littérature existante, nous ont conduit à centrer notre analyse sur cinq indicateurs : "la satisfaction retirée par les dirigeants", "les relations harmonieuses avec le partenaire", "l'atteinte des objectifs fixés en commun", "les résultats strictement financiers" et la "longévité de la coopération".

Les résultats de l'enquête (cf. annexe n°2) montrent la perception des répondants sur la pertinence de chacun de ces critères. Vient en tout premier lieu "l'atteinte des objectifs fixés avec le partenaire", ensuite "les résultats strictement financiers" et "la longévité de la coopération". Plus loin, les répondants citent deux critères : "l'harmonie des relations avec le partenaire" et "la satisfaction des dirigeants".

Voyons ci-après, s'il existe un lien entre chacun de ces critères, et le type de configuration organisationnelle mis en place par les partenaires.

2.3.1.1. L'atteinte des objectifs fixés en commun.

Quelle que soit la configuration organisationnelle mise en place, la quasi-totalité des répondants (28 sur 29) s'accordent à signaler "l'atteinte des objectifs fixés en commun" comme un indicateur pertinent pour juger le succès d'une coopération multipoints. Compte tenu de ces résultats, nous pensons que ce critère peut être retenu pour évaluer la performance des coopérations multipoints. Signalons cependant, que l'évaluation de "l'atteinte des objectifs

fixés" n'est pas toujours facile. En effet, les objectifs ne sont pas toujours fixés de manière explicite au départ ; de plus, quand ils le sont, ils peuvent varier dans le temps ; enfin, en fonction de la position concurrentielle de chaque partenaire, si l'un d'entre eux se trouve en position de force, il peut dicter ses conditions et imposer certains objectifs au partenaire dès le départ, ou pendant la mise en oeuvre de la coopération.

2.3.1.2. Les résultats strictement financiers.

Pour évaluer la performance des coopérations multipoints, les résultats strictement financiers sont jugés pertinents par la plupart des répondants (86% d'entre eux). Cependant, ce critère est parfois présenté comme un sous-objectif de la coopération multipoints. Le tableau suivant présente pour chaque type de configuration organisationnelle, le nombre de répondants qui estiment l'indicateur "résultats strictement financiers" primordial ou important pour juger du succès de la coopération.

Tableau n°1 : critères d'évaluation des différentes architectures organisationnelles.

Résultats financiers	Architecture contractuelle	Architecture de type JV	Architecture de type LCJV
Indicateur "primordial"	71% (5)	89% (8)	100% (11)
Indicateur "peu important"	29% (2)	11% (1)	0% (0)
TOTAL	100% (7)	100% (9)	100% (11)

Les résultats obtenus montrent que plus les architectures organisationnelles utilisent des supports capitalistiques, plus les partenaires accordent d'importance aux résultats strictement financiers pour évaluer la performance de la coopération multipoints. On constate en effet que la plupart des répondants qui estiment les résultats strictement financiers comme un critère primordial, utilisent des supports capitalistiques ; au contraire, ceux qui considèrent les résultats strictement financiers comme un indicateur peu pertinent, ont tendance à utiliser des supports contractuels.

2.3.1.3. La longévité de la coopération.

Nous avons signalé précédemment que la longévité (ou stabilité) des alliances était souvent assimilée au succès de l'opération. On peut, en effet, supposer que si les partenaires continuent à travailler ensemble sur du long terme, c'est parce que chacun des alliés "y trouve son compte", et donc que la coopération est satisfaisante. De même, si les partenaires décident d'arrêter la coopération, c'est parce que cette dernière n'est pas (ou n'a pas été) performante ; ainsi l'instabilité d'une coopération serait associée à un échec. Cependant, plusieurs raisons peuvent conduire les partenaires (de manière forcée ou délibérée) à arrêter ou continuer une coopération (même si elle est peu performante). Par exemple, Loubet (1988) cite l'importance des coûts de sortie, c'est-à-dire l'impossibilité pour un partenaire de sortir de la coopération parce qu'il est devenu trop dépendant de son allié. De même, certaines coopérations peuvent concerner un projet avec un terme défini ; ainsi l'aboutissement du projet entraîne naturellement l'arrêt de la coopération.

Notre recherche montre que plus de 80% des répondants estiment la "longévité" de l'opération comme un indicateur pertinent pour évaluer la performance des coopérations multipoints. Par rapport à la typologie des architectures organisationnelles, les résultats obtenus sont résumés dans le tableau suivant.

Tableau n°2 : l'indicateur longévité pour les différentes architectures organisationnelles.

Longévité	Architecture contractuelle	Architecture de type JV	Architecture de type LCJV
Indicateur "primordial"	71% (5)	100% (9)	73% (8)
Indicateur "peu important"	29% (2)	0% (0)	27% (3)
TOTAL	100% (7)	100% (9)	100% (11)

Nous constatons que la totalité des dirigeants impliqués dans la mise en oeuvre de coopérations qui utilisent des configurations de type JV, considèrent la longévité comme un critère pertinent ; en effet, la durée nécessaire du retour sur investissement justifie la pertinence de ce critère pour évaluer la performance de la coopération multipoints. En revanche, lorsque les partenaires sont unis par des liens capitalistiques au niveau des groupes (architecture de type LCJV), un quart des répondants estime la longévité comme un critère "peu important" ; en effet, cette architecture est parfois utilisée pour faciliter un rapprochement futur de type fusion entre les partenaires ("second best way"). Dans cette perspective, la coopération multipoints correspond à une période transitoire qui doit évoluer ; par conséquent, la durée n'est pas un critère pertinent pour évaluer sa performance.

2.3.1.4. L'harmonie des relations avec le partenaire.

L'harmonie des relations traduit l'importance accordée par les partenaires aux aspects informels de la coopération, voire à l'absence de conflits entre les acteurs impliqués dans la coopération. Les résultats obtenus montrent que "l'harmonie des relations entre les partenaires" n'est considérée comme un critère pertinent pour évaluer la performance des coopérations multipoints que par deux tiers des répondants.

Par rapport aux architectures organisationnelles, nous constatons qu'environ trois quarts des dirigeants qui utilisent des architectures contractuelles ou de type LCJV considèrent "l'harmonie des relations avec le partenaire" comme un indicateur pertinent pour évaluer le succès de la coopération ; en revanche, ce pourcentage tombe à 56% lorsque les partenaires ont mis en place une architecture de type JV. Il semble que l'importance accordée à l'harmonie des relations entre les partenaires dans une architecture de type LCJV, traduit la nécessité d'instaurer de bonnes relations entre les acteurs pour faciliter un rapprochement futur de type fusion ou acquisition. Les architectures contractuelles sont souvent utilisées lorsque les coopérations sont récentes, il est donc nécessaire qu'il n'y ait pas de tensions entre les partenaires dans les premières étapes de l'opération. Enfin, pour les architectures de type JV, les résultats obtenus confirment certains éléments issus des travaux réalisés dans le cadre de la théorie de l'apprentissage pour qui, l'absence de tensions entre les partenaires ne doit pas être considérée comme un signe de réussite de l'entité commune (Doz et al., 1988, 1990).

2.3.1.5. La satisfaction personnelle des dirigeants.

Cet indicateur a été identifié au cours des entretiens exploratoires effectués auprès de dirigeants de groupes. Les résultats de la recherche montrent que seulement 58% des répondants considèrent "la satisfaction personnelle des dirigeants" comme un indicateur pertinent pour évaluer la performance des coopérations multipoints. De plus, un tri croisé entre le critère "satisfaction personnelle des dirigeants" et la typologie des architectures organisationnelles, montre des différences très faiblement significatives.

Après avoir identifié les critères susceptibles d'évaluer le succès ou l'échec des coopérations multipoints, voyons comment les dirigeants jugent la performance globale de la coopération multipoints dans laquelle ils sont (ou ont été) impliqués.

2.3.2. Architectures organisationnelles et performance de la coopération

La totalité des coopérations qui utilisent des architectures contractuelles ou de type JV sont considérées comme des opérations "réussies" ; en revanche, dans tous les cas considérés comme des échecs (3 cas) la configuration organisationnelle mise en place par les partenaires est de type LCJV. De plus, les résultats obtenus montrent qu'il n'existe pas de liens capitalistiques entre les groupes dans 80% des coopérations multipoints jugées "tout à fait réussies".

Ainsi, il semble que la mise en place de liens capitalistiques au niveau des maisons mères constitue un facteur de complexité supplémentaire, qui ne contribue pas toujours à améliorer la performance globale des coopérations.

Pour compléter ces premiers résultats, voyons si la complexité de la configuration organisationnelle a un impact sur l'évolution des coopérations.

2.3.3. Architectures organisationnelles et évolution de la coopération

Les résultats obtenus montrent que les différents types d'objectifs fixés au départ par les partenaires, peuvent être atteints, quel que soit le type de configuration organisationnelle mise en place. En effet, le tableau n°3, permet de constater que les 17 cas de coopérations multipoints qui ont connu une évolution conforme aux objectifs de départ, se répartissent assez également entre les trois configurations organisationnelles.

Tableau n°3 : configurations organisationnelles et évolution conforme aux objectifs de départ.

	Architecture contractuelle	Architecture de type JV	Architecture de type LCJV	TOTAL
Conforme aux objectifs de départ	35,3% (6)	35,3% (6)	29,4% (5)	100% (17)

Des traitements complémentaires permettent d'affiner ce premier constat. Le tableau suivant présente les résultats obtenus à partir des tris croisés effectués entre la typologie fondée sur les architectures organisationnelles et les évolutions des coopérations multipoints.

Tableau n°4 : tris croisés entre les configurations organisationnelles et les évolutions constatées.

	Conforme aux objectifs de départ	Cessée (rupture)	Fusion	Autres	TOTAL
Architecture contractuelle	85,7% (6)	0%	0%	14,28% (1)	100% (7)
Architecture de type JV	66,6% (6)	0%	11,1% (1)	22,2% (2)	100% (9)
Architecture de type LCJV	50% (5)	20% (2)	0%	30% (3)	100% (10)

Nous constatons que toutes les coopérations multipoints qui se sont soldées par une rupture utilisaient des architectures organisationnelles de type LCJV ; de plus seulement la moitié d'entre elles (soit 5 cas sur 10) ont connu une évolution conforme aux objectifs de départ. Ce taux (évolution conforme aux objectifs fixés) s'élève à deux tiers (6 cas sur 9) quand les partenaires utilisent le support joint-venture sans liens capitalistiques au niveau des maisons mères, et passe à 85,7% (6 cas sur 7) lorsque la coopération est mise en oeuvre par le biais d'une architecture contractuelle. Ces résultats montrent que les coopérations qui utilisent une configuration organisationnelle de type LCJV ont une forte probabilité de connaître des évolutions différentes de celles fixées par les partenaires au départ.

Complétons ces résultats en analysant la répartition des réponses obtenues à la modalité "autres évolutions".

Tableau n°5 : autres évolutions des coopérations multipoints.

	Architecture contractuelle	Architecture de type JV	Architecture de type LCJV	TOTAL
Autres évolutions	16,6% (1)	33,3% (2)	50% (3)	100% (6)

Ces résultats confirment les constats effectués précédemment. En effet, la moitié des coopérations multipoints qui ont connu une autre évolution, avaient mis en place des architectures organisationnelles de type LCJV ; contre seulement 16% des architectures contractuelles.

Ainsi, les résultats de cette recherche empirique tendent à montrer que la complexité de la configuration organisationnelle a un impact sur l'évolution de la coopération. En effet, plus les architectures organisationnelles utilisent des supports capitalistiques, plus elles risquent de connaître une évolution différente de celle prévue par les partenaires au départ.

Conclusion.

D'une part, cet article permet de présenter une revue critique de certains travaux effectués sur les supports de mise en oeuvre des coopérations interentreprises. Nous nous sommes appuyés sur ces éléments issus de la littérature pour définir et classer les différents supports, et identifier des facteurs de complexité organisationnelle.

D'autre part, ce travail présente les résultats d'une recherche empirique qui permet d'identifier plusieurs types d'architectures organisationnelles. Ces résultats exploratoires tendent à montrer l'existence d'un lien entre la complexité de la configuration organisationnelle, les critères à retenir pour évaluer la performance de la coopération, et son évolution.

Les résultats présentés dans cet article ne sont pas exempts de limites. En effet, ils s'appuient essentiellement sur l'analyse des architectures organisationnelles mises en place dans des coopérations complexes ; de plus, le nombre de cas analysés ne permet pas de prétendre à une représentativité statistique. Ces limites permettent de mettre en lumière les perspectives et les prolongements de cette recherche exploratoire.

Le premier axe concerne l'évolution des architectures organisationnelles dans le temps ; par exemple, une configuration contractuelle qui évolue vers une configuration de type JV ou LCJV.

Le deuxième axe concerne la coordination des différents points en coopération entre deux partenaires ; c'est à dire les aspects liés à la centralisation ou décentralisation du pilotage des coopérations interentreprises.

Enfin, il nous semble intéressant d'approfondir certains points, tels que les objectifs des partenaires, ou l'impact des variables exogènes (spécificité de l'industrie), sur l'évolution et la performance.

Ainsi, nous espérons que ce travail contribue à dépasser l'approche dominante actuelle, qui consiste à retenir une conception isolée et uniciste des supports utilisés, pour mettre en oeuvre les coopérations interentreprises.

¹ Selon la terminologie de Marity et al. (1983).

² On peut fonder la filiale commune sous la forme que l'on veut (S.A., SARL, ...). En 1994, a été créée en France, la SAS (Société Anonyme Spéciale) qui jouit d'une grande liberté dans la définition de sa structure. Elle ne peut avoir comme actionnaires que des sociétés au capital minimum de 1 500 000 Francs et doit posséder elle-même un capital d'au moins 250 000 Francs. Mais, en revanche, loin des multiples règles qui enserment les autres formes de société, elle est une formule parfaitement adaptée aux besoins extrêmement divers des rapprochements d'entreprises. Elle a été créée pour cela (Guth, 1998, p. 44).

³ Compte tenu du caractère exploratoire de cette recherche, la complexité est définie comme « la difficulté liée à la multiplicité des éléments et à leurs relations » (dictionnaire Le Petit Robert, Grand Format, 1996). Le lecteur pourra utilement se référer à l'article de Langrand-Escure L. et Thiétart R.A. (1997) qui présente un synthèse des travaux effectués sur le thème de la complexité.

⁴ 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.

BIBLIOGRAPHIE

* **Beamish P.W.**, "The characteristics of joint-ventures in developed and developing countries", *Columbia Journal of World Business*, vol.20, n°3, 1985, pp.13-19.

* **Bidault F.**, "Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique", in *Economie et Sociétés*, Sciences de Gestion, série S.G., Tome XXXII, n° 8-9, août-septembre 1998, pp.33-46.

- * **Buckley P.J., Casson M.**, "A theory of cooperation in International Business", in Contractor F.J. et Lorange P., *Cooperative strategies in international business*, New York : Lexington Books, 1988, pp.31-54.
- * **Cauley de la Sierra M.**, *Managing global alliances : key steps for successful collaboration*, Addison-Wesley, 1995, 220p.
- * **Claverie B.**, *La gestion des consortiums européens*, Presses Universitaires de France, 1991.
- * **Collins T.M. et Doorley**, *Les alliances stratégiques*, interéditions, 1992, 387p.
- * **Colombo M.G.**, "La forme des alliances stratégiques : un test des théories alternatives", *Actes de la VIII^e conférence internationale de management stratégique*, Ecole Centrale de Paris, Châtenay-Malabry, du 26 au 28 mai 1999.
- * **Doz Y., Shuen A.**, "From Intent to Outcome : A Process Framework for Partnerships, WP INSEAD 88/46, 21p., 1988 (rev. septembre, 1990 -Doz Y., Shuen A., Hamel G.).
- * **Garrette B.**, *Les Alliances entre Firmes Concurrentes : Configuration et Déterminants du Management Stratégique*, Thèse de Doctorat HEC, 1991.
- * **Garrette B., Dussauge P.**, *Les stratégies d'alliance*, éd. d'Organisation, 1995.
- * **Ginisty C.**, "Pourquoi les entreprises ne savent pas parler aux journalistes", *Harvard l'Expansion*, n° 59, décembre 1990, pp.94-98.
- * **Guth J.P.**, *Bâisseurs d'alliances*, Editions d'Organisation, mars 1998, 438p.
- * **Hellman P., Hovi N., Nieminen J.**, "Defining the Concept of Interfirm Cooperation", présenté à la 3^{ème} conférence IMP, Lyon, 3 au 5 septembre 1992.
- * **Ingham M.**, "Approche stratégique des alliances internationales", *Gestion 2000*, n°5, 1990.
- * **Killing J.P.**, "Understanding Alliances : The role of Task and Organizational Complexity", in Contractor F.G. et Lorange P., *Cooperative strategies in international business*, New York : Lexington Books, 1988, pp.55-67.
- * **Koenig C., Van Wijk G.**, "Alliances interentreprises : le rôle de la confiance", in Alain Noël, *Perspectives en management stratégique*, Tome I, 1992 , Economica.
- * **Langrand-Escure L., Thiétart R.A.**, "Complexité : du vivant au management", *Encyclopédie de Gestion*, article n°21, p.352-367, 1997.
- * **Lewis J.D.**, *Partnerships for profit, Structuring and managing Strategic alliances*, Free Press, New york, 1990, 336p.
- * **Lorange P., Roos J.**, *Strategic Alliances : Formation, Implementation, and Evolution*, Blackwell, Cambridge, MA, 1993.
- * **Loubet, J.L.**, *Les automobiles Peugeot, histoire d'une entreprise*, Thèse de doctorat d'Etat, Université de Paris X, Nanterre, 1988.
- * **Lü J., Hébert L.**, "Contrôle étranger et survie des joint ventures japonaises", *Actes de la VIII^e Conférence Internationale de Management Stratégique*, Ecole Centrale de Paris, Châtenay-Malabry, du 26 au 28 mai 1999
- * **Macaulay S.**, "Non-contractual relations in Business : A preliminary Study", *American Sociological Review*, vol.28, 1962, pp.55-69.
- * **Mariti P., Smiley R.H.**, "Cooperatives agreements and the organisation of Industry", *The Journal of Industrial Economics*, vol. 31, n°4, juin 1983, pp.437-451.

- * **Paturel R.**, "Modélisation et tendance du développement économique dans la région Asie-Pacifique", communication présentée au XI^e colloque de l'Institut Cedimes, 18-28 avril 1997 à Nanjing (Chine).
- * **Pisano G., Russo M.V., Teece D.J.**, "Joint Ventures and Collaborative Arrangements in the Telecommunications Equipment Industry", in **Mowery D.C.**, *International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing*, Cambridge, Ma : Ballinger, 1988, pp.23-70.
- * **Pisano G., Shan W., Teece D.J.**, "Joint Ventures and Collaboration in the Biotechnology Industry", in **Mowery D.C. (éd.)**, *International Collaborative Ventures in U.S. Manufacturing*, Cambridge, Ma : Ballinger, 1988, pp.183-222.
- * **Sachwald F.**, "Les accords dans l'industrie automobile - La poursuite de la concurrence par d'autres moyens ?", *Stratégies Industrielles*, 1990, pp.45-69.
- * **Sachwald F.**, "Les accords dans l'industrie automobile - Une analyse en termes de coûts de transaction", *Stratégies Industrielles*, 1990, pp.71-93
- * **Salanié B.**, "Une nouvelle microéconomie, Incitations et théorie des contrats", Les nouvelles théories économiques in *Les Cahiers Français*, n° 272, juillet-septembre 1995, pp.3-11.
- * **Salgado M.**, *Analyse théorique et pratique des coopérations multipoints*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion ; Université Jean Moulin Lyon 3, 1^{er} décembre 1998.
- * **Salgado M.**, "Vers la construction d'une grille d'analyse des coopérations interentreprises", communication pour le congrès ASAC-IFSAM à Montréal du 7 au 11 juillet 2000.
- * **Urban S., Vendemini S.**, *European Strategic Alliances*, Blackwell Publishers 1992. Version française : *Alliances stratégiques coopératives européennes*, De Boeck Université, 1994.
- * **Verna J.**, *Les stratégies conjointes des firmes françaises depuis 1980 : des comportements différenciés*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Grenoble, 1989.
- * **Yoshino M.Y., Rangan U.S.**, *Strategic Alliances, An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Cambridge, Ma. : MIT Press, 1995.

ANNEXE N. 1

Les supports utilisés dans la mise en oeuvre des coopérations multipoints.

SUPPORTS	Nombre de citations*	Fréquence
Contrat de licence	3	10,34%
Accord-cadre	5	17,24%
Holding(s) commun(s)	10	34,48%
G.I.E.	6	20,68%
Contrats "clients/fournisseurs"	14	48,27%
Accords informels	7	24,13%
Consortium(s)	1	3,44%
Filiales commune(s)	20	68,96%
Participations capitalistiques croisées	9	31,03%
Participation minoritaire unilatérale	2	6,89%
TOTAL des observations	29	----

* Le nombre de citations est supérieur au nombre d'observations du fait des réponses multiples.

ANNEXE N. 2

Les critères d'évaluation de la performance.

	Pertinent	Peu pertinent	TOTAL
Satisfaction personnelle des dirigeants	58,6% (17)	41,4% (12)	100% (29)
Harmonie des relations entre les partenaires	69% (20)	31% (9)	100% (29)
L'atteinte des objectifs fixés	96,5% (28)	3,5% (1)	100% (29)
Les résultats strictement financiers*.	89,3% (25)	10,7% (3)	100% (28)
La longévité de la coopération multipoints*.	82,1% (23)	17,9% (5)	100% (28)

* Fréquences calculées sur 28 citations (une non réponse).