



**HAL**  
open science

# Le pilotage des coopérations interentreprises : le cas des groupements de PME

Sophie Peillon

► **To cite this version:**

Sophie Peillon. Le pilotage des coopérations interentreprises : le cas des groupements de PME. Economies et finances. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne; Université Jean Monnet - Saint-Etienne, 2001. Français. NNT: . tel-00641217

**HAL Id: tel-00641217**

**<https://theses.hal.science/tel-00641217>**

Submitted on 15 Nov 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DES MINES DE SAINT-ETIENNE

UNIVERSITE JEAN MONNET

# **Le pilotage des coopérations interentreprises : le cas des groupements de PME**

---

Thèse pour le doctorat (N.R.) de sciences économiques

Présentée et soutenue publiquement par

**Sophie PEILLON**

le mercredi 3 octobre 2001

JURY

Michel BELLET	Professeur à l'Université Jean Monnet – Saint-Etienne.
Patrick BURLAT	Maître-assistant à l'Ecole nationale supérieure des mines de Saint-Etienne.
Christian LE BAS	Professeur à l'Université Louis Lumière – Lyon 2, Rapporteur.
Diane POULIN	Professeur à l'Université Laval de Québec – Canada, Rapporteur.
Michel ROYON	Professeur à l'Université Jean Monnet – Saint-Etienne, Directeur de thèse



*A ma mère*



La réalisation de ce travail doit beaucoup à de nombreuses personnes. Je tiens à remercier en particulier :

Michel Royon, mon directeur de thèse ;

Patrick Burlat, mon directeur de recherches à l'Ecole des mines ;

L'Ecole des mines de Saint-Etienne, notamment le centre SIMMO, et surtout l'équipe OMSI ;

Les membres du projet GRECOPME, en particulier Pascal Billand, Magali Chaudey et Bénédicte Palanca ;

Et tous ceux qui m'ont « supportée », au sens propre comme au figuré ;

Merci enfin à Bernard, toujours présent, dans les meilleurs comme dans les pires moments.



# Sommaire

---

<b>Introduction générale.....</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre 1 – Les enjeux du pilotage des coopérations interentreprises.....</b>	<b>19</b>
<b>Chapitre 2 – La lutte contre l’opportunisme dans les coopérations interfirmes : des mécanismes extra-contractuels pour pallier l’incomplétude des contrats .....</b>	<b>59</b>
<b>Chapitre 3 – La coordination technique dans les coopérations interfirmes : la nécessité d’apprentissages .....</b>	<b>97</b>
<b>Chapitre 4 – Coopération interfirmes et groupements de PME : une mise en perspective .....</b>	<b>145</b>
<b>Chapitre 5 – Une analyse dynamique du pilotage des groupements de PME .....</b>	<b>173</b>
<b>Chapitre 6 – Le pilotage des groupements de PME : des études de cas.....</b>	<b>201</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>215</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>221</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>241</b>





# Introduction générale

---

Les années 1980 et 1990 sont aujourd'hui largement reconnues comme ayant représenté l'ère des coopérations interfirmes. On a en effet assisté, à cette époque, à une multiplication du nombre d'accords de coopération<sup>1</sup>, aux niveaux national et international, sous la pression à la fois de la globalisation des économies et de la complexité croissante du développement technologique.

Depuis le début des années 1970, en effet, de nouvelles exigences de productivité sont apparues dans l'ensemble du système productif, essentiellement liées à l'accélération de la multinationalisation des échanges et des firmes, à l'évolution rapide des technologies, et aux modifications dans les produits et les comportements de consommation. En particulier, l'intensification de la concurrence sur le marché des produits s'est accompagnée d'une demande croissante, de la part des acheteurs, d'une plus grande « *customisation* » des biens et services et d'une plus grande flexibilité dans leur production et leur distribution.

Ces nouvelles exigences de compétitivité, couplées à un environnement économique de plus en plus incertain et turbulent, ont poussé les entreprises à modifier leur façon de produire et à réorganiser leurs activités, notamment dans un objectif de flexibilité. Ainsi, après avoir privilégié des politiques d'intégration verticale et de contrôle hiérarchique des ressources, les firmes ont mis en œuvre des stratégies d'externalisation, qui ont conduit à l'émergence de nouveaux modes de fonctionnement inter-organisationnels. A partir des années 1980, les firmes ont recentré leurs activités et en ont limité le nombre, tout en modifiant, simultanément, la nature de leurs relations avec les autres firmes, coopérant sur certains aspects et restant indépendantes sur d'autres. On a dès lors assisté à de profondes transformations dans les relations entre grandes firmes, entre grandes firmes et PME et entre PME elles-mêmes.

Tout d'abord, les grandes entreprises ont multiplié les accords de coopération entre elles, en particulier sous la forme de *joint-ventures* de R&D. Ensuite, nombreuses sont celles qui ont radicalement restructuré leurs relations avec leurs fournisseurs. Cette tendance à la décentralisation de la production, commune à tous les grands secteurs de l'industrie<sup>2</sup>, a eu pour conséquence une modification des relations entre clients/donneurs d'ordres et fournisseurs/sous-traitants, les premiers exigeant de meilleurs standards de qualité et de

---

<sup>1</sup> De plus, leur médiatisation accrue a eu pour conséquence d'accroître l'impression de développement de ces opérations.

<sup>2</sup> Les producteurs automobiles ont été au premier plan de cette tendance ; mais, les grandes firmes de télécommunications, d'électronique de pointe, et de nombreux producteurs de biens d'équipement ont été aussi largement concernés.

nouvelles normes de flexibilité<sup>3</sup>. Les PME ont elles aussi été touchées par ces modifications du contexte industriel, soit par « ricochet » pour les PME sous-traitantes, les nouvelles contraintes de productivité se répercutant tout au long de la chaîne de production verticale – les fournisseurs de premier rang devenant de plus en plus exigeants avec leurs propres fournisseurs, etc. ; soit directement pour les PME présentes sur le marché final, subissant les mêmes contraintes que les grandes entreprises – exacerbation de la concurrence, accélération du progrès technologique, remise en question des mécanismes du marché concurrentiel et évolution des conditions de l'échange.

Ainsi, si le recours à la coopération s'est imposé dans les années 1980 comme l'un des outils privilégiés par les grandes entreprises pour obtenir de nouvelles parts de marché ou accéder à de nouvelles technologies ; dans les années 1990, les PME leur ont emboîté le pas et ont commencé elles aussi à envisager la coopération comme une stratégie de développement, voire, pour certaines, de survie.

C'est dans ce contexte qu'ont émergé les « groupements » ou « regroupements » de PME. Le groupement recouvre des formes très variées de coopérations ; mais, globalement, il s'agit de plusieurs PME (généralement plus de deux) qui se regroupent, sous des formes juridiques variées (association, GIE, création d'une entreprise conjointe, ...), mais restent juridiquement indépendantes, afin de mener à bien un projet, pouvant aller du simple partage d'une ressource jusqu'à la réalisation d'une innovation en commun<sup>4</sup>.

Cette tendance au regroupement des PME est particulièrement identifiable dans la région Rhône-Alpes, où l'on a pu observer une véritable multiplication des accords de coopération entre PME depuis le milieu des années 1990<sup>5</sup>. Mais, ce phénomène est également visible dans d'autres pays. En particulier, nous avons pu constater qu'il existait un mouvement similaire au Québec, où plusieurs travaux ont permis de montrer l'importance du « réseautage » pour les PME<sup>6</sup>. Si nous insistons ici sur les cas québécois et rhône-alpins, c'est parce qu'au cours de notre travail de thèse, nous nous sommes plus particulièrement penchés sur ceux-ci. Cependant, il ne faudrait pas en conclure qu'il s'agit de cas isolés. Plusieurs travaux ont en effet été consacrés à la coopération entre PME, et de nombreux gouvernements, en particulier en Europe, ont mis en œuvre des politiques visant à favoriser ce type d'opérations<sup>7</sup>.

Au niveau conceptuel, le groupement constitue une forme de coopération, et se situe donc « entre » les deux formes polaires d'organisation que sont l'entreprise – reposant sur des relations d'ordre hiérarchique – et le marché – fondé sur le mécanisme des prix. En effet, le

---

<sup>3</sup> Plusieurs auteurs ont développé la notion de firme-réseau pour stigmatiser cette nouvelle organisation des activités productives : les entreprises manufacturières, en particulier dans le secteur automobile, ont reformulé leur organisation interne tout en organisant un réseau industriel de firmes fournisseurs autour d'elles.

<sup>4</sup> Notons d'ores et déjà qu'il convient de distinguer les groupements dont nous parlons ici des « groupements momentanés d'entreprises » (*cf. infra*, Chap. 4).

<sup>5</sup> Cette tendance est assez clairement démontrée par les études réalisées par la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon sur les alliances entre PME de la région Rhône-Alpes (C.C.I. 1995 et 1998).

<sup>6</sup> En effet, depuis plusieurs années déjà, le Ministère de l'Industrie du Québec s'intéresse à ces stratégies de coopération entre PME, sur lesquelles il a réalisé plusieurs études, en collaboration avec des chercheurs de l'Université Laval de Québec.

<sup>7</sup> Nous pensons bien sûr à l'Italie, mais aussi au Danemark, à l'Allemagne ou encore à l'Espagne (O.C.D.E., 1996).

groupement est différent de la hiérarchie, dans la mesure où, dans cette dernière, il n'existe pas une pluralité de centres de décision autonomes (pouvant prendre des décisions conjointement). Dans l'organisation hiérarchique, la direction détient *in fine* le pouvoir de décider ; elle est le « centre ultime de recours » en cas de conflit entre les différentes entités de l'organisation. Le groupement est donc distinct d'une fusion ou acquisition. Mais le groupement ne peut pas non plus être considéré comme une organisation strictement marchande, puisque, contrairement à ce qui se passe sur le marché, la médiatisation des relations entre les agents n'est pas assurée uniquement par les prix.

La question que l'on peut dès lors se poser est celle de savoir sur quels mécanismes se fonde la coordination interentreprises au sein des groupements. Cette démarche rejoint celle de Weinstein (1997) qui considère que l'analyse des relations interfirmes doit partir de la question des modes de coordination<sup>8</sup>. Dans cette optique, l'objet de notre réflexion est de chercher les facteurs qui assurent l'efficacité de cette forme d'organisation particulière qu'est le groupement de PME. Plus précisément, la question que nous nous posons dans ce travail est celle du « pilotage » des groupements de PME. Par pilotage, nous entendons les moyens mis en œuvre par les entreprises partenaires pour coordonner efficacement leurs actions et leurs décisions au sein de la coopération. Il s'agit, d'une part, de déterminer les risques que présente le groupement pour les différents participants, et, d'autre part, les avantages de tels arrangements et les moyens de les accroître. Le pilotage consiste donc à mettre en œuvre un ensemble de modes de coordination, permettant aux partenaires de la coopération de limiter les risques potentiels qu'ils encourent et de maximiser les bénéfices qu'ils sont susceptibles d'en retirer.

Selon nous, la question n'est pas tant de savoir si la coopération est un mode de coordination des activités efficace, que de comprendre comment la mettre en œuvre, l'organiser, de façon appropriée. En effet, la coopération entre firmes a d'ores et déjà fait l'objet d'un grand nombre de travaux de recherche au sein de la théorie économique. L'analyse a connu plusieurs étapes. Les accords de coopération ont d'abord été « découverts » et considérés comme un phénomène nouveau, puis définis et mesurés dans le début des années 1980<sup>9</sup>. Les caractéristiques de la coopération interfirmes sont devenues de mieux en mieux connues et décrites grâce à de nombreuses études empiriques. La seconde étape, plus analytique, a consisté à développer des contributions théoriques, explorant les raisons de l'existence de ces coopérations. Finalement, lorsque les coopérations sont devenues relativement communes et reconnues comme étant une caractéristique durable de l'organisation économique, les questions se sont déplacées vers l'efficacité de ces opérations, et les problèmes relatifs à leur management. Ainsi, les années 1990 ont été celles de la mobilisation des théories afin de ne plus seulement décrire mais aussi expliquer la coopération interfirmes. De nombreux travaux ont donc permis de démontrer le bien-fondé des accords de coopération : ceux-ci permettent de limiter le coût et le risque de nombreuses opérations, dans un contexte d'accélération du progrès technologique, de remise en question des mécanismes du marché concurrentiel et d'évolution des conditions de l'échange, tout en générant des synergies inconcevables en situation de concurrence classique. Il nous paraît dès lors plus pertinent de nous focaliser sur les dispositifs permettant de rendre efficace la coordination interentreprises.

---

<sup>8</sup> L'auteur envisage la coopération interentreprises comme une forme institutionnelle reposant sur une combinaison de mécanismes de coordination.

<sup>9</sup> Les coopérations interfirmes existaient déjà auparavant, mais différentes études ont montré qu'elles étaient davantage centrées sur certains types d'accords, tels que les licences, et moins nombreuses – cf. notamment Rullière et Torre (1995).

La coordination est une question centrale de l'analyse économique. De très nombreux travaux ont été consacrés aussi bien à la coordination interindividuelle qu'à la coordination interfirmes. On peut dès lors se demander dans quelle mesure ces analyses de la coordination, en particulier interentreprises, permettent d'analyser le pilotage des relations interentreprises au sein des groupements de PME. Il s'agit par conséquent d'explorer les différentes analyses micro-économiques des organisations afin de voir dans quelle mesure les outils théoriques qu'elles ont développés peuvent apporter un éclairage pertinent sur le pilotage des coopérations interfirmes et plus particulièrement des groupements de PME.

De manière très générale, ces analyses tentent de comprendre comment, conscients de leurs interdépendances et de leurs divergences d'intérêt, les agents économiques (individus ou firmes) construisent des dispositifs destinés à rendre leurs interactions efficaces. En schématisant, il est possible de distinguer deux groupes au sein de ces théories : certaines sont centrées sur les questions relevant des motivations des agents et sont préoccupées par le risque de comportement opportuniste auquel chaque agent est soumis de la part des autres, alors que d'autres se focalisent sur les caractéristiques « techniques » de la coopération. On retrouve ici la distinction bien connue entre approches contractuelles et approches *competence-based*.

De nombreux auteurs ont signalé la part prise par l'approche contractuelle dans l'étude des coopérations interfirmes<sup>10</sup>. Dans ce cadre, l'économie des coûts de transaction a établi une grille d'analyse repérant, selon les caractéristiques des transactions, une typologie de modes de contractualisation permettant de se prémunir contre les risques de la coopération. Par la suite, le débat économique sur la coopération interfirmes s'est progressivement enrichi de points de vue différents, mettant en particulier l'accent sur l'acquisition de connaissances, la construction de compétences conjointes et l'apprentissage collectif. Mais, aucune des théories mobilisées ne s'est véritablement imposée pour devenir la théorie de référence en matière de coopération interfirmes, principalement parce que chacune s'est centrée et est apparue adaptée à un aspect de la coopération.

Face à cet éclectisme théorique<sup>11</sup>, l'objet de cette thèse est de montrer que les deux grands types d'approches identifiés – contractuelles et *competence-based* – sont complémentaires pour analyser le pilotage des groupements de PME. Ces deux paradigmes ont très souvent été opposés, les partisans du premier reprochant le manque de formalisme du second ; ceux du second insistant sur l'incapacité du premier à prendre en compte le changement technologique. Notre propos ne sera pas d'entrer dans un débat d'ordre analytique et épistémologique concernant la pertinence de ces deux visions de l'organisation industrielle. Nous avons choisi d'adopter une démarche plus pragmatique, consistant à trouver, dans la littérature économique, des « outils » permettant de fournir des indications concernant les différentes manières de piloter les groupements de PME.

En effet, chacune de ces approches considère comme donné ce que l'autre questionne ou cherche à démontrer. Les approches contractuelles, qui s'intéressent aux conflits d'intérêt, considèrent les bienfaits « techniques » de la coopération comme donnés ; les approches compétences, centrées sur les difficultés et potentialités « techniques » de la coopération, considèrent les conflits comme résolus. Mais, si l'on revient à la définition du groupement, il est possible de faire l'observation suivante : un groupement est certes une entité dont la raison

---

<sup>10</sup> Nous pensons par exemple à Dulbecco (1990) et Delapierre (1991).

<sup>11</sup> Souligné, entre autres, par Combe (1998, p. 438).

d'être est de mener à bien un projet ou une activité – il repose donc sur la coopération des partenaires ; toutefois, les membres du groupement restent indépendants et conservent donc des préférences, des intérêts et des objectifs propres, au caractère potentiellement conflictuel.

En transposant leur analyse au groupement de PME, on peut dire que les approches contractuelles conduisent à s'interroger sur la vulnérabilité de chaque partenaire du groupement vis-à-vis des autres, et sur les façons de remédier à ce risque d'opportunisme<sup>12</sup>. Les approches fondées sur les compétences, quant à elles, amènent à étudier dans quelle mesure le groupement peut permettre une amélioration des performances productives des participants. Une perspective fondée sur les compétences conduit à considérer que chaque membre accepte de travailler dans l'intérêt du groupement, alors qu'une perspective contractuelle consiste à tenter de cerner les dispositifs permettant d'aboutir ou de se rapprocher d'un tel comportement. Les deux types d'approches doivent donc être mobilisées, afin d'aboutir une vision globale du pilotage du groupement, comme consistant non seulement à « minimiser » les risques, mais aussi à « maximiser » les bénéfices.

En suivant ces deux grands types d'approches, on peut considérer que le pilotage de la coopération doit répondre à deux enjeux principaux : la lutte contre l'opportunisme et la coordination « technique », et qu'il existe aussi deux manières d'aborder chacun de ces problèmes. La première consiste à adopter un point de vue a-temporel, et à considérer que ces problèmes peuvent être définis et résolus *ex ante*, grâce à des mécanismes de coordination de nature contractuelle. Il s'agit dès lors d'une conception statique de la coordination interentreprises, qui correspond à la vision développée par les théories des contrats. La deuxième manière de considérer ces problèmes est d'introduire le temps dans l'analyse, et d'adopter une perspective dynamique. Dès lors, on en vient à considérer que les deux problèmes ne peuvent être ni complètement définis, ni entièrement résolus *ex ante*, mais doivent être reconsidérés dans le cours des relations. Il est en effet probable que, d'une part, ces deux problèmes ne se manifestent pas avec la même intensité ni suivant les mêmes modalités selon que l'on se situe dans une perspective statique ou dynamique, et, d'autre part, que les solutions possibles pour y remédier varient elles aussi en fonction de la perspective adoptée. L'introduction de la dynamique vient complexifier l'analyse, dans la mesure où de nouvelles variables apparaissent, mais aussi l'enrichir, puisque de nouvelles solutions peuvent alors être envisagées.

Selon une perspective statique, en termes d'allocation des ressources, le pilotage de la coopération consistera à définir *ex ante* des moyens de coordination efficaces dans la lutte contre l'opportunisme et dans la coordination technique. L'enjeu est alors une simple « mise en cohérence des comportements individuels » des partenaires grâce à des mécanismes contractuels prédéfinis. Selon une perspective dynamique, le pilotage de la coopération doit permettre non seulement la cohérence des comportements individuels au niveau allocatif ; mais, de plus, cette cohérence doit être robuste et durable, et surtout le pilotage doit permettre la création d'une véritable « capacité collective de production et d'organisation »<sup>13</sup> dans un objectif de création de ressources.

Au total, on se retrouve avec deux problèmes, chacun étant envisageable selon deux perspectives différentes. Nous sommes convaincus que l'analyse des relations interfirmes doit considérer à la fois les problèmes d'ordre « statique » relatifs à l'allocation des ressources,

---

<sup>12</sup> Il s'agit, par exemple, de traiter du dilemme entre apporter suffisamment de ressources pour que la coopération soit forte, et ne pas en apporter trop pour que le partenaire ne puisse trop se renforcer.

<sup>13</sup> Ces deux expressions nous ont été inspirées par Weinstein (1997, p. 410).

mais aussi les enjeux plus « dynamiques » de création de ressources et de compétences. En effet, l'objectif de la coopération est souvent d'unir les ressources de différents partenaires, et parfois d'aboutir à une innovation technologique et/ou organisationnelle. En conséquence, l'analyse des relations interfirmes doit conduire à une combinaison de différentes approches. D'un côté, les approches contractuelles (notamment la théorie des coûts de transaction) donnent de précieuses indications concernant la façon « optimale » d'allouer les ressources à l'intérieur de la coopération. D'un autre côté, les approches basées sur les compétences (notamment la théorie évolutionniste) permettent d'aborder des problèmes non traités par les approches contractuelles mais ayant une importance considérable pour le pilotage des relations interfirmes dans le temps : l'aspect dynamique de la coopération devrait en effet amener les entreprises à réaliser un apprentissage et éventuellement à créer de nouvelles ressources. Le pilotage de la coopération doit, selon nous, prendre en compte ces différents aspects, afin de proposer une palette de solutions possibles aux problèmes se manifestant au début de l'accord (allocation des ressources) comme dans le cours de la relation (ré-allocation et création éventuelles de ressources).

Evidemment, il s'agit là d'une approche simplificatrice de la coordination. En effet, les différentes dimensions sont intimement liées. En particulier, la séparation entre les aspects « statiques » et « dynamiques » n'est pas aussi tranchée. Néanmoins, il nous semble utile de conserver ce découpage, même s'il est réducteur, car il permet d'identifier des grands types de problèmes sur lesquels les partenaires de la coopération doivent concentrer leurs efforts<sup>14</sup>.

Quelques précisions concernant la nature de notre démarche et l'intérêt du sujet de cette thèse s'imposent ici.

Notons tout d'abord que le sujet de cette thèse nous a été inspiré par la réalité économique. Plus précisément, notre travail s'inscrit dans un projet de recherche plus large<sup>15</sup>, dont le point de départ a été le constat selon lequel les groupements de PME se développaient sérieusement dans les bassins d'emploi stéphanois, roannais et lyonnais depuis le milieu des années 1990. Ce projet a permis d'observer de façon soutenue plusieurs de ces groupements ; c'est pourquoi, une partie de cette thèse est consacrée à une analyse empirique des groupements de PME. Ceci étant dit, nous faisons néanmoins, dans ce travail, un large usage des outils théoriques développés par les théories micro-économiques des organisations, et le raisonnement qui sous-tend cette recherche nous semble tout à fait fondé analytiquement. C'est pourquoi, la démarche que nous avons choisi d'adopter dans ce travail n'est donc pas inductive mais déductive, consistant à partir des théories économiques afin d'analyser un objet réel : la coopération entre PME.

---

<sup>14</sup> De plus, nous verrons que l'objectif même des coopérations interentreprises conduit à privilégier certaines de ces dimensions. En particulier, nous montrerons que dans le cas des groupements complémentaires, la dimension cognitive de la coordination est fortement limitée, du fait même de la raison d'être de ces groupements.

<sup>15</sup> Ce projet, intitulé GRECOPME, subventionné par la Région Rhône-Alpes et auquel participent plusieurs laboratoires de recherche de cette région, a pour objectif une analyse approfondie des groupements de PME selon une perspective pluridisciplinaire – cf. *infra*, Chap. 6.

La coopération entre PME, contrairement à la coopération entre grandes entreprises, n'a fait l'objet que de très peu de travaux d'ordre théorique<sup>16</sup>. En effet, la littérature économique reste centrée presque exclusivement sur la coopération entre grandes entreprises, et, en particulier sur la coopération en matière de R&D et d'innovation. Or, si l'on peut supposer que la coopération entre PME comporte des similitudes par rapport à la coopération entre grandes entreprises, d'une part aucune étude ne l'a montré clairement, et, d'autre part, elle comporte sans doute également des différences. En effet, les accords de coopération conclus par des PME ne répondent pas toujours à des stratégies affichées de R&D et d'acquisition de compétences à des fins uniquement d'innovation, comme on le suppose généralement dans la littérature sur les grandes entreprises. Les PME ont des objectifs « à leur mesure », nécessairement moins ambitieux que ceux des grandes entreprises, en particulier parce que la stratégie, au sein des PME, est beaucoup plus implicite et moins formalisée que dans les grandes entreprises. Même si certaines PME concluent effectivement des accords de coopération dans un but affiché d'innovation, ce n'est pas le cas pour la majorité d'entre elles. Si l'innovation peut éventuellement constituer un objectif pour la PME qui décide de créer ou de participer à un groupement, il s'agit souvent, le cas échéant, d'un objectif de « second rang », son but prioritaire étant de « se développer », voire de « survivre ».

D'autre part, il apparaît que la coopération entre PME ne constitue pas un phénomène marginal. Au contraire, avec quelque retard par rapport aux grandes entreprises, il semblerait que les PME soient elles aussi entrées dans l'ère de la coopération. En effet, les stratégies de regroupement de PME, si elles ne sont pas totalement nouvelles<sup>17</sup>, semblent se développer de façon assez importante aujourd'hui, non seulement en France mais aussi dans la plupart des pays développés. De plus, il semble que les pouvoirs publics de ces pays s'intéressent de plus en plus à ce phénomène. Il nous semble donc légitime d'accorder un intérêt à la coopération entre PME, tant du point de vue théorique que de celui de la réalité économique<sup>18</sup>.

Enfin, rappelons que l'analyse théorique de la coopération interfirmes s'est, jusqu'à présent, beaucoup plus largement centrée sur la question de son efficacité et de sa raison d'être que sur celle des modalités de son pilotage.

Dans cette perspective, si l'on revient à l'objet de notre thèse, le problème est d'abord de voir quelles peuvent être les modalités de mise en œuvre du pilotage des coopérations interfirmes. La réponse à cette question requiert de procéder en deux étapes : la première consiste à identifier les différents problèmes auxquelles les entreprises peuvent se trouver confrontées dans le cadre de leur coopération (chapitre 1) ; la seconde à proposer des mécanismes permettant aux entreprises de résoudre ou de limiter ces problèmes (chapitres 2 et 3). Ensuite, il s'agira d'appliquer l'analyse au pilotage des groupements de PME (chapitre 4, 5 et 6).

Dans le premier chapitre, la présentation des approches contractuelles et *competence-based* nous permettra de montrer qu'il est nécessaire, afin d'analyser pleinement leur pilotage, de

---

<sup>16</sup> Notons, cependant, qu'il existe une abondante littérature sur la coopération entre PME au sein des « districts industriels » ; mais nous verrons que le phénomène de groupement ne peut pas être assimilé à celui de district (*cf. infra*, Chap. 4).

<sup>17</sup> Nous pensons aux groupements agricoles notamment.

<sup>18</sup> D'autant plus que l'on ne peut nier l'importance (en nombre au moins) des PME dans nos économies modernes.



prendre en compte non simplement les aspects statiques mais aussi le fonctionnement dynamique des coopérations interfirmes. Sur la base d'une synthèse entre les deux perspectives évoquées, nous proposerons de distinguer deux enjeux essentiels de la coordination, la lutte contre l'opportunisme et la coordination « technique », pouvant être analysés selon deux dimensions, statique et dynamique.

Le second chapitre sera consacré à l'un des deux enjeux identifiés de la coordination : la lutte contre l'opportunisme. Nous montrerons qu'une analyse statique de l'opportunisme conduit à considérer que des mécanismes contractuels permettent d'assurer une gestion efficace des intérêts des partenaires. Mais, lorsque l'on passe à une analyse dynamique, les manifestations de l'opportunisme diffèrent et des mécanismes « extra-contractuels » peuvent dès lors être envisagés pour piloter les relations dans un objectif de réduction des risques de comportement stratégique.

La coordination « technique » des actions et décisions des partenaires sera l'objet du troisième chapitre. Ce second enjeu du pilotage de la coopération peut, comme le premier, être appréhendé selon une perspective statique ou dynamique. D'un point de vue statique, la coordination technique consiste essentiellement à définir la prise de décision au sein de la coopération, en vue notamment d'allouer les ressources initiales et de diviser les tâches entre les partenaires. Des mécanismes de nature contractuelle peuvent assurer cette fonction. D'un point de vue dynamique, le problème ne concerne plus uniquement l'allocation des ressources, mais aussi leur éventuelle ré-allocation, et surtout la création de ressources nouvelles, notamment grâce à l'apprentissage. Dans ce cadre, la coordination ne saurait se baser sur des mécanismes contractuels, inaptes à favoriser l'émergence d'apprentissages.

L'objectif des trois chapitres suivants sera d'appliquer l'analyse du pilotage précédemment développée au cas des groupements de PME.

Dans le quatrième chapitre, nous verrons que le groupement de PME peut être conçu comme une forme de réseau de firmes, possédant des caractéristiques spécifiques. Le groupement est un réseau composé d'au moins (et généralement plus de) deux PME indépendantes sur le plan juridique, qui s'unissent pour une certaine durée afin de mener à bien un projet commun nécessitant une coordination de leurs comportements. La coopération au sein du réseau peut être ou non territorialisée, peut être de type vertical et/ou horizontal ou intersectoriel, mais comporte dans tous les cas une dimension formelle, allant de la signature d'un contrat jusqu'à la création d'un joint-venture. Malgré leur hétérogénéité, nous verrons qu'il existe deux grands types de groupements, répondant soit à une volonté générale de réduction des coûts et à un objectif de « taille optimale », soit à une logique de recherche d'opportunités nouvelles (commerciales ou technologiques). Nous appelons les premiers « groupements de similitude », car les apports des partenaires au groupement sont alors de nature similaires ; quant aux seconds, nous les qualifions de « groupements complémentaires », reposant sur une complémentarité des apports des partenaires.

Dans le cinquième chapitre, nous montrerons qu'en fonction du type du groupement, les opportunités, les risques, la dynamique du groupement, les dispositifs à mettre en place pour organiser la coordination, doivent être différents. En effet, la complexité de la tâche assignée à la coopération diffère dans les deux cas. Dans le cas d'un groupement de similitude, la tâche est relativement simple et le pilotage peut être contractuel. En revanche, dans le cas d'un groupement complémentaire, qui implique une combinaison des ressources et des compétences des partenaires, la tâche à réaliser est beaucoup plus complexe et incertaine. Les

mécanismes de coordination contractuels sont dès lors insuffisants, et le pilotage doit être « relationnel », en particulier pour favoriser les processus d'apprentissages en jeu.

Enfin, dans le sixième et dernier chapitre, plusieurs études de cas nous permettront de confronter notre analyse du pilotage à la réalité des groupements de PME.



# Chapitre 1

---

## Les enjeux du pilotage des coopérations interentreprises

Le groupement de PME correspond à « *une association entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires* »<sup>1</sup>. Le groupement est donc une forme de coopération interentreprises.

Au sein de la coopération, les partenaires doivent coordonner leurs actions et leurs décisions. La question que nous nous posons est celle de savoir quels sont les obstacles majeurs à cette coordination, les principaux problèmes que les entreprises partenaires doivent affronter afin de rendre leur coopération efficace.

Pour parvenir à l'identification des enjeux du pilotage des coopérations, nous partons du fait qu'il existe, au sein de l'analyse des organisations économiques, deux principaux courants de pensée. Ces deux courants proposent des conceptions relativement différentes de la coopération interfirmes. Cependant, l'objectif de ce chapitre ne consiste pas à déterminer l'approche la plus pertinente ; mais, plutôt d'adopter un point de vue plus pragmatique consistant à voir ce que chacune apporte à l'analyse du pilotage des coopérations interfirmes<sup>2</sup>. En particulier, nous tenterons de montrer que chacune de ces deux grandes catégories d'approches met l'accent sur un aspect particulier de la coordination. En effet, chacune considère que la coordination répond à des enjeux et se heurte à des obstacles spécifiques ; mais, le pilotage des coopérations interfirmes doit, quant à lui, répondre à l'ensemble de ces enjeux.

Le premier courant, souvent considéré comme le plus abouti, prolonge le paradigme néoclassique standard. Il s'agit d'une branche de la Nouvelle Economie Institutionnelle (NEI), issue des travaux de Coase (1937), et qualifiée par Williamson (1994) de « *branche de l'efficacité du contrat* »<sup>3</sup>. Ce courant regroupe plusieurs approches : la littérature sur les incitations – économie des droits de propriété et théorie de l'agence – et l'économie des coûts de transaction<sup>4</sup>. Dans une perspective identique à celle adoptée par la théorie néoclassique

---

<sup>1</sup> Cette définition est inspirée de Garrette et Dussauge (1995, p. 27).

<sup>2</sup> Notons que chacun de ces deux courants repose sur un ensemble d'hypothèses *a priori* diamétralement opposées ; leur combinaison pose donc des difficultés épistémologiques majeures. Cependant, l'objet de ce travail n'est pas d'entrer dans un débat de ce type, mais plutôt de trouver des points d'appui au sein de chacune de ces approches.

<sup>3</sup> La NEI a une seconde branche, la « *branche du monopole* », qui correspond aux travaux dans la lignée de ceux de Bain (1959) sur les comportements stratégiques des firmes.

<sup>4</sup> L'économie des coûts de transaction elle-même comprend deux branches : « *la branche de la gouvernance* » (*governance branch*) à laquelle se rattachent les travaux de Williamson, et « *la branche de la mesure* » (*measurement branch*) qui s'intéresse aux « *ambiguïtés des attributs ou des performances associées à la vente d'un bien ou d'un service* » (Williamson, 1994, p. 48).

standard, les « approches contractuelles » – ou « théories des contrats » – entendent définir une allocation optimale des ressources, leur objectif étant de démontrer que l'organisation du système productif maximise le bien-être collectif. L'économie des coûts de transactions, principalement issue des travaux de Williamson, constitue la figure emblématique de ce courant. Cette théorie étudie, sous une hypothèse d'invariance des technologies, les différents mécanismes permettant aux agents économiques de coordonner leurs choix. Elle cherche à évaluer et à comparer l'efficacité relative de ces mécanismes de coordination en termes d'allocation des ressources, afin de déterminer la structure de gouvernance adéquate<sup>5</sup>. Pour les approches contractuelles, les contrats et les droits de propriété se situent à la base des organisations ; la firme et la coopération interfirmes sont considérées comme des « nœuds de contrats »<sup>6</sup>.

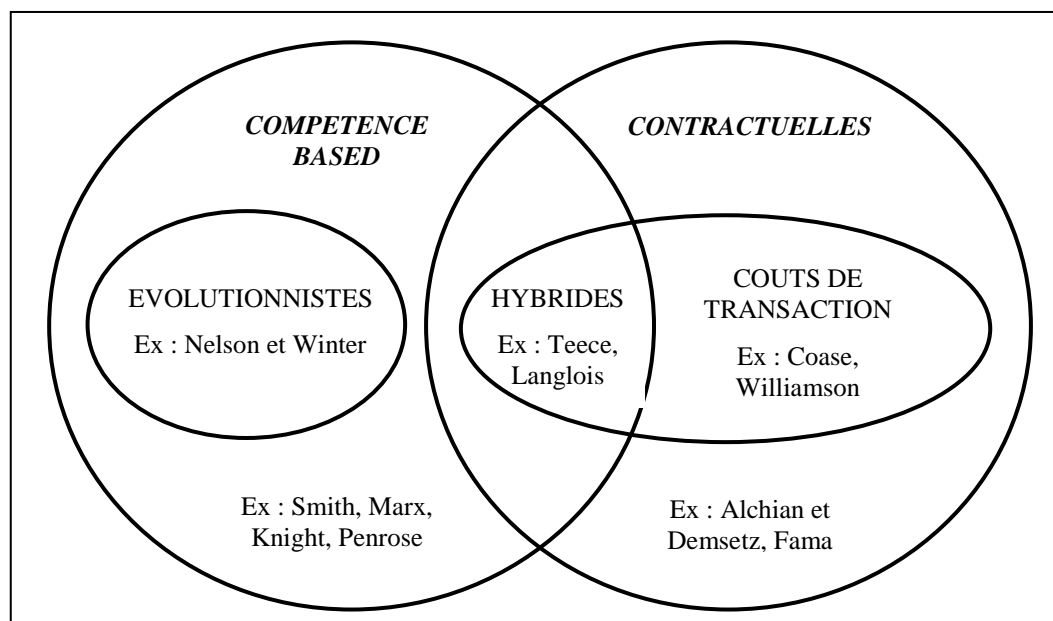
Le second paradigme, souvent qualifié d'« hétérodoxe » par opposition à l'« orthodoxie » contractuelle, s'inspire des travaux de nombreux auteurs, en particulier Penrose (1959), Richardson (1972), Nelson et Winter (1982), et de certains travaux de la théorie des organisations et du management stratégique. Plus précisément, ce courant, aujourd'hui largement connu sous l'appellation d'« approche par les compétences » (Foss, 1993), inclut l'approche évolutionniste et l'approche néo-marshallienne inspirée de Richardson, ces deux approches étant généralement considérées comme complémentaires. La perspective évolutionniste, issue des travaux de Nelson et Winter, se centre sur le changement économique, et considère que les choix des agents concernent essentiellement les activités d'innovation. Les caractéristiques spécifiques du changement technologique – notamment incertitude radicale, connaissance tacite, et apprentissage cumulatif – conduisent les tenants de cette approche à rompre avec les hypothèses et les outils du paradigme néoclassique traditionnel. Les approches *competence-based* considèrent la firme principalement comme un « cœur de compétences », et la coopération interfirmes comme un moyen pour les firmes d'accroître leurs compétences et d'en créer de nouvelles.

Le schéma suivant permet de mieux visualiser les liens entre les différentes approches.

---

<sup>5</sup> Weinstein distingue mode de coordination et structure de gouvernance : un mode de coordination correspond aux « différentes procédures qui concourent à la compatibilité des comportements d'agents en interaction et permettent d'atteindre un certain degré d'efficacité (...) dans l'obtention de résultats dépendants des actions de ces agents » (Weinstein, 1997, p. 390) ; « une structure de gouvernance, ou plus largement, une forme institutionnelle ou organisationnelle, se présente comme un système relativement stable qui définit des modalités de coordination dans un certain champ qui peut être très variable » (*id.* p. 391).

<sup>6</sup> Parmi les auteurs issus de la NEI, on peut citer notamment Alchian, Demsetz, Fama, Jensen, Meckling, Klein et Williamson.

*Relations entre théories contractuelles et competence-based*

Source : Hodgson, 1996b, p. 3.

Nous verrons dans la première section que les approches contractuelles conduisent à considérer que le principal enjeu du pilotage des coopérations interentreprises est la gestion de l'opportunisme. En effet, pour les théories des contrats, les principales difficultés auxquelles se heurte la coordination proviennent des asymétries d'information. Or, l'incertitude comportementale, liée à la rationalité limitée des acteurs, constitue une cause majeure d'asymétrie d'information, aggravée par la présence d'actifs spécifiques à la transaction. Dans ce cadre, le pilotage des coopérations peut être conçu comme devant prioritairement lutter contre le risque d'opportunisme des partenaires, et plus précisément, contre l'aléa moral qui intervient une fois que le contrat de coopération est signé. Les partenaires sont en effet susceptibles d'adopter différents types de comportements de passer clandestin, pouvant nuire à l'efficacité de la coopération. Les théories des contrats fournissent donc de précieuses indications concernant les missions du pilotage des coopérations interfirmes. Cependant, elles s'intéressent exclusivement au problème de l'allocation des ressources, et analysent l'organisation industrielle et la coopération interfirmes selon une démarche uniquement statique.

Dans la seconde section, nous verrons que les approches fondées sur les compétences permettent de compléter l'analyse du pilotage des coopérations interentreprises. Dans une optique *competence-based*, l'objet essentiel du pilotage renvoie non seulement à la gestion de l'information, mais aussi à la gestion des connaissances et des compétences. C'est ce que nous appelons la coordination « technique ». En effet, les approches basées sur les compétences se focalisent sur l'analyse des processus de production, production de marchandises mais aussi et surtout de connaissances. Les obstacles majeurs sur lesquels bute la coordination technique trouvent ainsi leur origine, d'une part, dans les caractéristiques de l'information – liées à la rationalité des agents et à l'incertitude de l'environnement – et, d'autre part, dans les spécificités de la connaissance et des compétences – en particulier leur nature tacite et organisationnelle. Par conséquent, la coordination technique consiste non seulement à maîtriser les problèmes d'information, qui engendrent des coûts de coordination,

mais aussi à régler les transferts de connaissances et à faciliter la création de connaissances nouvelles. Dès lors, l'apprentissage peut être conçu comme une composante essentielle de la coordination technique. Dans une perspective *competence-based*, la coordination technique des partenaires représente une question primordiale du pilotage des coopérations. Plus précisément, le pilotage aura deux fonctions : assurer une prise de décision efficace des partenaires de la coopération malgré la rationalité au moins limitée des partenaires et l'incertitude environnementale – ce que nous avons nommé la fonction de coordination *stricto sensu* – et favoriser l'apprentissage entre partenaires en dépit de la nature tacite et organisationnelle des connaissances et compétences – ce que nous avons qualifié de fonction de coordination cognitive. Les approches fondées sur les compétences offrent selon nous une perspective complémentaire à celle des théories des contrats : les premières sont centrées sur la création de ressources, et analysent la coopération selon une perspective dynamique prenant en compte le changement, notamment technique, alors que les secondes se focalisent sur les aspects statiques et allocatifs des coopérations. Or, dans les coopérations réelles, les deux dimensions sont importantes, et le pilotage réside dans leur gestion simultanée.

## **1. L'ANALYSE DE LA COORDINATION INTERFIRMES PAR LES APPROCHES CONTRACTUELLES : L'AMPLEUR DU RISQUE D'OPPORTUNISME DES AGENTS**

---

Selon une perspective initiée par Coase (1937), les théories des contrats vont considérer que le processus à l'origine de la firme et de sa croissance n'est pas de nature technique, mais de nature contractuelle. Plus précisément, deux caractéristiques de ces approches nous semblent révélatrices à la fois de leur intérêt et de leurs limites pour l'étude du pilotage de la coopération interfirmes.

Premièrement, elles abandonnent l'hypothèse de l'*homo-œconomicus* de l'analyse néoclassique standard, et insistent largement sur les asymétries d'information et leurs conséquences néfastes sur la coordination des agents et l'allocation des ressources<sup>7</sup>. Le principal intérêt de ces approches, concernant l'analyse du pilotage de la coopération, se situe donc dans leur insistance sur le risque d'opportunisme des co-contractants. En effet, s'il existe plusieurs formes d'asymétries d'information, dans le cadre des coopérations interfirmes, c'est le risque d'opportunisme *ex post* qui est le plus gênant. En particulier, l'un des problèmes majeurs auxquels se heurtent les partenaires de la coopération est le risque de comportements de « passager clandestin » de la part de l'un d'entre eux. La mission assignée au pilotage de la coopération est dès lors de limiter ce risque, pouvant nuire à l'efficacité de la coordination. Ainsi, même s'il s'agit d'un phénomène bien connu, il nous semble, dans un premier temps, nécessaire de nous focaliser sur l'opportunisme (1.1.), afin de montrer qu'il s'agit d'un risque majeur au sein des coopérations interfirmes (1.2.).

Deuxièmement, elles adoptent une problématique en termes d'efficacité de l'allocation, identique à celle de la théorie néoclassique standard<sup>8</sup>. C'est pourquoi, leur analyse de la coopération interfirmes reste limitée à ses dimensions statique et allocative (1.3.).

---

<sup>7</sup> L'économie des coûts de transaction insiste également sur les limites de la rationalité des agents.

<sup>8</sup> Foss (1994a) parle cependant de deux « traditions coasiennes », car les théories des incitations (économie des droits de propriété et théorie de l'agence) adoptent une problématique en termes d'efficacité du contrat, alors

## 1.1. L'importance des asymétries contractuelles et de l'opportunisme dans la coordination

Le développement des approches contractuelles a conduit à mettre en évidence tout un ensemble de problèmes concernant la coordination interindividuelle, que l'on peut regrouper sous le qualificatif d'« asymétries contractuelles ». Or, le risque d'opportunisme des agents constitue une forme particulièrement remarquable d'asymétrie contractuelle (1.1.1.). Par ailleurs, plusieurs éléments expliquent la possibilité d'apparition de tels comportements et leur caractère néfaste pour la coordination (1.1.2.).

### 1.1.1. L'opportunisme : une forme majeure d'asymétrie contractuelle

Les théories des contrats sont centrées sur les asymétries d'information et leurs effets concernant l'efficacité de la coordination interindividuelle. Le paradigme transactionnel de Williamson, en particulier, insiste lourdement sur une forme d'asymétrie contractuelle : l'incertitude comportementale ou opportunisme.

#### 1.1.1.1. L'accent des approches contractuelles sur les asymétries d'information

Pour les approches contractuelles, le problème majeur de la coordination est relatif à l'information : les informations nécessaires pour déterminer la meilleure allocation des ressources ne sont pas à la libre disposition de tous. Une situation caractérisée par une asymétrie d'information est une situation dans laquelle tous les agents ne disposent pas des mêmes stocks d'information. Plus précisément, on parle d'information asymétrique lorsqu'une seule partie connaît l'ensemble des coûts et bénéfices des différents plans mis en œuvre, ou quand la probabilité relative des différents résultats constitue une information privée.

Tout d'abord, la théorie de l'agence et l'économie des droits de propriété sont centrées sur les « échecs du marchés » et l'imperfection de l'information. Dans ce cadre, les formes institutionnelles sont conçues comme les conséquences de problèmes d'ordre informationnel.

Plus précisément, la théorie de l'agence est la première à s'intéresser de manière explicite aux situations caractérisées par des asymétries contractuelles, et aux risques qu'elles engendrent pour les co-contractants<sup>9</sup>. Ainsi, « *les modèles d'agence prennent en compte deux caractéristiques essentielles des organisations : l'incertitude et les conflits d'intérêts entre les membres de l'organisation* » (Levinthal, 1988, p. 156). En effet, les problèmes qu'étudie la théorie de l'agence n'apparaissent que dans la mesure où les intérêts des deux parties peuvent diverger, et où il existe, d'une part, une information imparfaite relativement à l'état de la nature et aux comportements des agents, et d'autre part une asymétrie d'information entre les parties. Le principal ne peut pas contrôler l'agent de façon efficace parce qu'il existe

---

que la théorie des coûts de transaction opte pour une problématique en termes d'efficacité des formes organisationnelles.

<sup>9</sup> Le modèle principal-agent est le modèle de référence de la théorie des incitations. A l'origine de ce modèle, se trouvent les travaux de Jensen et Meckling, qui analysent la « relation d'agence » comme « un contrat dans lequel une (ou plusieurs) personne [appelée « principal »] a recours aux services d'une autre personne [appelée « agent »] pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent » (Jensen et Meckling, 1976, p. 308). La théorie de l'agence constitue aujourd'hui le cadre d'analyse dominant des organisations économiques.



d'importantes asymétries d'information : l'agent a une connaissance spécifique que n'a pas le principal, et davantage d'informations que le principal sur la façon dont il effectue le travail qui lui est confié.

Une forme particulièrement remarquable d'asymétrie d'information a en fait été antérieurement examinée par les auteurs du courant de l'économie des droits de propriété. Comme le souligne Foss, la théorie d'Alchian et Demsetz (1972) « *concerne les problèmes d'incitation dans une production d'équipe qui se caractérise par une production dont les fonctions de production ne sont pas séparables* » (Foss, 1994a, p. 49). L'économie des droits de propriété a permis d'identifier plusieurs problèmes liés à la difficulté de mesure des contributions individuelles dans le cadre d'une production en équipe. Cette difficulté engendre une forme d'asymétrie d'information, dans la mesure où, dans le langage de la théorie de l'agence, le principal a moins d'informations que l'agent sur la manière dont ce dernier effectue son travail.

De son côté, l'économie des coûts de transaction insiste peut-être encore plus lourdement sur les conséquences des asymétries contractuelles. Pour Williamson, l'objectif du paradigme transactionnel est de parvenir à « *l'identification, l'explication et la réduction de toutes les formes d'aléas contractuels* » (Williamson, 1996, p. 5). L'auteur conçoit les formes institutionnelles comme la conséquence de problèmes d'ordre non seulement informationnel, comme dans la théorie de l'agence et l'économie des droits de propriété, mais surtout d'ordre stratégique. Ainsi, Williamson est amené à insister sur une forme particulière d'asymétrie informationnelle pouvant inciter à l'adoption de comportements stratégiques : l'opportunisme.

#### 1.1.1.2. *L'opportunisme : une asymétrie contractuelle source de coûts*

Williamson insiste sur la possibilité qu'ont les agents économiques d'utiliser à leur profit l'existence d'asymétries informationnelles. Ainsi, les asymétries d'information conduisent à une incertitude résultant de la possibilité d'adoption de comportements stratégiques de la part des agents. L'opportunisme correspond à cette incertitude de nature « comportementale »<sup>10</sup> : « *l'incertitude de type stratégique est imputable à l'opportunisme et [est désignée] sous le terme d'incertitude comportementale* » (Williamson, 1994, p. 80)<sup>11</sup>.

L'opportunisme repose sur une révélation incomplète, déformée ou falsifiée de l'information par un agent, sur ses capacités, ses préférences ou ses intentions, donc sur l'existence d'asymétries d'information entre agents. L'hypothèse d'opportunisme des agents économiques est relative à leur propension à la recherche de leur intérêt personnel. Ainsi, « *l'opportunisme renvoie au présupposé conventionnel selon lequel les agents économiques sont guidés par des considérations d'ordre personnel dans le cadre d'un comportement stratégique* » (Williamson, 1975, p. 26). Williamson précise que « *par opportunisme, [il entend] une recherche d'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie* » (Williamson, 1994, p. 70) ; « *plus généralement, l'opportunisme se réfère à la divulgation d'informations incomplètes ou dénaturées, spécialement aux efforts calculés pour fourvoyer, dénaturer, déguiser, déconcerter ou semer la confusion* » (*id.* p. 71). La recherche de l'intérêt personnel se fait donc par la ruse, voire par la tricherie<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> Cette incertitude renvoie au fait que chaque acteur agit à partir de conjectures sur le comportement des autres.

<sup>11</sup> L'opportunisme occupe une place essentielle au sein du paradigme transactionnel ; c'est à Williamson que l'on doit cette hypothèse centrale sur les comportements individuels.

<sup>12</sup> Textuellement "*self interest seeking with guile*" (Williamson, 1985).

L'opportunisme est problématique parce qu'il est source de coûts de transaction ; le simple fait que ce risque existe implique la mise en place par les agents de dispositifs visant à éviter l'apparition d'un tel comportement.

En outre, plusieurs hypothèses doivent être réunies pour que l'opportunisme se manifeste et ait des conséquences néfastes sur la coordination.

### **1.1.2. Les conditions d'apparition des comportements opportunistes**

L'opportunisme ne survient que parce que les agents ne peuvent traduire leurs plans sous forme de contrats complets et exécutoires : leur rationalité limitée les en empêche. Par ailleurs, le risque de comportement stratégique est d'autant plus préjudiciable que la transaction fait naître une dépendance entre les co-contractants, en donnant lieu à des investissements en actifs spécifiques.

#### *1.1.2.1. Une conséquence de la rationalité limitée des agents et de l'incomplétude des contrats*

La rationalité limitée des acteurs interdit le recours à des contrats complets. En effet, les agents signent des contrats tout en ne pouvant pas prévoir à l'avance l'ensemble événements futurs susceptibles d'influencer les résultats de leurs transactions. Leur rationalité est limitée, car leurs prévisions sont faillibles, des situations inattendues peuvent surgir, le langage est imprécis et ambigu, et, enfin, le calcul des solutions et l'écriture des contrats sont coûteux.

Le contrat est dès lors incomplet : il ne peut pas définir *ex ante* l'ensemble des obligations des co-contractants pour l'ensemble des états du monde possibles. C'est cette incomplétude contractuelle qui va ouvrir la voie à de possibles comportements opportunistes. Ces comportements, pouvant inciter les agents à ne pas révéler leur information, sont d'autant plus vraisemblables que, du fait de l'incertitude, on ne sait pas si l'agent possède ou non l'information en question. L'information révélée peut donc être volontairement incomplète ou falsifiée : l'agent peut choisir de ne pas révéler ses préférences ou de le faire de façon imparfaite.

Par ailleurs, l'opportunisme est d'autant plus problématique que la transaction implique des investissements en actifs spécifiques.

#### *1.1.2.2. La spécificité des actifs : un facteur aggravant l'opportunisme*

Dans l'analyse de Williamson, l'opportunisme n'est problématique que dans la mesure où la transaction implique un certain degré de dépendance entre les parties, dépendance issue de la spécificité des actifs que les co-contractants engagent dans la transaction.

La spécificité est en fait une notion générique que Williamson applique à l'analyse contractuelle : « *d'une manière générale, la spécificité est l'attribut des ressources dont la valeur productive est beaucoup plus élevée à l'intérieur d'un processus particulier, pour lequel elle fait l'objet d'une transaction, que dans toute autre utilisation* » (Williamson, 1990, p. 306). Williamson parle de spécificité des actifs lorsqu'un investissement<sup>13</sup> durable est réalisé pour entreprendre une transaction particulière, et que cet investissement n'est pas

---

<sup>13</sup> Un investissement correspond à une dépense d'argent ou d'autres ressources générant un flux potentiel de bénéfices futurs, appelé « actif ».

redéployable<sup>14</sup> pour une autre transaction, c'est-à-dire qu'il ne peut être réutilisé pour une autre transaction sans perte de valeur<sup>15</sup>.

La spécificité des actifs<sup>16</sup> engendre une faible substituabilité des contractants, car elle introduit une dépendance entre les participants à la transaction<sup>17</sup>. C'est cette dépendance qui est à l'origine de l'opportunisme. En effet, l'incertitude comportementale ne perturbe la transaction que dans la mesure où la transaction est durable. Williamson précise que :

*« la raison pour laquelle des investissements dans des actifs spécifiques durables, qui induisent une dépendance considérable, introduisent une asymétrie contractuelle entre l'offreur vainqueur et les vaincus est qu'une partie de la valeur économique serait sacrifiée si cette relation continue d'offre venait à s'achever. La contractualisation anonyme est ainsi supplantée par une contractualisation dans laquelle l'identité des parties importe, au sens où elles constituent une paire » (Williamson, 1994, p. 84)<sup>18</sup>.*

Ainsi, l'opportunisme serait un problème secondaire s'il ne pouvait se pérenniser. Les résultats des transactions seraient inefficaces, mais uniquement de façon temporaire et locale, car, dans un système concurrentiel, le contractant lésé pourrait toujours re-contracter avec d'autres agents. Dans le cas d'investissements non spécifiques, comme dans la transaction instantanée de la théorie standard, la transaction s'adapte aux nouvelles conditions environnementales à travers le mécanisme d'allocation de marché ; l'opportunisme ne pose donc pas de problème. L'opportunisme devient un problème dès que la substituabilité entre les co-échangistes est faible, car la cessation de la coopération a alors un coût ; les co-contractants sont, en quelque sorte, « enfermés » dans leur relation.

Si l'opportunisme constitue un des obstacles majeurs à la coordination interindividuelle dans les théories des contrats, nous allons voir qu'il est possible d'extrapoler cette analyse à la coordination interentreprises, et de considérer que l'un des objectifs majeurs du pilotage des

<sup>14</sup> Si l'on applique le principe de maximisation de la valeur, la spécificité d'un actif est mesurée par la perte de valeur de l'investissement lorsque l'actif est utilisé à d'autres fins que ce pour quoi il a été conçu.

<sup>15</sup> En fait, deux actifs sont donc dits spécifiques lorsqu'ils sont complémentaires – leur utilisation conjointe génère une quasi-rente par rapport à leur utilisation de manière isolée, donc leur productivité est plus forte lorsqu'ils sont articulés – et faiblement redéployables, car ils sont spécialisés – c'est-à-dire capables de ne réaliser qu'un nombre limité de tâches.

<sup>16</sup> Plus précisément, Williamson (1993, 1994) identifie six sources de spécificité des actifs :

- la spécificité de site liée aux caractéristiques géographiques de l'actif (immobilisation) ;
- la spécificité liée à ses caractéristiques physiques (actif spécialisé) ;
- la spécificité liée aux ressources humaines (compétence particulière d'un individu) ;
- la spécificité liée à la complémentarité de certains actifs (actifs dédiés) ;
- la spécificité liée à la réputation (marque) ;
- la spécificité de mesure (caractéristiques des produits intermédiaires difficilement estimables).

<sup>17</sup> Dans le langage de Williamson, il faut que la condition du « petit nombre » de contractants, soit respectée : « cette condition est essentielle, car une réelle concurrence permettrait au co-échangiste dupé d'élaborer des arrangements de substitution qui respectent l'intérêt des parties » (Joffre, 1989, p. 90).

<sup>18</sup> De la même manière que l'opportunisme, la spécificité des actifs apparaît comme un des développements majeurs de Williamson. Elle joue un rôle considérable dans l'analyse des formes institutionnelles : « en son absence, l'univers contractuel est grandement simplifié ; en sa présence, des pratiques non standard de contractualisation émergent rapidement » (1994, p. 79).

coopérations consiste à lutter contre l'apparition de comportements opportunistes de la part des partenaires.

## 1.2. L'enjeu du pilotage de la coopération : la lutte contre l'opportunisme

Pour les théories des contrats, l'efficacité de la coordination dépend de la gestion des asymétries contractuelles. On peut dès lors considérer que, dans une optique contractuelle, la gestion de ces asymétries constitue une composante essentielle du pilotage des coopérations interfirmes<sup>19</sup>.

Plus précisément, au sein des coopérations, le principal problème d'opportunisme est le risque moral. Les caractéristiques des coopérations interfirmes sont telles que l'aléa moral est largement susceptible de venir troubler l'efficacité de la coordination (1.2.1.). Par ailleurs, si l'aléa moral peut revêtir différentes formes, elles renvoient toutes à un comportement de passager clandestin de la part des partenaires (1.2.2.).

### 1.2.1. L'opportunisme dans les coopérations interfirmes : l'aléa moral

Le pilotage de la coopération doit nécessairement prendre en compte les problèmes d'aléa moral, car il s'agit d'une forme de comportement opportuniste post-contractuel, survenant dans la phase d'exécution de la transaction de coopération. Plusieurs conditions autorisant la manifestation de ce type de comportement sont identifiées dans la littérature. Or, ces conditions sont présentes au sein des coopérations interfirmes.

#### 1.2.1.1. Une forme remarquable d'opportunisme : l'aléa moral

Le principal risque auquel sont confrontés les participants à la coopération est celui de possibilité d'apparition de comportement stratégique de la part de l'un d'entre eux. Plus précisément, c'est le risque d'opportunisme *ex post* qui est particulièrement important dans le cadre des relations interfirmes<sup>20</sup>. L'opportunisme post-contractuel est un problème d'asymétrie d'information *ex post* – le contrat lui-même génère des asymétries – et engendre

---

<sup>19</sup> Si, selon Brousseau (1989), la question de l'extrapolation des analyses contractuelles de la coordination interindividuelle à la coordination interentreprises n'est pas résolue, nous considérerons pour notre part que cette extrapolation est possible et pertinente. Brousseau considère en effet que deux éléments justifient cette extrapolation : 1) les organisations mettent en œuvre des mécanismes de lutte contre la rationalité limitée, l'opportunisme et le risque dont l'essence est la même que ceux dont traitent les théories des contrats ; 2) la firme est avant tout un « réseau » de contrats de même que toutes les formes d'organisation (administration, marchés, systèmes productifs ...). Néanmoins, l'auteur souligne que ces deux positions reposent sur des hypothèses fortes, et se heurtent à deux principales limites : 1) l'essentiel des conclusions des théories des contrats est tiré de l'analyse des contrats bilatéraux ; or, le passage d'une relation bilatérale à une relation multilatérale représente un saut dans la complexité ; 2) les organisations et les contrats ne relèvent peut-être pas de la même catégorie analytique (Brousseau, 1993a, pp. 57-62).

<sup>20</sup> L'opportunisme pré-contractuel est un problème d'information asymétrique *ex ante*, et renvoie au problème de l'antisélection : l'agent dissimule de l'information avant la passation du contrat. Ce problème survient lorsqu'il y a tricherie avant la passation du contrat. Or, dans ce travail, nous nous intéressons à la question du pilotage de la coopération, ce qui nous conduit nous focaliser sur la phase d'exécution du contrat de coopération, et non sur celle de passation du contrat. C'est pourquoi nous écartons le problème de l'antisélection, que nous ne traiterons pas.

le problème du risque moral<sup>21</sup>. En effet, on suppose que les agents sont suffisamment rationnels pour systématiquement tenter d'exploiter les défauts des arrangements contractuels qu'ils établissent. De ce fait, le risque moral résulte de l'opportunisme des agents, qui va les pousser à ne pas respecter un contrat si cela leur permet d'améliorer leur situation personnelle. Le comportement opportuniste va s'exercer dans la phase d'exécution du contrat.

Il y a risque moral lorsqu'un agent peut ne pas respecter ses engagements, tricher sur la qualité de sa prestation, entreprendre une action inefficace ou fournir une information inexacte. Ce risque est lié à la difficulté de déterminer si les partenaires ont respecté ou non les termes du contrat. En fait, trois conditions doivent être réunies pour que les problèmes d'aléa moral surgissent<sup>22</sup>.

1. Il doit y avoir divergence d'intérêts entre les agents<sup>23</sup> : quand ceux qui détiennent les informations pertinentes ont des intérêts différents de ceux du décideur, les premiers peuvent déformer les informations nécessaires à une bonne prise de décision.
2. Les échanges et la coopération doivent générer des gains ; dans le cas contraire, il ne pourrait évidemment pas y avoir conflit d'intérêts.
3. Il doit être difficile de savoir si les termes de l'accord sont respectés, difficulté pouvant avoir deux origines :
  - soit il est coûteux ou tout bonnement impossible pour les parties de contrôler les informations données et les actions entreprises ;
  - soit les parties savent que le contrat n'a pas été respecté, mais il est impossible pour un tiers (arbitre) d'en juger et ainsi d'exercer son pouvoir coercitif.

Dans les deux cas, les agents sont susceptibles de poursuivre leurs propres intérêts aux dépens d'autrui.

Comme dans le cadre d'une relation interindividuelle, il y a, au sein des coopérations interfirmes, un risque lié au comportement opportuniste des agents.

#### 1.2.1.2. *L'aléa moral : un risque majeur de la coopération interfirmes*

Il semblerait que toutes les conditions soient réunies pour favoriser l'émergence de comportements opportunistes de la part des partenaires dans la phase d'exécution du contrat de coopération.

##### a) L'incomplétude des contrats de coopération

Nous avons vu que l'opportunisme, qui résulte de l'incertitude relative aux comportements que vont adopter les participants à la coopération, se manifeste dans un contexte d'asymétrie

<sup>21</sup> Les termes d'aléa, de risque ou encore de hasard moral (anglicisme pour *moral hazard*), comme ceux d'antisélection ou de sélection adverse (de l'anglais, *adverse selection*), sont d'abord apparus dans le secteur des assurances.

<sup>22</sup> Ces conditions ont d'abord été formalisées dans le cadre des modèles principal/agent. En effet, l'aléa moral est le problème central de la relation d'agence, dans laquelle l'action du mandataire n'est pas observable par le mandant alors que le bien-être de ce dernier dépend du comportement du mandataire.

<sup>23</sup> Dans le langage de la théorie de l'agence, le problème d'aléa moral apparaît quand l'agent et le principal ont des objectifs individuels différents, et que le principal ne peut pas déterminer aisément si l'agent se comporte et agit en fonction des objectifs fixés, ou cherche à servir ses propres intérêts.

d'information, caractéristique du contrat incomplet. Du fait de l'incomplétude des contrats, des événements imprévus vont nécessairement survenir, et nécessiter des adaptations par rapport au contrat initial. Ces adaptations rendent possible l'apparition de comportements opportunistes, par le biais desquels les agents vont tenter de revenir sur leurs engagements initiaux. Ainsi, les contrats incomplets créent des problèmes d'engagement imparfait, parce que les informations *ex post* concernant le respect du contrat sont insuffisantes ou trop coûteuses<sup>24</sup>, ce qui est à l'origine du problème d'aléa moral. Le risque moral est donc particulièrement saillant dans le cas de l'échange interentreprises. En effet, ce type de transaction ne permet pas d'établir *ex ante* des contrats complets, car rien ne certifie *ex post* la qualité d'exécution de la transaction attendue.

Du fait de l'incomplétude des contrats de coopération, il n'est pas possible d'empêcher *ex ante* l'émergence d'un comportement opportuniste *ex post* de la part des partenaires.

b) La spécificité des actifs engagés par les partenaires

Les problèmes d'engagement imparfait et d'aléa moral sont d'autant plus préjudiciables que les agents doivent réaliser des investissements d'une certaine ampleur, parce que les sommes engagées sont importantes et parce que les bénéfices peuvent s'accumuler sur le long terme.

L'opportunisme a d'autant plus de chances de se manifester qu'un accord de coopération nécessite généralement des investissements en actifs spécifiques. En effet, les investissements engagés par les partenaires sont souvent co-spécialisés, c'est-à-dire qu'ils ont une productivité maximale lorsqu'ils sont utilisés ensemble, et perdent beaucoup de leur valeur lorsqu'ils sont utilisés séparément. Le problème est que la valeur d'un investissement dans des actifs spécifiques et co-spécialisés dépend beaucoup du comportement du partenaire, et que la cessation de la coopération a alors un coût.

c) Des partenaires aux intérêts potentiellement divergents ...

L'existence d'une quasi-rente organisationnelle, qui est la raison d'être des accords de coopération, est le premier facteur conduisant à l'existence d'intérêts divergents entre les partenaires. De plus, au sein de la coopération, chaque entreprise reste juridiquement indépendante. On peut donc supposer, d'une part, que les partenaires conservent des intérêts propres, qui, malgré la coopération, ne sont pas forcément convergents, et, d'autre part, que les intérêts individuels ne sont pas nécessairement compatibles avec les intérêts collectifs.

Quoi qu'il en soit, l'existence de divergences d'intérêts entre les partenaires fait naître un aléa moral, et confère à l'opportunisme de nombreuses chances de se manifester.

d) ... dont les comportements sont difficilement observables

L'aléa moral est d'autant plus présent au sein des coopérations que le respect des termes de l'accord est généralement difficilement vérifiable. En premier lieu, les parties sont des entités distinctes, et, par conséquent, elles n'ont pas nécessairement accès à ce qui se passe effectivement chez les autres. Il est donc difficile pour chacun des partenaires d'observer directement la manière dont les autres réalisent les tâches qui leur sont confiées. En second lieu, même si les partenaires peuvent effectivement avoir connaissance du fait que l'un

---

<sup>24</sup> Ou du fait de l'existence d'informations privées *ex ante*, qui engendre le problème de l'antisélection.

d'entre eux a été malhonnête, et en référer à un tiers – une cour de justice par exemple – il n'est pas évident qu'ils puissent le prouver.

De ce fait, les partenaires peuvent être tentés par l'adoption de comportements opportunistes, car soit leur conduite n'est pas directement observable, soit elle n'est pas vérifiable par un tiers.

Au total, le fonctionnement de la coopération est susceptible d'être remis en cause par un comportement opportuniste *ex post* des partenaires. L'opportunisme nuit à l'efficacité de la coopération : il peut conduire les partenaires à dépenser des ressources importantes pour résoudre les conflits qui en résultent, et affaiblit les bénéfices de la coopération. En effet, le risque d'opportunisme augmente les coûts de transaction, car, si les agents ne sont pas nécessairement opportunistes, cette éventualité rend impossible toute certitude *a priori* sur le comportement d'un partenaire. Le simple fait que ce risque existe incite donc les partenaires à engager des dépenses afin de mettre en œuvre des mécanismes visant à assurer une bonne exécution de la transaction. La lutte contre l'opportunisme et l'aléa moral constitue donc un des enjeux majeurs du pilotage des coopérations, car la simple éventualité que ce type de comportement survienne peut compromettre l'efficacité de la coordination des partenaires.

Les comportements d'opportunisme post-contractuel sont souvent évoqués au travers de la métaphore du « passager clandestin » (*free-rider*). Nous allons voir que, dans les coopérations interfirmes, il existe plusieurs types de *free-riding*.

### **1.2.2. Les différents comportements de free-riding au sein des coopérations**

L'opportunisme *ex post* renvoie à la stratégie que les partenaires vont adopter au sein de la coopération. En première approximation, on peut dire que les partenaires ont le choix entre participer activement à la coopération et s'impliquer plus faiblement dans le processus en comptant sur les autres plus que sur leur propre action pour faire aboutir le projet.

Si l'on va plus loin, on peut considérer que la conséquence majeure du risque moral renvoie aux problèmes de *free-riding* ou de passager clandestin : un agent n'est pas incité à respecter ses promesses, parce que son comportement n'est pas observable par son ou ses partenaires<sup>25</sup>. En effet, puisque chaque partenaire ne peut pas vérifier *ex ante* l'engagement réel de l'autre ou des autres, un problème classique d'information asymétrique émerge, ouvrant la voie à des comportements opportunistes, tels qu'un faible niveau d'effort (tire-au-flanc), une expropriation des ressources par un partenaire malhonnête (hold-up), ou encore un sous-investissement dans une ressource ou sa surexploitation (tragédie des communs).

#### **1.2.2.1. Les comportements de tire-au-flanc au sein des coopérations interfirmes**

Les comportements de tire-au-flanc ont d'abord été mis en évidence par Alchian et Demsetz (1972) dans le cadre de leur théorie de la production en équipe. Le risque moral au sein des équipes se matérialise typiquement par un comportement de *free-riding*.

---

<sup>25</sup> Ce défaut d'observabilité dépend soit de l'incompétence de l'observateur qui ne peut déterminer si son partenaire adopte effectivement le comportement optimal, soit du coût de la supervision.

a) La production en équipe : une activité répandue parmi les coopérations interentreprises

Les problèmes de *free-riding* sont particulièrement saillants dans le cadre d'un travail en équipe. Une équipe est un groupe d'individus organisés de telle façon que leurs inputs productifs sont liés ; la production en équipe se caractérise par un output total supérieur à ce qu'il serait si chacun produisait isolément, grâce à la spécialisation. Une production en équipe a les caractéristiques suivantes :

*« (1) plusieurs types de ressources sont utilisés ; (2) le produit n'est pas la somme des outputs séparables de chaque ressource participant à la coopération ; (...) (3) toutes les ressources utilisées dans la production en équipe n'appartiennent pas à la même personne »* (Alchian et Demsetz, 1972, p. 779).

Or, il apparaît que, dans des cas relativement fréquents, la coopération interentreprises engendre une activité conjointe prenant la forme d'une production en équipe, dans laquelle les contributions individuelles des partenaires vont se révéler difficilement mesurables. L'une des conséquences majeures de cette difficulté de mesure des contributions individuelles est qu'elle peut engendrer des comportements de *tire-au-flanc*, c'est-à-dire de non maximisation de l'effort individuel, qui vont nuire à l'efficacité de la coopération<sup>26</sup>.

b) Les comportements de tire-au-flanc : des partenaires incités à ne pas maximiser leur effort

La notion d'équipe renvoie à une situation où une technologie crée des interdépendances entre agents, la rémunération ne pouvant plus être fondée directement sur la productivité individuelle. L'avantage de la production en équipe est qu'elle permet de développer des gains de « synergie » : la production de l'équipe est supérieure à la somme des contributions individuelles de ses membres. Mais, ce type de production génère des coûts, liés à la difficulté d'observation des performances individuelles :

*« Par définition, le travail en équipe exclut la possibilité de mesurer directement et à peu de frais l'output individuel de chacun des inputs qui coopèrent. Dans ces conditions, le principe de la rémunération à la productivité marginale est inapplicable et, par conséquent, l'intensité maximum du travail n'est plus garantie »* (Gabrié et Jacquier, 1994, p. 111).

La question qui se pose est donc celle de la mesure des contributions individuelles et de leur rémunération, sachant que la rémunération au prorata du rendement marginal garantirait, si elle était possible, l'intensité de l'effort productif. Mais elle est impossible du fait de la non-séparabilité des contributions individuelles à l'output final. En particulier, l'observation du produit final n'est d'aucune utilité pour distinguer ceux qui fournissent un effort productif intensif de ceux qui « tirent-au-flanc ». Les agents qui trichent ne peuvent pas être identifiés lorsque l'output joint est le seul indicateur observable des inputs. Par conséquent, les agents peuvent cacher des actions malhonnêtes ou incorrectes derrière l'incertitude concernant l'identité du fautif.

Les agents ne sont alors pas incités à maximiser leur effort, car celui-ci n'est pas directement observable par leurs partenaires. Le problème du *tire-au-flanc* est lié « *aux pertes*

---

<sup>26</sup> Elle rend aussi problématique le partage de la quasi-rente créée grâce à la coopération, et peut pousser les agents à tenter un *hold-up* d'une partie de ce surplus – cf. *infra*, 1.2.2.2.



*qu'occasionne un agent lorsqu'il ne fournit pas la contrepartie attendue par l'autre et que ce dernier ne peut mesurer exactement le préjudice qu'il subit* » (Brousseau, 1993b, p. 108).

Dans le cadre d'une coopération interfirmes, cela peut consister par exemple pour une entreprise à ne pas participer pleinement à la coopération. Or, ce genre d'attitude nuit à l'efficacité de la coopération, car un comportement de resquilleur fait diminuer la taille de la rente à se partager ; cela constitue un prélèvement du tire-au-flanc sur ceux qui maximisent effectivement leur productivité. Le pilotage de la coopération doit donc, dans la mesure du possible, éviter l'apparition de tels comportements de la part des partenaires, afin de restaurer l'efficacité.

Une seconde modalité d'expression d'un comportement de *free-riding* renvoie au problème du hold-up.

#### 1.2.2.2. *Les tentatives de hold-up de la quasi-rente issue de la coopération*

L'existence d'une quasi-rente organisationnelle, inhérente aux coopérations interfirmes, fait naître un problème connu sous le nom de « hold-up »<sup>27</sup>.

##### a) Une quasi-rente inhérente à la coopération

A l'origine de l'identification du problème de hold-up, se trouve le lien entre spécificité des actifs et existence d'une quasi-rente<sup>28</sup>. En effet, la définition de la quasi-rente organisationnelle fait généralement intervenir le degré de spécificité des actifs engagés dans la transaction<sup>29</sup>. Les agents choisissent entre investir leurs ressources dans des actifs très spécialisés (donc très efficaces) ou peu spécialisés (mais moins efficaces). Si les agents désirent accroître la productivité, ils vont investir dans des ressources spécialisées, dont l'activité, par définition, doit être coordonnée avec celle d'autres ressources spécialisées. Les agents vont donc s'allier, coopérer. La quasi-rente organisationnelle correspond alors à la différence entre la productivité de la coalition avec ou sans actifs spécialisés.

Ainsi, de la même manière que les coopérations interfirmes engendrent souvent une production en équipe, elles donnent lieu à la création de quasi-rentes ; car c'est grâce à la coopération entre firmes et aux investissements spécifiques réalisés que la productivité totale augmente. C'est de la difficulté que les partenaires peuvent rencontrer à partager cette quasi-rente que vont naître les possibles tentatives de hold-up.

##### b) Le hold-up : des partenaires pouvant revendiquer une part du surplus ne correspondant pas à leur contribution effective

Le problème du hold-up est un exemple d'opportunisme post-contractuel, qui s'exprime du fait de l'indétermination existant sur le partage de la quasi-rente organisationnelle née de

<sup>27</sup> Ce problème a été révélé par Klein, Crawford et Alchian (1978), puis repris par Williamson (1985).

<sup>28</sup> Le concept de quasi-rente trouve son origine chez Marshall (1890), qui met en avant la « quasi-rente composite » résultant de la mise en œuvre de deux actifs complémentaires.

<sup>29</sup> C'est le cas chez Williamson notamment. Mais, notons que pour certains auteurs, Aoki (1984) notamment, la quasi-rente organisationnelle n'est pas liée à la spécificité des actifs, mais correspond simplement à l'écart entre le surplus obtenu sur le marché et celui obtenu grâce à un autre mode de coordination – le surplus étant conçu comme la différence entre la totalité des dépenses des co-contractants et l'utilité qu'ils retirent de la transaction. Selon cette acception, la coopération interentreprises fournit une quasi-rente parce qu'elle engendre un surplus d'utilité supérieur à celui résultant du recours au marché.

l'échange. Puisqu'il existe un défaut d'observabilité des différentes contributions à l'output final, le partage de la quasi-rente est indéterminé, et les agents sont tentés de réclamer une « part du gâteau » plus importante que celle qui rétribuerait leur effort réel. Le problème peut être résumé de la façon suivante : « *un individu respectera la lettre mais non l'esprit de ces engagements si une opportunité de capter une partie du surplus destiné à son ou ses co-contractants se présente* » (Brousseau, 1989, p. 127)<sup>30</sup>.

Comme nous l'avons vu, la quasi-rente est une des raisons mêmes de la coopération interentreprises : si les firmes décident de coopérer, c'est dans le but d'obtenir une quasi-rente organisationnelle. L'existence d'une quasi-rente signifie que la coopération génère un surplus qui, par définition, ne peut être attribué à aucun des co-contractants individuellement. Grâce à la coopération, la productivité des ressources de chaque partenaire s'accroît, sans que ce surplus soit imputable à l'une des parties. En effet, du fait de la complémentarité entre certains actifs, il existe une incertitude sur la valeur des actifs et le prix de leur output lorsque la maximisation de leur productivité dépend de leur utilisation conjointe : la valeur jointe de ces actifs est supérieure à la somme de leurs valeurs marchandes. Le partage de la rente résultant de l'utilisation d'actifs complémentaires est donc problématique, car il n'existe pas de critères objectifs, tel que la productivité marginale des facteurs, pour le réaliser, et chaque partenaire peut profiter de l'asymétrie d'information pour tenter de s'approprier le surplus. Dans le cadre d'une coopération interfirmes, cela consiste, pour un partenaire, à exiger une partie de la quasi-rente – créée grâce à l'accord – supérieure à celle qu'il devrait obtenir compte tenu de son apport effectif.

L'éventuelle extorsion de la quasi-rente par l'une des parties a deux conséquences essentielles : *ex ante*, elle peut dissuader les agents de contracter, et, *ex post*, d'une part la victime du hold-up ne valorise pas ses ressources au mieux, et, d'autre part, il peut en résulter de coûteux conflits. Dans ce cadre, le pilotage de la coopération doit donc prévoir des mécanismes permettant d'éviter un éventuel hold-up de la quasi-rente créée grâce à l'accord.

Une dernière modalité d'expression du *free-riding* renvoie au problème auquel on fait parfois référence à travers la dénomination de « tragédie des communs ».

#### 1.2.2.3. *La tragédie des communs : lorsque la coopération implique une ressource commune*

Les comportements de passager clandestin ont également été analysés dans le cadre des projets d'investissement dans des biens publics. Le problème concerne alors l'usage que les agents vont faire d'une ressource commune.

Plus précisément, la difficulté renvoie au fait que, si plusieurs individus détiennent des droits d'utilisation d'une ressource commune, il risque d'y avoir surexploitation de la ressource<sup>31</sup>. Lorsque des actifs sont partagés par une communauté, ce qui est fréquemment le cas dans le cadre d'une coopération interentreprises, la ressource partagée peut être utilisée de manière abusive par les membres de la communauté, parce que les coûts de ce comportement opportuniste sont partagés par l'ensemble des partenaires. En effet, quand les bénéfices

---

<sup>30</sup> Les rentes peuvent inciter les agents à engager des dépenses pour se les approprier, au travers d'activités d'influence, générant des coûts.

<sup>31</sup> Inversement, lorsque plusieurs individus partagent l'obligation de fournir une ressource, elle risque de ne pas être produite en quantité suffisante. Cette seconde facette du problème ne nous semble cependant pas caractéristique des coopérations interfirmes.

résiduels d'un actif sont partagés entre un nombre trop important d'individus, aucun d'entre eux n'est assez motivé pour supporter les coûts de maintenance et d'augmentation de la valeur de l'actif.

Le problème de la tragédie des communs, comme les deux précédents, semble typique de la coopération interfirmes, qui amène généralement les partenaires à partager des actifs<sup>32</sup>. Puisque les comportements ne sont pas parfaitement observables, l'un des partenaires peut profiter de cette asymétrie d'information pour faire un usage abusif ou non adapté d'une ressource commune, par exemple un équipement acheté en commun ou une ressource humaine partagée. Une partie du pilotage va dès lors consister à assurer un bon usage des ressources communes.

Le risque moral débouche sur de nombreuses difficultés, qui concernent à la fois le respect des engagements des partenaires et le partage de la rente créée grâce à la coopération. Ces problèmes constituent des obstacles majeurs à la coordination des entreprises partenaires. C'est pourquoi, dans une perspective contractuelle, l'objectif majeur du pilotage consiste à lutter contre le risque moral.

Cependant, si elles permettent d'identifier l'opportunisme comme étant un risque majeur des coopérations interfirmes, les approches contractuelles souffrent également de certaines limites<sup>33</sup>.

### **1.3. Les limites des théories des contrats pour l'analyse du pilotage de la coopération : une approche statique de « nœuds de contrats »**

Si les théories des contrats fournissent des outils puissants pour examiner le pilotage des coopérations interentreprises, leur analyse demeure cependant très partielle. En effet, d'une part, leur conception de la coopération interfirmes conduit à la réduire à un « nœud de contrats » (1.3.1.) ; d'autre part, leur approche reste essentiellement statique et centrée sur l'allocation des ressources dans une économie d'échange (1.3.2.). En définitive, une approche uniquement contractuelle de la coopération interfirmes conduit à en ignorer de nombreux aspects, qui doivent cependant être pris en compte.

#### **1.3.1. La coopération interfirmes comme nœud de contrats**

En premier lieu, la démarche adoptée par l'économie des droits de propriété et la théorie de l'agence « *correspond à une analyse de l'efficacité des contrats, sans qu'il y ait de véritable distinction entre contrat interne et contrat externe à la firme* » (Brousseau, 1993a). Les institutions économiques ne sont que des « zones particulières de l'échange contractuel » (Brousseau, 1989, p. 126), une forme particulière de marché qui permet, grâce à des règles spécifiques, une allocation optimale des ressources. Les frontières des organisations sont

---

<sup>32</sup> Le partage d'actifs est même parfois l'objectif principal de la coopération. Les PME, en particulier, vont ainsi pouvoir réaliser en commun des investissements de plus grande ampleur que de façon individuelle.

<sup>33</sup> Une remarque s'impose : notre objectif, encore une fois, n'est pas d'entrer dans un débat académique concernant la pertinence intrinsèque des approches contractuelles, celle-ci étant par ailleurs largement reconnue. C'est pourquoi nous nous limiterons à l'évocation des principales difficultés auxquelles on se heurte lorsqu'on utilise ces approches pour analyser le pilotage des coopérations interfirmes.

floues ; le marché et la hiérarchie sont deux formes extrêmes du contrat ; les relations entre agents au sein et à l'extérieur des firmes sont de nature identique. Pour Jensen et Meckling (1976), comme pour Alchian et Demsetz (1972), les institutions – marché, firme, et coopération interfirmes – sont des « nœuds de contrats ».

Parmi les approches contractuelles, la théorie des coûts de transaction peut être considérée comme le courant portant le plus d'intérêt à la coopération<sup>34</sup>. Si, dans l'économie des droits de propriété ou la théorie de l'agence, la coopération n'a pas d'existence propre par rapport à la firme et au marché, dans l'économie des coûts de transaction, elle est conceptualisée comme une « forme hybride » entre marché et hiérarchie<sup>35</sup>. La démarche de l'économie des coûts de transaction consiste à définir la structure de gouvernance efficiente ; une structure de gouvernance étant définie comme « *le cadre contractuel explicite ou implicite dans lequel se situe une transaction* » (Williamson, 1981, p. 1544). Dans une perspective de recherche d'efficacité, les agents vont comparer les différents arrangements institutionnels en termes de coûts de transaction et de production, et choisir celui qui permet de minimiser l'ensemble de ces coûts. Dans ce cadre, la coopération pallie les insuffisances du marché (asymétrie d'information, ...) et de la hiérarchie (bureaucratie, coûts d'organisation ...). Plus précisément, elle consiste à bénéficier des avantages du marché, particulièrement en termes d'incitations, sans supporter les inconvénients de la hiérarchie (Jacquemin, 1988). Les firmes recourent à la coopération parce que les contrats qui seraient nécessaires sur le marché ou pour une intégration totale sont soit trop coûteux à écrire, soit insuffisamment fiables. Le paradigme transactionnel explique l'existence des formes hybrides selon une logique d'efficacité : la coopération interfirmes est justifiée lorsqu'elle permet de réduire les coûts (de production et de transaction) d'une activité à un niveau inférieur à ceux générés par les autres structures de gouvernance. Les coopérations interfirmes permettent ainsi de réduire les coûts de transaction, tout en évitant les coûts d'une intégration totale.

Au total, au sein des approches contractuelles des organisations économiques, la coopération est considérée, dans le meilleur des cas, comme un arrangement contractuel hybride, et surtout, elle apparaît comme le produit d'une gestion rationnelle des coûts. Or, cette conception de la coopération nous paraît quelque peu réductrice. En effet, il nous semble contestable de réduire la coopération interentreprises à un « nœud de contrats ». D'une part, la coordination interentreprises, si elle admet une dimension d'échange, comporte également une dimension productive, largement ignorée par les approches contractuelles. D'autre part, les mécanismes contractuels, s'ils sont souvent indispensables afin d'assurer la coordination des partenaires, peuvent se révéler insuffisants et/ou inadaptés.

---

<sup>34</sup> La théorie de l'agence et l'économie des droits de propriété, si elles s'intéressent à la coopération, considèrent uniquement les relations interindividuelles. Brousseau remarque cependant que « bien que très souvent centrées sur l'analyse des relations bilatérales, les analyses économiques des contrats s'intéressent également aux contrats « sociaux », c'est-à-dire aux contrats passés plus ou moins explicitement entre deux catégories d'agents économiques (les employeurs et les travailleurs, les gestionnaires et les actionnaires, les clients et les producteurs, ...) » (1993a, p. 4).

<sup>35</sup> Elle se caractérise par un contrat « personnalisé », autour de transactions récurrentes et non standardisées, au sein d'une structure de gouvernance « bilatérale » dans laquelle l'autonomie des parties peut d'ailleurs être maintenue.

### **1.3.2. Une approche uniquement statique et centrée sur l'allocation des ressources**

Malgré les avancées qu'elles ont permis d'accomplir par rapport au paradigme néoclassique standard, les théories des contrats conservent une problématique en termes d'efficacité de l'allocation des ressources dans le cadre d'une économie d'échange. Plus précisément, une analyse contractuelle du pilotage des coopérations interfirmes souffre, selon nous, de deux limites majeures : premièrement, elle conduit à ignorer les phénomènes de création de ressources, qui constituent pourtant souvent un des objectifs des coopérations interfirmes ; deuxièmement, elle reste statique et néglige la temporalité des relations entre acteurs.

Tout d'abord, la principale difficulté à laquelle se heurtent les théories des contrats pour comprendre la coopération interfirmes réside dans leur méthode analytique qui tend à réduire les problèmes de coordination à des problèmes d'allocation (Brousseau, 1993a). En particulier, si elles reconnaissent l'existence de ressources spécifiques, les approches contractuelles n'endogénéisent pas le problème de la création de ressources. En effet, Williamson montre que les formes institutionnelles varient selon le degré de spécificité des actifs, mais il ne se penche pas sur la façon dont les firmes produisent, acquièrent et exploitent ces actifs spécifiques. Or, le problème de la coordination consiste non seulement à organiser la transaction, l'échange, mais aussi et peut-être surtout à organiser de manière plus efficace la création des ressources. Si la coopération interfirmes comporte sans conteste une dimension transactionnelle, elle engendre aussi souvent un véritable travail en commun des partenaires. Cette dimension productive, ignorée par une approche contractuelle, nous semble pourtant primordiale et doit être prise en considération concernant le pilotage de la coopération.

Par ailleurs, la problématique adoptée par les approches contractuelles consiste à déterminer *ex ante* un ensemble de dispositifs permettant une allocation optimale des ressources. C'est la raison pour laquelle on considère ces approches comme étant fondées sur une conception statique de l'efficacité. Ravix (1996) stigmatise cette vision adoptée par les théories des contrats lorsqu'il les qualifie d'approches « comparatives » des institutions économiques<sup>36</sup>. En effet, pour Williamson, en particulier, le problème consiste à déterminer quelle forme d'institution est la plus efficace, c'est-à-dire la plus apte à économiser sur les coûts de transaction dans un contexte de rationalité limitée et surtout d'opportunisme. Ce qu'il est important de noter, c'est que, dans l'approche de Williamson, les agents sélectionnent le mode de coordination approprié parmi un ensemble de choix possibles et prédéfinis. Or, on peut aussi soutenir que les agents sont capables de construire des dispositifs de coordination dans le cours de leurs relations.

Si les approches contractuelles ont répondu à de nombreuses questions concernant les mécanismes de coordination, elles considèrent néanmoins que les relations interfirmes sont gouvernées exclusivement par des mécanismes contractuels. Leur analyse de la coordination entre firmes partenaires reste limitée à celle des contrats. Il s'agit d'analyses en termes de statique-comparative, dont l'objectif est de résoudre *ex ante* l'ensemble des problèmes de coordination.

Comme le souligne Brousseau, « ... si on admet que les organisations économiques sont des systèmes complexes de relations interindividuelles ; on peut donc douter que les approches contractuelles soient suffisantes pour les comprendre » (Brousseau, 1993a, p. 58).

---

<sup>36</sup> Dans la lignée de la démarche initiée par Coase.

Si l'on considère que les coopérations interfirmes représentent des organisations au moins aussi complexes que les firmes elles-mêmes, alors on donc légitimement remettre en cause la capacité des approches contractuelles à expliquer l'intégralité du pilotage des relations interfirmes : celui-ci ne se résume sans doute pas à la rédaction et l'exécution d'un contrat.

De plus, l'adoption d'une perspective dynamique conduit à nuancer l'importance de l'opportunisme. En effet, on peut douter de la pertinence d'une hypothèse considérant les agents uniquement comme des entités anonymes et dont les motivations sont exclusivement basées sur la recherche de leur intérêt personnel.

Il paraît donc nécessaire de dépasser les approches contractuelles, ne considérant que les rapports d'échange entre agents autonomes et indépendants. En effet, en centrant leur attention sur les asymétries contractuelles, ces approches n'accordent pas un intérêt suffisant au cadre organisationnel et relationnel au sein duquel se développent les opérations de conception et de fabrication, et se tissent les liens entre les partenaires qui collaborent. La coopération crée des rapports d'interdépendance entre des partenaires qui réalisent des activités complémentaires de conception et de fabrication. Dans ces conditions, les firmes n'échangent pas seulement des marchandises, elles réalisent des activités interdépendantes en matière de production, au cours desquelles elles sont amenées à échanger et à créer des savoirs.

Ainsi, finalement, les approches contractuelles apportent un éclairage pertinent mais incomplet sur le pilotage de la coopération interentreprises. Elles se focalisent sur un aspect essentiel des relations interfirmes : les conflits d'intérêts susceptibles de se manifester entre des partenaires, qui, rappelons le, conservent effectivement des objectifs propres. Elles conduisent dès lors à insister sur le risque d'opportunisme *ex post*. Dans cette optique, une partie au moins du pilotage des coopérations doit consister à lutter contre l'opportunisme.

Cependant, ces théories présentent deux limitations majeures concernant l'analyse du pilotage des coopérations, liées à leur problématique en termes d'efficience de l'allocation dans une économie d'échange et à leur démarche analytique de nature statique. D'abord, elles négligent un autre aspect essentiel de la coopération interfirmes, celui de la coordination « technique » des partenaires. Ensuite, elles conduisent à considérer les mécanismes de pilotage comme pouvant et devant être entièrement définis *ex ante*. Or, la prise en compte de la dynamique de la coopération conduit, d'une part, à s'intéresser à la création et non plus seulement à l'allocation des ressources, et, d'autre part, à envisager d'autres mécanismes de coordination et de pilotage des relations.

C'est pourquoi, comme nous allons maintenant le voir, les approches basées sur les compétences permettent de compléter l'éclairage offert par les approches contractuelles.

## 2. LA COOPERATION INTERFIRMES DANS LES APPROCHES *COMPETENCE-BASED* : L'IMPORTANCE DE LA COORDINATION TECHNIQUE

---

Les approches *competence-based* – ou basées sur les compétences – ne constituent pas un corpus théorique unifié, mais plutôt un ensemble de contributions d'auteurs issus de la théorie économique, mais aussi de la théorie des organisations et du management stratégique.

Notre propos n'est pas ici de fournir un panorama précis de ces différentes approches, mais plutôt de montrer qu'elles apportent un éclairage complémentaire à celui des approches contractuelles sur le pilotage des coopérations interentreprises. En effet, les approches fondées sur les compétences se positionnent au sein de l'analyse de la dynamique industrielle<sup>37</sup>, et, insistent, en particulier, sur la dimension essentiellement productive de l'activité économique et sur la dynamique générée par la dimension temporelle des activités productives.

Une approche *competence-based* conduit ainsi à insister sur l'importance de la coordination des activités productives et cognitives des agents économiques ; c'est ce que nous nommons la coordination « technique ». Nous verrons que la coordination technique se heurte à des obstacles spécifiques, dus non seulement aux caractéristiques de l'information, mais aussi à celles des connaissances et des compétences (2.1.).

Dans une perspective basée sur les compétences, la coordination technique des partenaires, c'est-à-dire la coordination de leurs activités productives et cognitives, constitue, à côté de la lutte contre l'opportunisme, le second enjeu essentiel du pilotage des coopérations interfirmes. Il s'agit à la fois d'assurer une certaine cohérence dans la prise de décision, notamment concernant la division des tâches, et de favoriser l'apprentissage entre les partenaires. Plus précisément, nous verrons qu'il est possible de distinguer deux fonctions de coordination technique : la coordination *stricto sensu* et la coordination cognitive (2.2.).

Enfin, nous verrons que si les approches basées sur les compétences adoptent une vision des institutions économiques, et en particulier de la coopération interfirmes, très éloignée de la conception standard, elles apportent néanmoins un éclairage beaucoup plus complémentaire qu'antinomique à celui des approches contractuelles. En effet, dans la réalité, la coopération interfirmes est aussi bien ancrée dans la sphère de la production que dans celle de l'échange, et répond à des enjeux de création comme d'allocation des richesses (2.3.).

### 2.1. La primauté des processus productifs et cognitifs : la coordination « technique »

Si les approches basées sur les compétences ne constituent pas un paradigme totalement homogène, on peut néanmoins trouver un certain nombre d'idées clés chez les auteurs qui se réclament de ce courant. En particulier, la majorité des analyses s'inscrit explicitement dans le cadre d'une économie de la production et insiste sur la nature cognitive de cette économie. C'est pourquoi, les approches *competence-based* développent une analyse particulière de la coordination, comme étant centrée sur les activités de production, de marchandises, mais

---

<sup>37</sup> L'*Industrial Dynamics* et l'*Industrial Organization* constituent les deux grandes traditions théoriques de l'économie industrielle.

surtout de connaissances et de compétences ; c'est ce que nous appelons la coordination « technique » (2.1.1.). Dès lors, les difficultés de coordination sont relatives non seulement aux problèmes d'information, mais surtout aux problèmes relatifs à la nature même des connaissances et des compétences (2.1.2.).

### **2.1.1. La coordination « technique » pour gérer les dimensions productives et cognitives des activités économiques**

Les auteurs fondant leur approche sur la notion de compétence centrent leur analyse non pas sur les conflits d'intérêts entre agents, comme dans les approches contractuelles, mais sur la coordination technique, c'est-à-dire la nécessité pour les agents de coordonner dans le temps et l'espace leurs activités de production, de marchandises mais aussi de connaissances.

#### *2.1.1.1. La coordination dans les approches competence-based : l'accent sur les dimensions productive et cognitive des activités économiques*

En premier lieu, on peut noter que c'est Penrose (1959) qui est à l'origine de la conception de la firme comme « cœur » ou « noyau de compétences »<sup>38</sup>. Ses travaux montrent à la fois la spécificité des ressources productives de la firme et le rôle crucial de ses connaissances. L'auteur positionne le débat non pas dans la sphère de l'échange mais dans celle de la production, et met l'accent sur les compétences collectives détenues par la firme. Dans une perspective que Penrose choisit d'emblée dynamique, il s'agit de comprendre comment la firme crée des ressources productives et les fait évoluer dans le temps. La réponse de l'auteur réside dans le fait que le processus de croissance de la firme consiste à créer, à partir de son cœur de ressources, des compétences nouvelles, qui, par ailleurs, ne sont pas uniquement techniques mais aussi organisationnelles. En particulier, la firme doit prendre soin de maintenir une cohérence entre les nouvelles activités qu'elle souhaite développer et son cœur de compétences initiales ; c'est de cette cohérence que va dépendre la viabilité de ses choix innovateurs. Notons que la cohérence d'une organisation repose également sur l'ensemble des individus qui travaillent en son sein et qui détiennent une grande partie de ses compétences, et sur sa capacité à rendre compatibles l'ensemble des croyances individuelles. Penrose insiste ainsi déjà sur la nature collective des compétences et des connaissances.

Par la suite, d'autres travaux vont enrichir cette approche mettant l'accent sur la coordination de la connaissance. La théorie évolutionniste, notamment, s'inscrit explicitement dans le champ de l'économie de la connaissance. Pour les auteurs de ce courant, la firme est au cœur de la dynamique industrielle. Elle est conçue comme un centre de création de richesses, c'est-à-dire de ressources, de connaissances et de compétences. Dès lors, la firme innovatrice est confrontée, d'un point de vue dynamique, à des problèmes informationnels au sens large, qui pèsent sur l'élaboration des décisions de changement et sur la viabilité des choix innovateurs.

Enfin, des auteurs tels que Wernerfelt (1984), Teece, Pisano et Shuen (1990), entre autres, vont spécifiquement s'intéresser à la manière dont la firme développe des compétences organisationnelles. Teece et *al.* (1990) définissent la firme comme un *core business* (« métier clé »), composé de toute une gamme de compétences nécessaires à l'obtention d'une capacité et d'un avantage concurrentiel distinctif pour la firme. Pour Dosi et *al.* : « *a firm's competence*

---

<sup>38</sup> L'approche de Penrose est d'ailleurs considérée comme étant à la base de nombreux travaux, tels que ceux de Richardson, des évolutionnistes, et de la *resource-based theory*.



*is a set of differentiated technological skills, complementary assets, and organizational routines and capacities that provide the basis for a firm's competitive capacities in one or more businesses*” (Dosi et al. 1994, p. 18). La « compétence foncière » d'une firme lui permet d'accéder à une large variété de marchés finaux ; elle est difficile à imiter car elle comporte une importante composante tacite. Ainsi, que ce soit pour Wernerfelt (1984), Teece et al. (1990) ou encore Dosi et al. (1994), la production, l'acquisition et le développement de capacités internes et externes représentent les éléments déterminants des performances des firmes.

Au total, alors que les approches contractuelles sont ancrées dans la sphère de l'échange, les approches basées sur les compétences s'inscrivent dans la sphère de la production. D'un côté, on se centre sur les échanges d'informations, l'établissement de contrats permettant de délimiter les frontières de la firme. De l'autre côté, dans une perspective de construction de connaissances productives, on insiste sur le fait que les échanges et les transferts de connaissances sont délicats. L'analyse des frontières et de la croissance de la firme privilégie une logique industrielle et dynamique sur une logique uniquement transactionnelle et statique. Les organisations sont conçues comme des « répertoires » de connaissances et de compétences spécifiques (Foss, 1996b) ; les firmes disposent de « compétences intrinsèques » qui sont susceptibles de leur conférer un avantage naturel (Langlois et Robertson, 1995).

Les approches fondées sur les compétences développent ainsi une conception particulière de la coordination, comme étant centrée sur la production, la connaissance et les compétences.

#### 2.1.1.2. *La coordination des activités de production, des connaissances et des compétences : la notion de coordination technique*

Revenons tout d'abord sur la notion de compétence. Les compétences de la firme constituent « *sa capacité à identifier, exploiter et développer ses opportunités d'affaire* » (Carlsson, 1992, p. 9). Elles résultent de la combinaison des capacités de la firme. Carlsson considère quatre types de capacités<sup>39</sup>.

- Les capacités stratégiques correspondent à l'aptitude de la firme à sélectionner les ressources pertinentes et à faire des choix innovants en matière de produits, de technologies, ou de structures organisationnelles.
- Les capacités organisationnelles visent à faire naître des synergies en coordonnant les activités de manière adéquate entre les différentes fonctions à l'intérieur de la firme.
- Les capacités techniques sont celles qui lui permettent de réaliser des produits spécifiques, et se situent au sein des différentes fonctions de la firme.
- Enfin, les capacités d'apprentissage sont primordiales : la firme doit s'organiser pour apprendre et créer de nouvelles compétences en interne, ou pour les acquérir à l'externe.

---

<sup>39</sup> Ressources, capacités et compétences sont des notions distinctes, même si cela n'apparaît pas toujours de façon évidente dans la littérature. Les ressources correspondent aux actifs tangibles et intangibles de l'organisation ; les capacités renvoient aux actifs (tangibles ou intangibles) qui sont spécifiques à l'organisation. Ces deux notions sont liées : les capacités résultent de l'interaction entre les différentes ressources de la firme. La notion de compétence clé repose à la fois sur celle de capacité et sur celle de ressource : les compétences clés d'une firme renvoient aux capacités à déployer des ressources en utilisant des processus organisationnels (Quélin, 1994).

La définition de ces différentes capacités montre que, dans une approche *competence-based*, ce qui est important, c'est la coordination des ressources productives et des connaissances et compétences au sein des organisations comme entre elles. Plus précisément, l'objectif des organisations est, d'une part, d'obtenir une cohérence productive et de respecter les complémentarités dans la division du travail, et, d'autre part, d'orienter leurs choix vers l'acquisition de connaissances et de compétences et vers l'innovation. En effet, le problème principal des organisations est celui de la création de ressources nouvelles. Ce qui importe, c'est donc la capacité des organisations à faire évoluer le répertoire de connaissances collectives<sup>40</sup>. Les organisations sont ainsi explicitement dotées d'une fonction cognitive, et leur efficacité dépend essentiellement des processus d'apprentissage.

Au total, on peut résumer la démarche adoptée par les auteurs issus des approches basées sur les compétences en citant Brousseau :

*« ... en plus des problèmes qu'ils solutionnent dans une économie d'échange, les agents doivent, dans une économie de production, organiser l'intervention dans le temps et l'espace des différents inputs, adapter certains d'entre eux en les conformant de manière précise à la spécificité du processus dans lequel ils sont engagés et, enfin, assurer la mise en commun de ressources informationnelles en vue d'innover »* (Brousseau, 1993b, p. 60).

Les approches *competence-based* considèrent les conflits d'intérêts entre les membres de l'organisation comme résolus, et se focalisent sur la dimension technique de la coordination. Dans cette perspective, l'enjeu de la coordination consiste, pour les firmes, à organiser leurs activités productives tout en encourageant la création de connaissances et de compétences nouvelles. Cette coordination, de nature technique, se heurte à plusieurs obstacles.

### **2.1.2. Origine et conséquences des difficultés de coordination technique**

Les principaux problèmes auxquels se heurtent les agents pour parvenir à une coordination technique efficace sont relatifs à la nature de l'information et surtout à la nature des connaissances.

#### *2.1.2.1. L'acquisition et le traitement de l'information engendrent des coûts*

Les débats qui ont eu lieu autour du paradigme néo-classique standard ont permis de montrer que l'acquisition et le traitement de l'information étaient coûteux, car, d'une part, les agents sont dotés d'une rationalité qui est, au minimum, limitée, et, d'autre part, une partie au moins de l'information sur l'avenir n'est pas disponible.

##### a) Limites de la rationalité et difficultés de traitement de l'information

Les hypothèses sur la rationalité des agents renvoient à la manière dont on appréhende leurs capacités cognitives.

---

<sup>40</sup> Et non pas l'analyse des conflits intra-organisationnels comme dans les approches contractuelles.

La première manière de concevoir ces capacités cognitives est de supposer que les agents sont dotés d'une rationalité limitée<sup>41</sup>. L'hypothèse de rationalité limitée des acteurs est introduite par Simon (1947), qui la définit en référence à celle de rationalité parfaite. Sous une hypothèse de rationalité parfaite, (i) les agents font des choix parmi un échantillon donné d'alternatives, (ii) auxquelles sont associées des probabilités de distribution des revenus, (iii) de telle sorte que la valeur d'une fonction d'utilité donnée soit maximisée. Les choix sont alors dits parfaitement rationnels. La rationalité limitée dérive du relâchement d'une des trois hypothèses précédentes. L'adoption d'une hypothèse de rationalité limitée des agents aboutit à considérer qu'ils sont rationnels, mais :

« (i) [ils] ne disposent pas d'un savoir 'prêt à l'emploi' sur toutes les alternatives qui s'offrent à eux ; (ii) les décideurs méconnaissent souvent l'intégralité des conséquences de leurs choix ; (iii) les individus ne disposent pas nécessairement d'une fonction d'utilité qu'ils sont en mesure de maximiser » (Brousseau, 1993a, p. 19).

La seconde façon d'envisager les capacités cognitives des agents est de les supposer dotés d'une rationalité procédurale. Cette hypothèse est présentée par Simon (1976) dans le but de préciser sa notion de rationalité limitée. La rationalité parfaite, qui est alors dite substantielle, conduit à des choix individuellement (et souvent socialement) optimaux. Il s'agit d'une rationalité allocative qui ne remet pas en cause le principe du calcul rationnel. C'est le manque d'information, ou les limites que rencontrent les agents dans la collecte, l'interprétation ou le stockage de l'information, qui contraignent la rationalité. En revanche, la rationalité procédurale ne garantit pas le résultat. Ce qui est déterminant, c'est davantage la rationalité du processus de décision que la rationalité du résultat de cette décision. Dans le cas de la rationalité substantielle, le jugement de rationalité porte sur le résultat de la décision, compte tenu des données exogènes que possède l'individu pour décider ; dans le cas de la rationalité procédurale, ce jugement porte sur le processus de construction de la décision, les données et les résultats n'étant pas donnés mais construits. La rationalité procédurale pose que les agents vont se comporter de manière à parvenir à des résultats qui leur paraissent préférables, et non pas optimaux.

Quoi qu'il en soit, la rationalité est au minimum limitée, ce qui pose un premier problème concernant la coordination des acteurs<sup>42</sup>. La rationalité limitée provient de la rareté ou du coût de l'information, et de la capacité limitée de traitement de l'information par les agents. Elle correspond à la difficulté qu'éprouve l'individu à stocker et traiter l'information de manière fiable. En dehors même de tout comportement stratégique, la rationalité limitée des agents entraîne des coûts<sup>43</sup>. En effet, toute prise de décision représente une dépense de ressources, qui, au minimum, correspond à un coût d'opportunité dû au temps consacré à la recherche et au traitement de l'information. Ainsi, « que la rationalité des individus soit substantielle ou

---

<sup>41</sup> L'hypothèse de rationalité parfaite des agents économiques, mise en avant par la théorie néoclassique traditionnelle, est, en effet, d'un intérêt plus que limité puisqu'elle conduit à évacuer la majeure partie des problèmes de coordination.

<sup>42</sup> Nous verrons que l'hypothèse de rationalité procédurale n'est toutefois pas neutre, et qu'elle conduit généralement ceux qui l'adoptent à considérer que, au-delà des implications de la rationalité limitée, la coordination ne se résume plus à de l'acquisition d'information mais nécessite des apprentissages – cf. *infra*, 2.1.2.

<sup>43</sup> L'hypothèse d'opportunisme n'est donc pas nécessaire pour conclure que les limites de la rationalité engendrent des coûts.

*procédurale, la prise de décision représente une dépense de ressource* » (Brousseau, 1993b, p. 74).

L'incertitude environnementale va aggraver les problèmes de coordination dus à la rationalité limitée.

b) L'incertitude environnementale renforce les problèmes d'information

Outre l'incertitude comportementale dont nous avons déjà parlé<sup>44</sup>, il existe une incertitude relative à l'environnement (au sens large) dans lequel la transaction est effectuée, qui concerne l'état du monde actuel et les contingences futures possibles.

Concernant l'incertitude sur l'avenir<sup>45</sup>, on distingue traditionnellement, d'une part, entre avenir certain et avenir non certain, et, d'autre part, au sein de l'avenir non certain, entre risque et incertitude (Knight, 1921). Brousseau différencie risque et incertitude de la façon suivante : dans une situation risquée, « *les agents économiques ne savent pas quel événement va se produire, mais ils connaissent tous les événements susceptibles de se produire. A l'inverse, l'incertitude découle d'une indétermination sur la nature même des événements futurs* » (Brousseau, 1993b, p. 65).

L'hypothèse d'avenir risqué signifie qu'il existe plusieurs futurs possibles dont les agents connaissent les caractéristiques. En avenir certain ou risqué, l'imperfection de l'information se réduit à une asymétrie d'information. En revanche, l'hypothèse d'incertitude signifie que les agents ne peuvent pas déterminer précisément l'ensemble des caractéristiques de l'avenir. En avenir incertain, c'est-à-dire lorsque l'incertitude est radicale, l'ensemble des contingences futures n'est pas imaginable, et des événements imprévus surviendront inévitablement. Par conséquent, aucune décision ne peut être prise avec certitude.

En tout état de cause, l'incertitude renforce les problèmes liés à la rationalité, et donc les difficultés de coordination. Il est impossible ou extrêmement coûteux de s'informer de manière exhaustive sur l'état du monde avant de prendre une décision. Il va dès lors s'agir de prendre des décisions cohérentes et pertinentes, malgré une rationalité pour le moins limitée et un environnement plus ou moins incertain.

Au total, la coordination technique pose un premier problème du fait des caractéristiques de l'information. En effet, l'information est une ressource rare et coûteuse : pour échanger de manière efficiente, les agents doivent utiliser des ressources pour s'informer ou mettre en commun de l'information, ce qui engendre des coûts de recherche de l'information pertinente et des coûts de négociation.

Mais la coordination technique pose également une seconde difficulté, liée cette fois à la nature des connaissances et des compétences.

---

<sup>44</sup> Cf. *supra*, 1.1.

<sup>45</sup> Concernant l'état du monde actuel, nous verrons qu'il existe une difficulté supplémentaire, liée au fait que les acteurs peuvent avoir une perception différente d'une même réalité – cf. *infra*, 2.1.2.2.

### 2.1.2.2. *Au-delà des problèmes d'information : la nécessaire prise en compte des processus d'apprentissage*

Si l'acquisition et le traitement de l'information impliquent des coûts, l'acquisition de la connaissance est encore plus délicate. En effet, les connaissances et les compétences ont des caractéristiques particulières ; leur acquisition et leur développement doivent passer par des processus d'apprentissage spécifiques.

#### a) Le caractère tacite et organisationnel de la connaissance et des compétences

Polanyi (1967) est sans doute le premier à considérer que la connaissance est dotée d'attributs particuliers. En effet, selon lui, une grande partie de la connaissance est tacite et doit être communiquée par l'exemple et l'expérience partagée plutôt que par le mode écrit ou oral<sup>46</sup>.

Les évolutionnistes, qui se sont amplement inspirés des travaux de Polanyi (1967), ont largement insisté sur cette distinction entre connaissance codifiable et connaissance tacite. Si, dans les approches contractuelles, l'information et la connaissance sont facilement transférables, dans les approches évolutionnistes, la connaissance est essentiellement organisationnelle, et encadrée dans les structures sociales (Hodgson, 1996b). Elle est essentiellement reliée à l'organisation, plutôt qu'aux individus qui la composent : *“organizational knowledge is neither presupposed nor derived from the available information but rather emerges as a property of the learning system and is shaped by the interaction among the various learning processes that constitute the organization”* (Hodgson, 1994, p. 162).

Loasby (1996), en particulier, distingue deux grands types de connaissances : le « savoir quoi » et le « savoir comment ». Le premier comprend un savoir de faits et de théories, et le second se réfère au fait d'être compétent pour exécuter des opérations variées. Or, le « savoir comment » est beaucoup plus difficile à codifier que le « savoir quoi ». Il existe une grande variété dans la façon dont les différents individus organisent la connaissance, notamment le « savoir comment » ou les compétences, et donc dans le contenu accessible de la connaissance elle-même.

Les compétences se composent donc en grande partie de connaissances tacites et collectives. Elles sont spécifiques à chaque firme et progressivement construites : l'action sur les compétences d'une firme requiert des dispositifs d'apprentissage spécifiques, ayant une dimension organisationnelle<sup>47</sup>. De plus, les compétences ne peuvent pas être réduites à de l'information partagée. Contrairement à des dotations, elles n'augmentent pas systématiquement au fur et à mesure que l'information devient plus parfaite ; elles sont sujettes à l'apprentissage et au changement au travers de leur application à la résolution de problèmes (Dosi et Marengo, 1994).

<sup>46</sup> Eliasson (1990) définit le concept de connaissance tacite en termes de « communicabilité limitée de la connaissance » (*limited communicability of knowledge*).

<sup>47</sup> Cf. Guilhon (1992), Dosi et al. (1990), Dosi et al. (1994).

Au total, c'est la nature tacite et organisationnelle des connaissances et des compétences qui justifie l'importance des processus d'apprentissage<sup>48</sup>. Les connaissances et les compétences représentent des éléments fondamentaux de l'apprentissage et de l'innovation, et relèvent davantage de la représentation de l'environnement, dans lequel chaque individu et chaque organisation opère, et du *problem-solving* que simplement de l'acquisition et du traitement de l'information.

Une approche basée sur les compétences conduit donc à analyser les mécanismes d'apprentissage collectifs au sein des organisations.

b) La nécessaire prise en compte des phénomènes d'apprentissage

Dans la théorie traditionnelle de la décision, deux hypothèses clés, bien que souvent implicites, sont faites au sujet du partage de l'information (Dosi et Marengo, 1994).

- Par définition, on suppose qu'il s'agit d'un partage, ce qui implique un postulat de cohérence voire d'isomorphisme entre le monde réel et le modèle qu'en a l'agent ; les erreurs, les surprises et les incohérences sont écartées.
- Le partage est supposé donné, et l'étude du processus de décision se limite à l'étude des règles qui optimisent l'utilisation de l'information.

Or, dans un monde complexe et changeant, non seulement il existe des opportunités d'apprentissage, mais l'apprentissage se situe dans l'espace des représentations. Le processus d'apprentissage ne peut donc pas être réduit à de l'acquisition d'information, car la construction et la modification du cadre de référence lui-même constitue une partie cruciale du processus de décision. Celui-ci peut dès lors être défini comme un apprentissage. Cette perspective implique de s'intéresser non plus prioritairement aux règles qui déterminent l'utilisation optimale de l'information, mais davantage aux procédures utilisées par les agents pour améliorer leur compréhension de la réalité : on passe ainsi d'une rationalité substantielle – bien que limitée – à une rationalité procédurale.

En particulier, il est tout à fait possible que les agents soient en proie à des divergences d'opinions et de perceptions, de la réalité ou de l'avenir, en raison du caractère fondamentalement limité de leur rationalité et de leurs connaissances. Ce problème de représentations différentes d'une même réalité peut conduire à l'apparition de « désaccords honnêtes » (Alchian et Woodward, 1988, p. 67)<sup>49</sup>. Les problèmes de coordination ne se limitent donc pas aux asymétries d'information et à l'opportunisme ; les aspects cognitifs de la coordination sont, eux aussi, essentiels.

Ainsi, au-delà des problèmes relatifs à l'information, la coordination technique pose un second problème du fait de la nature des connaissances et des compétences. La coordination ne se résume plus à de l'acquisition d'information ; une partie essentielle de la coordination consiste à mettre en œuvre des processus d'apprentissage. Tout d'abord, l'apprentissage implique la découverte de procédures de résolution de problèmes, qui ne peuvent pas être déduites automatiquement de l'information disponible ou d'un concept de solution. C'est un

---

<sup>48</sup> Et, par là même, remettre en cause les postulats de perfection de l'information et de maximisation. En effet, selon Eliasson, "*Tacit knowledge defies the notion of full information and optimization behavior. With it, economic filtering and experimental behavior enter*" (1990, p. 276).

<sup>49</sup> Ces désaccords ont été qualifiés d'honnêtes par opposition aux « désaccords malhonnêtes » issus d'un comportement opportuniste.

processus de formulation et de résolution de problèmes, plutôt que d'acquisition et d'accumulation de « morceaux » donnés d'informations. Ensuite, de la même manière que les connaissances, l'apprentissage peut être individuel ou organisationnel. L'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel sont des phénomènes différents mais liés : la plupart des auteurs reconnaissent que ce sont les individus qui apprennent et que leurs apprentissages aboutissent à la production de connaissances organisationnelles, qui ne sont pas équivalentes à la somme des connaissances individuelles. Le passage des compétences individuelles aux compétences collectives, et inversement, semble donc jouer un rôle essentiel dans les organisations.

Les approches basées sur les compétences donnent ainsi une importance considérable aux processus productifs et cognitifs dans la coordination des activités. Elles conduisent à se focaliser sur ce que nous avons appelé la coordination technique. La coordination technique vise, d'une part, à résoudre les problèmes dus à la rationalité limitée des agents et à l'incertitude environnementale, qui engendrent des coûts et rendent difficile une prise de décision efficiente, et, d'autre part, à résoudre les problèmes dus à la nature des connaissances et des compétences, qui impliquent des processus d'apprentissage.

Dans cette optique, le rôle du pilotage de la coopération est d'assurer la coordination technique des partenaires, c'est-à-dire de permettre une prise de décision efficiente et de favoriser les processus d'apprentissage.

## **2.2. Le rôle du pilotage de la coopération : assurer la coordination technique et favoriser l'apprentissage**

Un des éléments clés révélés par les approches *competence-based* concernant les organisations économiques se trouve dans le rôle primordial attribué à leur fonction productive. Mais, si les organisations produisent des richesses, celles-ci ne se résument pas aux marchandises : elles englobent une part substantielle de connaissances. La coopération interfirmes ne fait pas exception : les connaissances et compétences y jouent un rôle fondamental. Une approche *competence-based* de la coopération conduit dès lors à se focaliser sur la coordination technique des partenaires (2.2.1.). Celle-ci comporte selon nous deux dimensions essentielles (2.2.2.) : une dimension de coordination *stricto sensu* et une dimension de coordination cognitive.

### **2.2.1. La coordination technique dans les coopérations interfirmes**

Dans une perspective basée sur les compétences, la coopération interentreprises est considérée comme un moyen pour les firmes d'accroître leurs compétences. C'est pourquoi, l'enjeu essentiel de la coordination est de nature technique : le but est de coordonner les processus de production et les processus d'apprentissage des partenaires.

Revenons tout d'abord sur la façon dont les auteurs développant une approche *competence-based* des organisations économiques conçoivent la coopération interfirmes.

### 2.2.1.1. *La coopération interfirmes dans les approches fondées sur les compétences*

En fait, dans la perspective *competence-based*, l'organisation de l'industrie comprend d'emblée les marchés, les firmes, et les relations interfirmes. L'unité d'analyse pour envisager ces différentes formes institutionnelles d'organisation de la production n'est pas la notion de transaction ou de contrat, mais celle de compétence.

Richardson est le premier auteur à penser l'organisation industrielle comme un tissu de relations interentreprises où la coopération est privilégiée. Selon lui, l'industrie est « *un réseau dense de coopération et d'affiliation par lequel les firmes sont inter-reliées* » (Richardson, 1972, p. 883). Dans ses travaux, il s'est attaché à montrer que la coopération interfirmes faisait partie d'un processus dynamique de création de ressources : afin de réaliser leurs activités productives, les firmes doivent mobiliser des compétences spécifiques, c'est-à-dire des connaissances et des expériences particulières, qu'elles ont acquises et développées tout au long de leur vie<sup>50</sup>.

Mais, si les compétences sont une construction interne propre à chaque firme, il existe également une logique d'acquisition de compétences externes par le biais de la coopération (Combe, 1998). Ainsi, la construction des compétences dépend de l'organisation interne de l'entreprise, mais aussi de ses interactions avec l'environnement. Dans ce cadre, la coopération, sous ses différentes formes, est un moyen pour la firme d'élargir son champ de compétences. En effet, dans un environnement caractérisé par une innovation rapide et une dispersion des savoir-faire, la coopération représente une forme organisationnelle permettant une meilleure coordination des plans d'investissement en actifs complémentaires. Conformément à la vision de Richardson, la recherche d'actifs complémentaires, tangibles et intangibles, l'acquisition de connaissances complémentaires, qui sont au cœur du processus d'innovation, sont autant de motifs pour justifier la coopération (Teece, 1986, 1988). La coopération entre firmes permet dès lors de bénéficier de complémentarités entre différentes activités de production ; elle dépend essentiellement des activités et des compétences dont les firmes disposent et qu'elles souhaitent développer. Par conséquent, dans une perspective fondée sur les compétences, le problème principal des organisations est celui de la création de ressources nouvelles. La coopération est alors considérée comme un complément essentiel de l'accumulation de ressources spécifiques en interne, en permettant aux firmes d'avoir accès plus rapidement à (voire de créer) des compétences qui leur font défaut.

Les coopérations sont ainsi comprises comme des accords entre des firmes possédant des actifs différents et complémentaires<sup>51</sup>. Elles permettent de faire appel aux capacités distinctives de chacun, celles-ci comprenant les compétences spécifiques, l'information et la connaissance tacite des processus et des techniques (Loasby, 1994). En particulier, la coopération entre entreprises représente un moyen de transférer au partenaire des savoir-faire tacites, puisque certains savoir-faire sont organisationnels, c'est-à-dire incommunicables en dehors de la mise en place d'une certaine organisation, dont ils sont indissociables. La coopération permet aux partenaires d'augmenter leur stock de connaissances et de

---

<sup>50</sup> Dans l'industrie, la division du travail entre les firmes est fondée sur des motifs technologiques et dépend de la nature des activités, complémentaires ou similaires. Si, dans l'optique contractuelle, aucune considération d'ordre technologique n'intervient dans le choix de la forme institutionnelle adaptée à la production, chez Richardson, au contraire, les formes institutionnelles sont fonction de la nature des activités que la production fait intervenir et des compétences qu'elle requiert.

<sup>51</sup> A la différence des fusions-acquisitions ou des contrats de vente sur les marchés, la coopération permet aux partenaires d'éviter d'absorber des actifs non désirés.



compétences ; elle peut ainsi constituer un moyen pour les firmes d'atteindre un objectif d'innovation. En effet, pour Hamel et al. "*competitive renewal depends on building new process capabilities and winning new product and technology battles. Collaboration can be a low-cost strategy for doing both*" (Hamel et al. 1989, p. 137). De même, pour Nelson (1991) :

*« toute entreprise, pour remporter des succès dans un monde qui requiert que les firmes innovent et modifient de façon continue leur processus de production, doit disposer d'une structure – un mode d'organisation et de gouvernance – qui puisse servir de support à la construction et au maintien d'un cœur de capacités indispensable à la mise en œuvre de sa stratégie. Les accords de coopération interentreprises représentent assez naturellement l'une de ces structures ».*

Au total, on peut retenir la conception de Quélin (1996), pour qui la coopération correspond « *au choix d'une forme organisationnelle librement adoptée par les firmes afin de créer un cadre adéquat à la création de ressources nouvelles ou permettant leur accès, car elles sont nécessaires au développement des firmes engagées dans ces coopérations* ».

Puisque « *la coopération inter-entreprises est utilisée par les firmes pour la création et l'échange des connaissances, savoir et compétences tacites et spécifiques ...* » (Quélin, 1994, p. 27), le pilotage de la coopération doit se centrer sur les mécanismes permettant de satisfaire à ces exigences. L'enjeu du pilotage est alors de permettre la coordination technique des partenaires.

#### *2.2.1.2. La coordination technique des partenaires : un enjeu majeur des coopérations*

Comme on le voit, une approche *competence-based* de la coopération interfirmes conduit à insister sur la coordination technique, concernant les activités productives, les connaissances et les compétences des partenaires.

Les approches basées sur les compétences mettent particulièrement l'accent sur la nature cognitive de la coordination. Si, pour les approches contractuelles, le risque majeur de la coopération interfirmes est celui de comportement opportuniste lorsque la transaction implique des actifs spécifiques ; dans une perspective *competence-based*, la connaissance est spécifique, mais le problème n'est pas tant lié aux coûts de transaction induits par l'opportunisme, qu'à l'efficacité du transfert de connaissance. La perspective évolutionniste souligne la nécessité pour la firme d'accéder à l'information technologique et de coordonner dans le temps ses choix technologiques.

Or, comme nous l'avons vu, la connaissance est dotée de caractéristiques spécifiques. En particulier, on tend à distinguer entre connaissance codifiable et tacite. Si la connaissance codifiable peut être échangée, cet échange peut néanmoins s'avérer coûteux (brevets, licences). Quant à la connaissance tacite, son transfert est encore plus délicat, car, par définition, elle ne peut être exprimée dans une formule ou des spécifications, et ne peut être échangée sous une forme codifiée (telle qu'un brevet). C'est pourquoi, les transferts de connaissance tacite sont en proie à une incertitude radicale<sup>52</sup>. Du fait de la nature tacite, spécifique et cumulative de la connaissance, l'appropriation et la création de connaissance requièrent la mise en œuvre de stratégies et de procédures spécifiques de la part des firmes, orientées vers l'apprentissage.

<sup>52</sup> Ces transferts de savoir-faire sont donc difficilement réalisables par le biais du marché ; c'est pourquoi les firmes ont recours à des structures de gouvernance qui facilitent ces transferts : les accords de coopération.

En somme, la dimension cognitive est une dimension primordiale de la coordination. Les approches compétences insistent sur ce point, considérant que la coordination consiste, entre autres, à produire du savoir, à l'organiser de manière à utiliser le plus efficacement possible les ressources existantes, et, éventuellement, à créer de nouvelles ressources (Dosi, et *al.* 1990).

Cependant, nous considérerons que si la coordination technique des partenaires comporte une dimension cognitive essentielle, elle a en fait deux fonctions. Afin de définir ces deux fonctions, nous nous inspirons de Llerena et *al.* (1999), pour qui, outre la fonction incitative, les organisations ont deux fonctions essentielles<sup>53</sup> :

- (i) une fonction cognitive, dont l'objectif consiste à développer une base de connaissance collective – cette dimension cognitive implique de s'intéresser à l'acquisition et l'échange d'informations et de connaissances entre les partenaires de la coopération ;
- (ii) une fonction de coordination *stricto sensu* qui consiste « *d'une part, à coordonner les actions individuelles pour atteindre les objectifs prédéfinis, et, d'autre part, à coordonner les processus d'apprentissage locaux et décentralisés pour guider le processus de création technologique* » (Llerena et *al.* 1999).

Nous considérons à notre tour que la coordination technique des partenaires a deux fonctions, de coordination cognitive et *stricto sensu*. Cependant, si nous reprenons les termes employés par Llerena et *al.* la définition que nous donnons de ces fonctions est un peu différente :

- (i) l'objectif de la fonction de coordination cognitive, est, d'une part de développer une base de connaissance collective, et, d'autre part, de coordonner les processus d'apprentissage, notamment dans un but de création technologique ;
- (ii) l'objectif de la fonction de coordination *stricto sensu* est de parvenir à une allocation des ressources, une division des tâches et une prise de décision efficaces en situation d'incertitude et de rationalité bornée.

En effet, d'un point de vue analytique, il nous semble plus commode de distinguer les activités relatives à la connaissance et les activités de production *stricto sensu*. De façon très schématique, on peut dire que la coordination *stricto sensu* renvoie aux problèmes relatifs à l'information, alors que la fonction cognitive, comme son nom l'indique, reflète les problèmes relatifs à la connaissance<sup>54</sup>.

Nous allons maintenant nous attarder plus en détail sur ces deux dimensions et leurs implications concernant le pilotage de la coopération.

---

<sup>53</sup> Selon les auteurs, si ces fonctions sont caractéristiques des organisations, elles le sont aussi des accords de coopération interfirmes.

<sup>54</sup> Cf. *supra*, 2.1.2.

## 2.2.2. Les deux dimensions de la coordination technique : coordination stricto sensu et coordination cognitive

L'enjeu de la coordination technique est de construire une « *capacité collective de production et d'organisation* »<sup>55</sup>. La coordination *stricto sensu* a pour fonction de rendre cohérente et pertinente la prise de décision, étant donnée la nature limitée de la rationalité des agents et le caractère incertain de l'environnement économique. La coordination cognitive renvoie à la coordination des processus d'apprentissage, qui pose problème du fait des caractéristiques spécifiques des connaissances et des compétences (tacites et organisationnelles).

### 2.2.2.1. La coordination stricto sensu dans les coopérations

La coordination *stricto sensu* renvoie au mode de division de tâches et à la prise de décision au sein de la coopération<sup>56</sup>. Le problème de la coordination *stricto sensu*, consiste à déterminer les tâches à accomplir, la façon de les réaliser et ceux qui doivent les effectuer, à déterminer qui prend les décisions, sur la base de quelles informations, et enfin à concevoir des systèmes de communication qui garantissent la disponibilité des informations nécessaires. Il s'agit, par exemple, de déterminer la division des tâches entre les partenaires.

Ici, le principal risque de la coopération renvoie au problème relatif à la coordination des acteurs. Comme le futur est incertain et la rationalité limitée, les agents économiques n'entreprennent pas toujours des actions compatibles. La difficulté réside dans le fait de prendre des décisions à la fois compatibles et optimales : il s'agit d'assurer la cohérence des actions – d'échange et de production – des agents, ce qui nécessite de prendre des décisions. L'objectif est de permettre aux agents de coordonner leurs actions avec succès ; de limiter le coût de ces décisions et d'en améliorer la pertinence.

L'objectif de la coordination *stricto sensu*, qui consiste globalement à « *décider qui fait quoi à quel moment* » (Brousseau, 1993b, p. 116), est de parvenir à une prise de décision efficace, malgré l'incertitude sur le futur et la rationalité limitée des agents. Cette coordination des entreprises dans le cadre de la coopération est donc indispensable à son fonctionnement.

Le problème est que cette coordination implique des coûts :

*« les coûts de coordination sont principalement composés des coûts de communication et d'information. En effet les agents doivent être informés de l'identité des co-échangistes potentiels avec lesquels, dans un second temps, ils doivent se mettre d'accord sur les termes de l'échange. Ce mécanisme de mise en commun à plus ou moins grande échelle de l'information privée dont dispose chacun conduit les agents à dépenser du temps et éventuellement des ressources « physiques » (moyens de transport et de communication, etc.) » (Brousseau, 1993b, p. 55).*

<sup>55</sup> Nous empruntons cette expression à Weinstein (1997).

<sup>56</sup> Nous nous inspirons ici du travail de Brousseau (1993a), et de ce qu'il nomme la « coordination technique », mais que nous avons préféré nommé la coordination *stricto sensu*. En effet, selon nous, la coordination technique est une notion plus large comportant également une dimension cognitive, relative à l'apprentissage.

Le rôle du pilotage de la coopération sera donc d'assurer cette coordination *stricto sensu* des partenaires, c'est-à-dire de mettre en œuvre des mécanismes permettant une prise de décision efficiente, malgré la rationalité limitée et l'incertitude. Les partenaires ne peuvent pas prévoir toutes les contingences futures, et doivent concevoir des mécanismes de prise de décision afin, si cela se révèle nécessaire, de ré-allouer les ressources et les rôles de chacun lorsque des événements imprévus surviennent.

Mais le pilotage ne se résume pas à la coordination *stricto sensu*, il convient également d'assurer la coordination cognitive inter-partenaires.

#### 2.2.2.2. *La coordination cognitive et l'apprentissage dans les coopérations*

Comme nous l'avons vu, dans l'optique compétences, la coopération a pour vocation de gérer le changement technologique et de créer des ressources. D'un point de vue dynamique, l'enjeu de la coopération interentreprises concerne la création de ressources et la coordination cognitive des parties en présence. L'objectif de la coordination cognitive est de développer une base de connaissance collective, ce qui nécessite de prendre en compte l'acquisition et l'échange de connaissances entre les partenaires, et renvoie aux processus d'apprentissage à l'œuvre dans les relations interentreprises.

La prise en compte de l'apprentissage au sein de la coopération interfirmes a deux conséquences majeures concernant la coordination.

- D'une part, l'efficience dynamique de la coopération renvoie à une logique de création de ressources. L'objectif est de créer des connaissances ou des compétences nouvelles. Cette création nécessite des processus d'apprentissage. Puisque les processus d'apprentissage sont par nature ouverts, rien ne garantit leurs résultats. Il existe donc une incertitude radicale. De ce fait, les contrats sont nécessairement incomplets.
- D'autre part, la rationalité des individus est non seulement limitée, mais surtout, ils ne disposent pas d'une représentation identique du monde qui les entoure. Le fait qu'ils ne partagent pas une même représentation du monde engendre un besoin de coordination cognitive, c'est-à-dire la création d'une base de connaissance commune et collective. Or, la création de cette base de connaissance ne peut passer par des mécanismes contractuels.

Nous considérons donc que l'apprentissage doit s'effectuer selon deux étapes. La première est la création d'une base de connaissance commune entre les partenaires ; la seconde correspond à la création de connaissances et compétences nouvelles.

##### a) La nécessaire création d'une base de connaissance commune aux partenaires

Dans un accord de coopération, les partenaires doivent s'accorder sur un objectif commun, même si leurs intérêts respectifs ne sont pas nécessairement convergents. En effet, chaque entreprise participant à la coopération est caractérisée par ses compétences spécifiques, c'est-à-dire par un ensemble de connaissances, de règles internes de management, de normes culturelles et d'intentions stratégiques. Si l'objectif final est de produire de façon collective un produit ou une nouvelle connaissance (incorporée ou non dans un produit), alors les différents partenaires doivent trouver des mécanismes permettant d'harmoniser leurs connaissances, leurs compétences et leurs attentes. Les mécanismes de coordination doivent donc être centrés sur la circulation de la connaissance et les processus d'apprentissage, dans le but de favoriser la création d'un langage commun, de dispositifs organisationnels collectifs et d'une base de

connaissance collective. Le problème concerne alors moins la qualité de la circulation d'information que la possibilité de transférer la connaissance entre les agents. Ce transfert se heurte en effet à deux obstacles majeurs : d'une part, la présence de connaissance tacite et, d'autre part, la difficulté de transformer une connaissance individuelle en connaissance collective (et inversement)<sup>57</sup>.

#### b) Vers la création de connaissances nouvelles

La coopération pose la question du développement de compétences collectives, de l'acquisition de connaissances et de savoirs nouveaux. La nature profonde de la coopération interentreprises renvoie au développement conjoint de ressources nouvelles ; l'apprentissage constitue donc une dimension essentielle de la coordination (Quélin, 1996, p. 121).

On peut dès lors se demander, à l'instar de Bouvier-Patron, « *pourquoi les formes hybrides ne seraient-elles pas, elles aussi, source d'apprentissage organisationnel ?* » (Bouvier-Patron, 1993, p. 34). Pour l'auteur, il est :

*« ... parfaitement normal de chercher à concilier ces approches récentes sur l'apprentissage et une analyse sur les formes organisationnelles hybrides. (...) La spécificité des compétences propres à chacune des entreprises permet, par son caractère immatériel et fortement évolutif, d'intégrer des connaissances complexes assurant la possibilité d'apprentissages organisationnels internes et simultanément d'apprentissage relationnel entre organisations » (id. p. 35-6).*

Ainsi, nous considérerons, comme Bouvier-Patron, que la coopération peut déboucher sur « *un apprentissage relationnel qui complète l'apprentissage au sein de la seule organisation* » (id. p. 37).

La coopération interentreprises active des processus d'apprentissage s'appuyant sur les complémentarités des partenaires, et l'apprentissage peut permettre de réaliser de nouvelles combinaisons de savoirs, menant, éventuellement à de véritables innovations (Wolff, 1996).

Pour les approches *competence-based*, les principaux problèmes de coordination concernent la gestion de la connaissance. Ainsi, outre la fonction incitative à laquelle s'attachent les approches contractuelles, le pilotage de la coopération doit également assurer une fonction de coordination technique des partenaires, celle-ci ayant une dimension de coordination *stricto sensu* et une dimension de coordination cognitive. Les approches *competence-based* apportent donc un éclairage original sur le pilotage de la coopération interfirmes, et, comme nous allons le voir, leur apport est beaucoup plus complémentaire qu'opposé à celui des approches contractuelles.

### **2.3. Un éclairage complémentaire de celui des approches contractuelles : une analyse dynamique prenant en compte de la dimension temporelle de la coopération**

Lorsque l'on confronte les approches basées sur les compétences et les approches contractuelles, on s'aperçoit que les premières apportent un certain nombre d'éléments

---

<sup>57</sup> Cf. *infra*, Chap.3.

supplémentaires concernant l'analyse du pilotage de la coopération interfirmes, en particulier parce qu'elles ne réduisent pas les coopérations interfirmes à des nœuds de contrats (2.3.1.). Cependant, il ne faudrait pas en conclure que l'une des deux approches est plus appropriée que l'autre à l'analyse. Selon nous, elles offrent, ensemble, un regard global sur le pilotage des coopérations interfirmes (2.3.2.).

### **2.3.1. Une analyse de la coopération dynamique et orientée vers la création de ressources**

Si l'on veut prendre en considération l'aspect dynamique d'apprentissage au sein de la coopération, il convient de dépasser une vision uniquement contractuelle de la coordination. Il devient incontournable de prendre en compte le temps, c'est-à-dire la dynamique de la coopération, ce qui conduit à s'intéresser également à la coordination cognitive interentreprises.

Pour Ravix (1996), l'analyse de la coopération interfirmes en termes d'efficacité comparée, telle qu'elle peut être déduite des approches contractuelles, ignore les déterminants de la dynamique de la coopération, c'est-à-dire ses conditions d'existence et d'évolution dans le temps. Or, le caractère temporel des coopérations implique de prendre en compte la dimension « historique » de la coordination et les phénomènes d'irréversibilité liés à l'apprentissage, dans une optique de création de ressources<sup>58</sup>.

En premier lieu, la plupart des travaux *competence-based* insiste sur le rôle des mécanismes cognitifs et des processus d'apprentissage, au sein des firmes comme dans les relations interfirmes. Pour Fransman (1994), les approches *competence-based* considèrent la firme comme un « processeur de connaissance » (*processor of knowledge*), alors que les approches contractuelles la considèrent comme un « processeur d'information » (*information processor*). Comme nous l'avons vu, pour ces dernières, les institutions sont des nœuds de contrats : elles représentent une alternative au marché lorsque celui-ci ne permet pas de résoudre les problèmes relatifs aux asymétries contractuelles. Les organisations sont ainsi conçues comme des mécanismes de mise en œuvre des incitations adéquates permettant de maîtriser les effets pervers des asymétries informationnelles. Au contraire, dans la vision de la firme comme générateur et processeur de connaissance, la firme est un lieu de construction, d'utilisation et de développement de la connaissance, particulièrement de la connaissance nécessaire au maintien des compétences clés (Teece, 1988).

La problématique des approches *competence-based* ne se situe donc pas au niveau de l'efficacité du traitement de l'information par les organisations, mais plutôt au niveau de leur efficacité dans la création de connaissances : la coordination, interne et externe, est orientée vers le maintien et la création de la connaissance. Pour examiner le choix des structures de gouvernance, l'économie des coûts de transaction se focalise sur l'opportunisme, alors que l'économie de la connaissance insiste sur les motivations coopératives.

Ces approches vont plus loin que les théories des contrats, et intègrent, au-delà des problèmes concernant l'allocation des ressources, ceux relatifs à la création des ressources<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> Dans cette optique, les formes organisationnelles ne sont pas optimales mais satisfaisantes : leur sélection ne procède pas d'un choix délibéré des acteurs, mais plutôt d'un processus historique de dépendance de sentier.

<sup>59</sup> Ravix (1996) qualifie les théories basées sur les compétences d'approches « organiques » des institutions économiques, car leur objectif est de fonder une théorie de l'émergence et de la stabilité de ces institutions.

Or, différentes études empiriques sur la coopération ont permis de montrer que les firmes ne les utilisent pas principalement pour échanger des ressources, mais plus souvent pour apprendre et améliorer leurs compétences. Selon Combe (1998) notamment, l'exploitation des complémentarités afin de développer les compétences des firmes est l'un des déterminants de la coopération interfirmes. Outre les motivations traditionnelles de partage des coûts et de réduction de l'incertitude, une des principales raisons qui incitent les firmes à coopérer est la nécessité d'exploiter les actifs complémentaires. Ces actifs ne sont pas toujours de nature technologique : ils peuvent également concerner la fabrication, la commercialisation, etc. La coopération est un mode de coordination qui favorise l'accès et l'exploitation de ces complémentarités. Les accords de coopération constituent un dispositif organisationnel spécifique, et leurs motivations sous-jacentes ont rapport aux ressources et au fonctionnement interne des firmes : ils leur permettent d'exploiter et de développer leurs propres compétences. Le choix de la coopération en tant que forme d'organisation des activités appropriée ne se base pas uniquement sur la recherche d'une minimisation ou même simplement d'une réduction des coûts, mais aussi et surtout sur la recherche de coordination temporelle des activités de production (technique et/ou technologique) entre les partenaires.

De plus, de nombreux auteurs insistent clairement sur la nécessité de comprendre les relations interentreprises comme se déroulant dans le temps. Selon Gaffard, par exemple :

*« les relations [de coopération] ont ceci de particulier qu'elles sont durables et correspondent à une succession de transactions dans le temps. Par ailleurs, elles se traduisent dans la définition d'objectifs par les parties qui ne se ramènent pas à une simple maximisation des profits individuels (...) »* (Gaffard, 1990, p. 403).

Au-delà des difficultés d'ordre stratégique, se posent des problèmes d'ordre cognitif, que les partenaires doivent régler s'ils veulent parvenir à développer des compétences nouvelles.

Pour Teece (1992), par exemple, si les alliances sont une forme de relation contractuelle, elles sont beaucoup plus qu'un contrat légal. Les partenaires ne sont pas des entités anonymes opérant à distance sur le marché. On ne peut réduire la coordination entre firmes à un mécanisme de marché, car ce dernier ne permet pas d'avoir accès à l'ensemble des informations techniques indispensable à la coordination temporelle des plans de production et d'investissement des entreprises. Pour Dulbecco :

*« la coordination est elle-même un processus spécifique qui est construit dans le temps. Les firmes ont le pouvoir de construire et donc de choisir la configuration de leur système de relations (tant internes qu'externes) en tirant profit des effets d'expérience et d'apprentissage »* (Dulbecco, 1994, p. 528).

### **2.3.2. Des perspectives complémentaires pour l'analyse du pilotage**

S'il est légitime de penser que les entreprises cherchent à défendre leurs intérêts économiques propres, et si la coopération n'exclut pas les comportements opportunistes, il existe aussi de réelles volontés de coopérer afin d'obtenir des complémentarités et réaliser de nouvelles combinaisons de savoirs, permettant ainsi de surmonter la difficulté de maîtriser en interne l'ensemble des compétences nécessaires pour innover (Hagedoorn et Schakenraad, 1992 ; Lazaric et Wolff, 1995). Les avantages des accords de coopération ne sont pas toujours

à mesurer en terme de réduction de coûts<sup>60</sup>. La recherche de complémentarités entre entreprises ne se résume d'ailleurs pas aux activités de production. En effet, Dulbecco (1994) inclut dans ces complémentarités d'autres synergies économiques ou stratégiques, comme la coordination des actions pour améliorer le pouvoir de négociation, le partage des marchés, la flexibilisation de l'outil de production, la mise en œuvre de politiques de diversification, etc. Les entreprises disposent de ressources et de compétences limitées ; la réalisation de leurs objectifs (croissance et/ou survie) implique souvent l'accès à des actifs qu'elles ne peuvent pas maîtriser directement de façon satisfaisante. Ainsi, tout en restant globalement indépendantes, des firmes peuvent (ou sont contraintes de) s'engager dans des relations impliquant à des degrés divers des opérations d'allocation, de ré-allocation ou de création de ressources.

Si les accords de coopération sont des dispositifs contractuels, ils s'inscrivent néanmoins dans une logique d'interaction dans laquelle les intérêts des firmes ne sont pas strictement individuels ou exclusifs. C'est bien ce regard que porte Richardson sur les coopérations lorsqu'il affirme que :

*« nous sommes confrontés à un continuum allant des transactions, telles que celles sur les marchés organisés des biens où l'élément de coopération est minime, en passant par des zones intermédiaires où existent des faisceaux traditionnels de contacts et de bonne volonté, pour aboutir en dernier lieu à ces ensembles complexes et imbriqués, groupes et alliances représentant une coopération complète et formellement développée »* (Richardson, 1972, p. 887).

C'est pourquoi la coopération ne peut être circonscrite à sa dimension contractuelle. Si le contrat reste un élément indispensable à la coordination des parties prenantes, c'est la qualité des interactions et la capacité des entreprises à se comprendre et à résoudre ensemble les problèmes qui va conditionner l'efficacité économique d'un point de vue dynamique. Il est donc nécessaire de prendre en compte les aspects cognitif et relationnel de cette coopération, et les processus d'apprentissage collectif nécessaires en la matière. Ainsi, la coopération doit être véritablement envisagée comme une production commune, de produits mais aussi de savoirs au sens large (c'est-à-dire de connaissances, savoir-faire et savoir-être), de règles et procédures, de représentations et de sens.

Les différents courants de la littérature économique sur les organisations privilégient l'une ou l'autre des dimensions de la coordination, et, par conséquent, certains mécanismes spécifiques de coordination, *« mais ces différents problèmes et les mécanismes afférents sont présents dans toute forme concrète de coordination »* (Weinstein, 1997, p. 393). Dans cette optique, chaque forme organisationnelle constitue en fait une combinaison de plusieurs mécanismes de coordination. C'est la perspective que nous adoptons dans ce travail : le pilotage de la coopération comporte une dimension contractuelle et des dimensions extra-contractuelles.

En définitive, il semble nécessaire de combiner les approches contractuelle et fondée sur les compétences pour comprendre pleinement la coordination des relations interfirmes, la seconde permettant de réintroduire dans l'analyse les aspects technologiques et organisationnels du processus productif. Cette idée est d'ailleurs présente chez de nombreux

---

<sup>60</sup> L'étude empirique réalisée par Mariti et Smiley (1983) sur un large échantillon d'alliances stratégiques a d'ailleurs montré que les coûts de gestion de ces formes organisationnelles s'avéraient très élevés et parfois largement supérieurs aux coûts de gestion interne.



auteurs. Par exemple, pour Garrouste, les approches statique et dynamique ne s'excluent pas mais se complètent, car elles constituent « *deux moments de l'analyse des frontières de la firme* » (Garrouste, 1997, p. 10). Ainsi, les deux courants nous paraissent offrir des perspectives tout à fait complémentaires pour analyser le pilotage des coopérations interfirmes.

En effet, une organisation ne se structure pas seulement autour des savoirs et de leur transmission, la coopération n'est pas un pur assemblage de compétences. Dans les approches basées sur les compétences, les mécanismes d'incitation, comme la résolution des conflits provenant de la coordination des agents, sont non explorés. Or, les questions de coordination entre agents et de résolution des conflits sont également primordiales, et la coopération interentreprises suppose la mise en place de procédures de contractualisation plus ou moins formelles entre les co-contractants. Mais, il est également nécessaire de s'interroger sur l'efficacité dynamique de la coopération, car des déterminants purement statiques ou micro-organisationnels sont insuffisants (Ménard, 1990). La coopération consiste, pour plusieurs entreprises, à travailler ensemble à la réalisation d'un objectif commun, défini en termes de partage ou de développement de ressources ou de compétences, d'orientation stratégique, de création de technologie, de mise au point de nouveaux produits, etc. Mais, comme le précise De Bandt (1996), coopérer signifie non pas simplement travailler de manière parallèle, complémentaire, ou successive, ou s'entendre pour se répartir les tâches, mais aussi et surtout conjuguer les savoirs et les efforts en vue de réaliser quelque chose en commun, processus dont le résultat n'est pas défini *a priori*. En fait, les organisations économiques, et la coopération interfirmes, peuvent être conçues comme devant répondre à différentes fonctions : l'allocation des ressources, le traitement de l'information, l'incitation à la performance individuelle, le contrôle et l'exercice du pouvoir, et l'apprentissage (Coriat et Dosi, 1994). Les approches contractuelles – qui se focalisent sur les quatre premières – et les approches compétences – qui se centre sur la dernière – permettent conjointement d'analyser l'ensemble de ces dimensions.

Les théories des contrats mettent l'accent sur les asymétries contractuelles, dont la principale conséquence, dans le cadre de la coopération, est la possible apparition de comportements opportunistes après la signature du contrat. Ces problèmes de *free-riding* peuvent prendre différentes formes : des comportements de tire-au-flanc, le hold-up d'une partie de la quasi-rente, ou la surexploitation d'une ressource commune. Les approches contractuelles sont donc très utiles pour analyser les problèmes de motivation au sein des coopération interfirmes. Cependant, leur analyse reste statique et centrée sur l'allocation des ressources. Or, la dynamique de la coopération doit être prise en considération, ce qui conduit, d'une part, à envisager la possibilité de construction, par les acteurs, de mécanismes de coordination dans le cours de la relation, et, d'autre part, à examiner les questions relatives à la création de richesses. C'est sur ces questions que se penchent les approches fondées sur les compétences. Elles insistent sur la nécessaire prise en considération des dimensions productive et cognitive de la coordination au sein des coopérations interfirmes. Les entreprises qui coopèrent doivent également coordonner leurs activités de production, de marchandises et de connaissances. Une approche *competence-based* permet de ré-introduire dans l'analyse la dimension temporelle de la coopération interfirmes, et vient ainsi compléter une approche uniquement contractuelle et allocative de la coordination.

Ce chapitre nous a permis de montrer que le pilotage de la coopération interfirmes présentait deux fonctions principales : la lutte contre l'opportunisme et la coordination technique. L'objectif des deux chapitres suivants consiste dès lors à explorer en détail les différents mécanismes à la disposition des partenaires de la coopération permettant d'assurer ces deux fonctions. Le chapitre 2 sera consacré à la lutte contre l'opportunisme ; le chapitre 3 à la coordination technique.



## Chapitre 2

---

### La lutte contre l'opportunisme dans les coopérations interfirmes : des mécanismes extra-contractuels pour pallier l'incomplétude des contrats

Une approche contractuelle de la coopération interfirmes conduit à insister sur le rôle des asymétries contractuelles, et particulièrement de l'opportunisme, dans la coordination des entreprises partenaires. En effet, une grande partie des difficultés auxquelles se heurte la coordination provient de l'incertitude comportementale, qui est réelle parce que les partenaires sont dotés d'une rationalité limitée, et que la coopération entre entreprises est une situation dans laquelle les contrats sont généralement incomplets. Comme les intérêts individuels des parties ne sont pas nécessairement compatibles, la recherche de l'intérêt personnel peut nuire à l'efficacité de la coopération. De ce fait, l'incertitude comportementale, qui règne autour des transactions, est inévitable.

Le risque d'opportunisme *ex post*, qui est aggravé par la présence d'actifs spécifiques à la relation de coopération, constitue l'obstacle majeur à la coordination interentreprises. L'aléa moral peut dès lors conduire les partenaires à adopter des comportements de *free-rider*, c'est-à-dire « tirer-au-flanc », surexploiter une ressource commune, ou tenter un hold-up de la quasi-rente issue de leur coopération.

C'est pourquoi le risque d'opportunisme apparaît comme étant un des problèmes majeurs auxquels sont confrontés les partenaires. Le premier enjeu majeur auquel le pilotage de la coopération interfirmes doit répondre est ainsi d'éviter l'apparition de comportements opportunistes de la part des partenaires, nuisibles à l'efficacité de la coordination. Parmi les objectifs du pilotage de la coopération, un enjeu essentiel sera donc de lutter contre l'incertitude, et, plus précisément, de minimiser les comportements opportunistes, sources d'importants coûts de transaction.

La gestion de l'opportunisme constitue l'un des enjeux du pilotage des coopérations interentreprises. L'objet de ce chapitre est donc d'identifier les mécanismes permettant d'assurer cette fonction. Plus précisément, l'enjeu du risque moral est de contrôler le comportement d'agents qu'on ne peut observer. Les trois problèmes d'aléa moral – tire-au-flanc, hold-up, tragédie des communs – sont des problèmes de motivation et d'incitation à la performance des agents, liés à leurs éventuels comportements stratégiques. Le pilotage va dès lors consister à s'assurer que les agents impliqués dans la coopération participent au projet commun, à la fois en fournissant les informations appropriées, et en agissant conformément aux objectifs de la coopération.

On peut dès lors considérer que deux types de réponse existent pour « gérer » l'opportuniste : des mécanismes de coordination de nature contractuelle et, par opposition, des mécanismes de nature « extra-contractuelle ».

Pour l'approche contractuelle, la coordination repose sur les contrats. Dans cette optique, la coordination des relations interfirmes est fondamentalement basée sur des mécanismes contractuels. Les approches contractuelles proposent ainsi différents dispositifs pour lutter contre l'opportuniste, qui sont de nature contractuelle, c'est-à-dire qu'ils sont définis et acceptés *ex ante* par les partenaires qui signent un contrat constituant un engagement réciproque.

Cependant, il nous semble primordial, lorsqu'on analyse les relations interentreprises, de s'intéresser non seulement aux mécanismes de coordination contractuels, mais aussi aux mécanismes « extra-contractuels ». En effet, d'une part les contrats ont des limites, et, d'autre part, dès lors que l'on prend en compte le caractère temporel et dynamique de la coopération interfirmes, on est conduit à envisager des mécanismes de coordination pouvant être construits par les partenaires.

Dans une première section, nous explorerons en détail les mécanismes contractuels permettant de lutter contre l'opportuniste. Concernant la réalisation des promesses et le partage de la quasi-rente, plusieurs mécanismes contractuels peuvent être envisagés, en particulier des dispositifs de supervision, d'échange d'« otages », et d'incitation.

La seconde section sera consacrée aux mécanismes extra-contractuels constituant des freins à l'opportuniste. En effet, les mécanismes contractuels ont des limites, dues notamment à leur coût souvent prohibitif, et la dynamique de la coopération, d'une part, modifie la probabilité et les modalités de manifestation de l'opportuniste, et, d'autre part, permet d'envisager des réponses différentes à l'opportuniste, en particulier parce que les partenaires ne peuvent plus alors être considérés comme des entités anonymes.

## **1. LE CONTRAT DE COOPERATION COMME MECANISME DE LUTTE CONTRE L'OPPORTUNISME**

---

Les théories des contrats ont permis de renouveler considérablement l'analyse des mécanismes de coordination interindividuels (Brousseau, 1993a). En effet, elles considèrent que les contrats constituent des mécanismes de coordination permettant de répondre aux problèmes de motivation et d'incitation à la performance. Les contrats sont conçus comme des réponses permettant de maîtriser les asymétries contractuelles, et de limiter leurs conséquences néfastes sur l'efficacité de la coordination. Les conclusions issues des théories des contrats peuvent être appliquées à la coordination interentreprises, ce qui permet de dégager plusieurs grands principes sur lesquels doit se fonder le pilotage de la coopération afin d'éviter d'éventuels comportements de *free-rider* de la part des partenaires.

Dans une perspective contractuelle, la gestion de l'opportuniste passe nécessairement par l'implémentation de mécanismes contractuels au sein de la coopération. C'est pourquoi, selon nous, la première manière de gérer l'opportuniste consiste à mettre en œuvre un « pilotage contractuel » de la coopération (1.1.). Ce pilotage repose en fait sur l'utilisation de différents mécanismes contractuels, qui sont proposés par les théories des contrats et que nous

appliquons au cas de la coopération interfirmes. Le pilotage contractuel de la coopération est fondé sur des mécanismes d’incitation, de surveillance et de coercition, permettant de limiter les comportements opportunistes (1.2.).

## 1.1. Le pilotage contractuel de la coopération interfirmes

Les approches contractuelles sont caractérisées par un « consensus minimal » sur la nature et le rôle des contrats (Brousseau, 1993a) (1.1.1.). Elles conduisent à envisager le pilotage de la coopération comme étant de nature contractuelle, c’est-à-dire se fondant exclusivement sur des mécanismes contractuels pour lutter contre les éventuels comportements opportunistes que pourraient adopter les partenaires (1.1.2.).

### 1.1.1. La nécessité des contrats

Les mécanismes contractuels sont rendus nécessaires du fait de l’imperfection de l’environnement informationnel, source potentielle d’opportunisme, et des caractéristiques des transactions, notamment la spécificité des actifs.

La théorie des coûts de transaction insiste énormément sur l’opportunisme, car c’est en grande partie à cause de ce risque que les contrats sont nécessaires. En effet, si Williamson ne dit pas que l’opportunisme est pratiqué par tout le monde tout le temps, le risque d’opportunisme existe, et, comme *ex ante*, on ne sait pas quand et par qui il va se manifester, la gouvernance des contrats doit être conçue pour prendre en compte ce risque. S’il n’y avait pas d’opportunisme, les contrats pourraient être laissés incomplets, car les contingences imprévues seraient traitées dans un esprit de coopération et de bénéfice mutuel : « *il est clair que, sans l’opportunisme, tout comportement pourrait être gouverné par un ensemble de règles* » (Williamson, 1994, p. 71). C’est donc l’existence de l’opportunisme qui justifie la mise en place de contrats particuliers.

L’opportunisme peut en particulier s’exercer lors du déroulement du contrat. Ce risque d’opportunisme *ex post* est d’autant plus sérieux que l’on se situe dans un monde de contrats incomplets, exécutés dans un contexte d’incertitude. En effet, le risque d’opportunisme peut pousser les parties à refuser de s’engager dans de telles transactions, en faveur de transactions plus courtes et plus simples, ce qui ferait perdre le bénéfice collectif de cette transaction. C’est pourquoi, la seule solution est de mettre en place des mécanismes contractuels spécifiques : « (...) *les transactions sujettes à un opportunisme ex post seront profitables si des garanties appropriées peuvent être imaginées ex ante* » (Williamson, 1994, p. 72)<sup>1</sup>.

Les garanties contractuelles contre l’opportunisme sont d’autant plus importantes que la transaction implique des actifs spécifiques. En effet, les comportements opportunistes sont d’autant plus préjudiciables que le degré de spécificité des actifs engagés est élevé, c’est-à-

---

<sup>1</sup> De plus, du fait de la difficulté de s’informer sur le déroulement du contrat, le système judiciaire ne peut assurer de manière efficace les arbitrages nécessaires au bon déroulement d’une relation contractuelle. Dans la plupart des cas, le comportement de chacun est observable par ses partenaires, mais il n’est pas vérifiable par un tiers ou une cour de justice. Ceux-ci ne peuvent donc pas juger si le comportement de chacun est conforme au contrat. Cela explique que les approches contractuelles préconisent le recours à un superviseur spécialisé. Williamson (1994, p. 110) parle de « problème du roi Salomon » pour qualifier cette difficulté d’observation de la qualité d’exécution du contrat par un agent extérieur.

dire que les partenaires sont « prisonniers » de la relation. Lorsque les actifs sont spécifiques, « *les parties sont incitées à concevoir des garanties afin de protéger les investissements dans des transactions de cette sorte-là* » (Williamson, 1994, p. 52). Des protections contractuelles sont alors nécessaires pour inciter les agents à investir dans ces actifs, qui permettent des gains de productivité. En effet, la rentabilité de ces investissements dépend du comportement mutuel de chaque partie. Or, puisqu'aucune d'elles n'est libre de redéployer ses ressources, sans protections, elles n'accepteraient pas de prendre le risque d'investir, et le résultat global serait moins efficient.

Le contrat est envisagé comme un mode de coordination permettant aux agents de se prémunir contre l'apparition de comportements opportunistes, rendus possibles du fait de l'incertitude qui pèse sur le déroulement des transactions. En effet, les contrats sont censés protéger les personnes en harmonisant leurs motivations ; mais, lorsque les contrats sont incomplets, cette harmonisation est imparfaite, et leur aptitude à faire respecter un engagement est limitée. Le fait que l'on puisse être lésé par un contrat risque de donner lieu à des comportements opportunistes, ce qui peut limiter la coopération et donc réduire l'efficacité. Plus précisément, le risque est celui qu'une des parties ne respecte pas les termes du contrat, ce qui peut conduire à l'abandon des actions entreprises et empêcher de conclure efficacement une transaction<sup>2</sup>.

Ainsi, « *les outils théoriques des Néo-institutionnalistes contribuent à expliciter les raisons qui conduisent les agents à coopérer en dehors du marché* » (Brousseau, 1989, p. 155), car, du fait de l'importance des risques d'opportunisme lorsque les contrats sont incomplets et les actifs spécifiques, les agents devraient être dissuadés de coopérer.

Au total, la possibilité de comportements opportunistes fait naître un besoin de garanties contractuelles. Du fait du caractère approximatif d'un contrat incomplet, certains agents peuvent adopter des comportements opportunistes et, notamment, s'approprier une partie du surplus qui ne leur revient pas. Des systèmes de contrôle et de protection sont donc essentiels. Il s'agit de mettre en œuvre des systèmes permettant d'harmoniser au mieux les intérêts individuels. Le contrat va alors prévoir des règles définissant le système de contrôle de l'exécution du contrat (Brousseau, 1989).

Nous retiendrons la définition de Brousseau selon laquelle un contrat est « *un engagement réciproque entre deux agents* » (Brousseau, 1989, p. 125), et, plus précisément, « *un accord entre deux (ou plusieurs) agents économiques par lequel ils s'obligent envers un ou plusieurs autres à céder ou à s'approprier, faire ou ne pas faire certaines choses* » (Brousseau, 1993b, p. 25)<sup>3</sup>. Soulignons également que, dans son acception économique, le contrat peut être totalement informel et implicite et n'avoir aucun pouvoir légal<sup>4</sup>. Les contrats répondent aux problèmes de l'opportunisme des agents, par l'instauration de modalités garantissant les obligations des uns et des autres et le partage des résultats (Brousseau, 1996a).

<sup>2</sup> Le problème de la renégociation *ex post* est un deuxième problème d'engagement : si les parties savent, au moment de l'établissement du contrat initial, qu'il peut être avantageux pour elles de renégocier le contrat *ex post*, elles peuvent être incapables de rédiger un contrat susceptible de susciter les comportements souhaités.

<sup>3</sup> Un agent économique est « une entité intervenant de manière autonome et cohérente dans un contrat ; c'est-à-dire un individu (personne physique) ou une institution (personne morale) » (Brousseau, 1989, p. 125).

<sup>4</sup> Dans son acception juridique au contraire, le contrat est nécessairement formel et a un pouvoir légal.

Dans cette optique, le pilotage de la coopération est bien « contractuel » : pour lutter contre l’opportunisme, les partenaires doivent mettre en œuvre un ensemble de mécanismes contractuels définis *ex ante*.

### **1.1.2. Contrat de coopération interfirmes et « pilotage contractuel »**

Le contrat est considéré par les approches contractuelles comme une réponse au problème d’engagement imparfait, lié à l’inévitable incomplétude des contrats. Dans cette perspective, le contrat de coopération interfirmes vise à limiter les possibilités d’apparition de comportements opportunistes de la part des agents.

En nous inspirant de Brousseau (1989, 1993b), nous définissons le contrat de coopération comme un accord entre plusieurs entreprises partenaires par lequel elles s’obligent les unes envers les autres à céder ou à s’approprier, faire ou ne pas faire certaines choses. Ce contrat peut, comme tout contrat, être totalement informel et implicite et n’avoir aucun pouvoir légal.

Nous considérons que, concernant la gestion de l’opportunisme, les contrats ont deux fonctions essentielles (Brousseau, 1993b, p. 110).

La première consiste à assurer la réalisation des promesses. Comme nous l’avons vu, celles-ci ne sont pas forcément respectées car, entre la signature de l’accord et son exécution, des événements intentionnels ou accidentels peuvent survenir. Cette fonction renvoie aux problèmes relatifs au risque moral et à l’engagement imparfait. Le problème d’aléa moral est lié au caractère coûteux de l’information : un agent ne respectera pas forcément ses engagements lorsque le contrôle de son comportement est coûteux<sup>5</sup>. L’aléa moral est présent lorsque qu’un agent n’est pas incité à respecter ses promesses parce que son comportement n’est pas observable par son partenaire<sup>6</sup>. L’aléa moral correspond ici aux deux problèmes du tire-au-flanc et de la surexploitation d’une ressource commune. Le partenaire tire-au-flanc effectue un prélèvement sur ceux qui maximisent effectivement leur effort ; ces derniers ont donc intérêt à ce qu’un mécanisme contractuel incite les partenaires potentiellement malhonnêtes à maximiser leur productivité (Brousseau, 1993b, p. 146). De même, des mécanismes doivent être instaurés afin qu’aucun des partenaires ne soit incité à surexploiter une ressource commune à la coopération.

La seconde consiste à partager la quasi-rente : la coopération permet la création d’une quasi-rente, qu’il s’agit ensuite de partager entre les partenaires. Ce partage est rendu problématique notamment par les difficultés de mesure des contributions individuelles à l’output final. Cette fonction renvoie en particulier au problème du hold-up<sup>7</sup>. Des mécanismes contractuels particuliers peuvent résoudre le problème du partage de la quasi-rente. Il va s’agir notamment de créer des systèmes d’information permettant de déterminer les contributions individuelles.

Dans une perspective contractuelle, le pilotage de la coopération peut donc être « optimisé » par le biais du contrat. Les contrats sont définis comme des réponses aux problèmes de coordination, en particulier celui des asymétries contractuelles et de

---

<sup>5</sup> Cf. *supra*, Chap.1.

<sup>6</sup> Ce défaut d’observabilité dépend soit de l’incompétence de l’observateur qui ne peut déterminer si son partenaire adopte effectivement le comportement optimal, soit du coût de la supervision.

<sup>7</sup> Cf. *supra*, Chap.1.



l'opportunisme. Le contrat de coopération doit mettre en œuvre des mécanismes de coordination spécifiques, afin de limiter le risque d'opportunisme.

Nous définissons le « pilotage contractuel » comme un mode de pilotage reposant essentiellement sur l'utilisation de mécanismes contractuels afin de lutter contre l'opportunisme. A l'origine des mécanismes contractuels, se trouve un processus de négociation entre les différents partenaires. La phase initiale de la coopération est ainsi consacrée à la définition commune des modalités de l'allocation des ressources, qui peuvent ou non être formalisées dans un contrat légal explicite<sup>8</sup>. Le pilotage contractuel correspond à une forme de pilotage « automatique », car, après la signature de l'accord, il ne fait plus intervenir la négociation entre les partenaires. Les mécanismes de coordination sont définis lors de l'écriture du contrat, et l'exécution du contrat ne suppose aucun ajustement mutuel entre les parties.

Le pilotage contractuel de la coopération a une fonction incitative essentielle, consistant à fournir une « structure de *pay-off* » guidant les actions des partenaires dans une direction permettant de maximiser la quasi-rente (Llerena et al. 1999). Pour ce faire, d'un point de vue contractuel, cette fonction doit passer par la mise en œuvre de procédures de contrôle des actions et de leurs résultats, d'incitation et de coercition/rétorsion. Quelle que soit l'origine de l'opportunisme, une partie des mécanismes de coordination va être dédiée à éviter l'apparition de ce type de comportement, et éventuellement à « punir » ceux qui l'auraient adopté. Il s'agit principalement de mécanismes de contrôle des actions et des comportements, et d'incitations à investir et bien se comporter.

Les contrats permettent aux partenaires de garantir la réalisation des promesses et de répartir la quasi-rente, ceci grâce à l'implémentation de différents mécanismes. Nous allons maintenant étudier plus avant les mécanismes identifiés par les théories des contrats dans le cadre de la coordination interindividuelle (généralement intra-firme), et que l'on peut appliquer à la coordination entre entreprises.

## 1.2. Les différents mécanismes contractuels de lutte contre l'opportunisme

Les approches contractuelles se focalisent sur la mise en compatibilité des intérêts et la gestion des conflits. Elles identifient des mécanismes permettant de gérer, d'une part, les imperfections et les asymétries d'information, et, d'autre part, les conflits d'intérêt et l'hétérogénéité des préférences.

Chacune des approches contractuelles met en évidence des solutions afin de réduire ou éliminer les conséquences néfastes des asymétries contractuelles, rétablir une allocation optimale des ressources et restaurer l'efficacité de la coordination. Si l'économie des droits de propriété et la théorie de l'agence se centrent sur les incitations comme moyens de limiter les impacts négatifs des asymétries contractuelles, l'économie des coûts de transaction va élargir l'éventail des dispositifs disponibles aux agents. L'objectif de Williamson étant de définir les formes institutionnelles susceptibles *ex post* de proposer une gestion efficiente des contrats,

---

<sup>8</sup> La définition de ces mécanismes est primordiale, car on peut supposer que, si les partenaires ne réussissent pas dans cette phase de négociation, alors la phase de coopération n'aura pas lieu, l'accord ne présentant pas les garanties nécessaires pour affronter l'opportunisme. Des garanties fixes sur les ressources initiales doivent donc être négociées afin de débiter l'accord sur des bases solides.

c’est-à-dire d’atténuer les effets pervers de l’incomplétude, l’auteur définit les contrats essentiellement comme des moyens de protection contre l’opportunisme<sup>9</sup>. Plus précisément, la coordination des activités des agents, coopérant au sein d’un réseau de contrats, est réalisée non seulement grâce à des mécanismes d’incitation, mais aussi par le biais de dispositifs de supervision et de coercition.

Les théories des contrats mettent donc en évidence une pluralité de mécanismes de lutte contre l’opportunisme. Dans une optique contractuelle, l’utilisation de ces mécanismes devient dès lors une composante incontournable du pilotage des coopérations interentreprises.

Un mécanisme particulier, celui des droits de propriété, constitue une solution simultanée aux trois problèmes. Cependant, il présente l’inconvénient majeur d’impliquer de renoncer à la coopération !

### **1.2.1. La solution par la propriété : une réponse radicale aux problèmes de free-riding**

L’analyse des droits de propriété constitue une tentative d’explication de l’existence des firmes. Mais, lorsque l’on applique cette analyse aux relations interfirmes, on est contraint de conclure à l’inefficacité des coopérations et leur nécessaire transformation en structure intégrée.

#### *1.2.1.1. Droits de propriété et justification de l’existence de la firme*

La première solution permettant de circonscrire les conséquences des asymétries d’information est détaillée par l’économie des droits de propriété. L’hypothèse clé de l’économie des droits de propriété consiste à supposer qu’une « *distribution appropriée des droits de propriété sur les actifs assurera l’efficacité de leur utilisation* » (Lorenz, 1996, p. 489). Le rôle du contrat est alors d’organiser les droits de propriété de telle façon que l’allocation des ressources qui en résulte soit optimale. Alchian et Demsetz (1972) considèrent la firme comme une équipe, et arrivent à la conclusion que des procédures de contrôle de l’effort individuel et d’incitation sont indispensables, afin de décourager les éventuels comportements de tire-au-flanc. Ainsi, une attribution judicieuse des droits de propriété permet de résoudre le problème de la mesure des contributions individuelles dans le cadre d’une production en équipe, et donc, simultanément, les éventuels problèmes de tire-au-flanc et de hold-up.

Pour Alchian et Demsetz, la firme peut, contrairement au marché, proposer une solution au problème de la rémunération des membres d’une équipe. L’existence de la firme se justifie par son aptitude à proposer un mode de rémunération plus efficace que le marché : la firme rémunère les membres de l’équipe de telle sorte qu’ils fournissent le maximum d’effort productif et réalisent ainsi les potentialités du travail en équipe.

En effet, il faut que l’équipe imagine un système de rémunération susceptible d’estimer au plus près les productivités individuelles, afin d’inciter à un effort plus intense. Alchian et Demsetz définissent deux caractéristiques pour qu’un tel système soit efficace. « *On peut*

---

<sup>9</sup> L’analyse des contrats est progressivement devenue l’un des fondements essentiels de l’économie des coûts de transaction, puisque Williamson (1994) avoue concevoir le problème de l’organisation économique comme un problème de contractualisation : l’objectif est d’examiner les coûts associés au contrat relatif à chacune des solutions envisageables permettant d’organiser une transaction particulière.

*obtenir des indications sur la productivité de chacun des inputs par l'observation de leur comportement individuel* » (Alchian et Demsetz, 1972, p. 780) : puisque le calcul exact des contributions individuelles est impossible, on va les estimer à partir de l'observation des comportements de chacun au travail (durée des pauses, flânerie, ardeur au travail, ...). Mais, ce système d'observation est coûteux, il est donc imparfait, ce dont les membres de l'équipe ont conscience. Par conséquent, « *chaque propriétaire d'input sera davantage incité à se dérober* » (*ibid.*), en sachant qu'il ne supportera qu'une partie des conséquences de son comportement.

La seule « *méthode permettant de réduire la fraude consiste à ce que quelqu'un se spécialise afin de contrôler les performances productives des membres de l'équipe* » (*id.* p. 781). Le contrôleur devient le garant de l'efficacité de l'équipe. La solution pour rendre efficiente la coordination de la production en équipe consiste à introduire un agent « contrôleur » central, pouvant mesurer les contributions de chacun au produit total.

Or, pour Alchian et Demsetz (1972), ce contrôleur doit également être le propriétaire de l'équipe, c'est-à-dire de la firme. En effet, les auteurs précisent que, pour que ce système soit efficace, il faut que la « bonne foi » du contrôleur soit assurée, ou que le système institue un mode de contrôle du contrôleur lui-même<sup>10</sup>. Les auteurs introduisent la rémunération comme incitation à l'efficacité du travail de contrôleur. Puisque la fonction du contrôleur est de limiter la flânerie des membres de l'équipe, sa productivité est égale à « *l'accroissement du produit imputable à la diminution de la dérobade* ». Sa rémunération doit être proportionnelle à cette productivité, le contrôleur doit donc être rémunéré par « *les gains nets de l'équipe, nets de la rémunération des autres inputs* » (Alchian et Demsetz, 1972, p. 782). Autrement dit, le contrôleur a un « droit » sur le résidu, et ce résidu est d'autant plus élevé que le contrôleur a bien fait son travail, c'est-à-dire limité la flânerie et fait augmenter l'output. Le contrôleur est donc, en fait, rétribué sur les profits dégagés par la firme ; il en est le propriétaire. Le propriétaire d'une firme est le requérant résiduel, *i.e.* celui qui a le droit de recevoir tout revenu net produit par la firme<sup>11</sup>.

Au total, pour Alchian et Demsetz (1972), le contrôleur doit être celui à qui on donne le droit sur les profits nets de la firme, afin qu'il ait les incitations adéquates pour contrôler. La firme est substituée au marché lorsque les productivités individuelles du travail ne sont pas mesurables, car elle permet, dans ce cas, d'introduire un mode de rémunération de la productivité marginale des facteurs qui garantit l'intensité maximum du travail. La firme est un mode de coordination efficace d'une production en équipe si on lui associe un contrôleur, et celui-ci ne peut assurer cette fonction que s'il est muni de certains droits, dont le droit de propriété de la firme.

La solution par les droits de propriété peut être appliquée à la coopération interfirmes, mais elle implique de renoncer à coopérer !

#### 1.2.1.2. *La lutte contre l'opportunisme passe par l'abandon de la coopération et l'intégration des entreprises partenaires*

Dans les approches contractuelles, la principale source des problèmes de *free-riding* se situe dans une mauvaise allocation des droits de propriété. En effet, souvent, les problèmes de

<sup>10</sup> Cela renvoie à la fameuse question de savoir, alors, « qui contrôle le contrôleur ».

<sup>11</sup> Le revenu net est défini comme le bénéfice résiduel, c'est-à-dire le solde après règlement de l'ensemble des charges à payer.

passager clandestin proviennent de droits de propriété mal définis. Une mauvaise définition des droits de propriété gêne l’usage efficace des ressources, car les actifs ne sont pas employés, alors, de la meilleure façon. Ainsi, l’allocation et la protection des droits de propriété peuvent avoir des conséquences sur l’ampleur des problèmes d’opportunisme et sur les possibilités de créer et de valoriser des actifs, donc sur l’efficacité du contrat.

La notion de droit de propriété est plus amplement développée par Grossman et Hart (1986) qui observent les dangers de la coopération étant donné l’incomplétude des contrats. D’après eux, l’efficacité d’une coalition est liée à la répartition des droits de propriété entre ses membres. Une distribution optimale de ce droit permet de protéger chacun de l’opportunisme des autres, d’établir des règles de répartition du surplus et de garantir un haut niveau d’incitation à la coopération (Brousseau, 1989). Ainsi, les droits de propriété constituent une solution aux trois problèmes de *free-riding*.

a) La propriété comme solution au comportement de tire-au-flanc

Comme nous l’avons vu, le problème du tire-au-flanc est particulièrement saillant dans le cadre d’une production en équipe. Or, nous avons vu que la coopération interfirmes induit souvent une production en équipe et donc d’éventuels problèmes de tire-au-flanc<sup>12</sup>.

Le problème de la mesure des contributions individuelles se ramène en fait à un problème d’externalités : « *les indivisibilités technologiques et les asymétries d’information créent un problème classique d’externalité : les ‘tire-au-flanc’ ne supportent pas toutes les conséquences de leurs actions* » (Foss, 1994b, p. 49). Le problème est alors de trouver une modalité d’organisation de l’équipe susceptible d’internaliser les externalités produites par le travail en équipe.

Dans l’optique de la théorie des droits de propriété, l’intégration des entreprises partenaires constitue une solution au problème de rémunération des membres de la coopération. La fusion-acquisition des entreprises au sein d’une même entité constitue un mode de rémunération plus efficace que la coopération : la firme créée peut alors rémunérer les différents partenaires (devenus différentes parties d’une même firme) de façon à ce qu’ils fournissent un effort maximum. En effet, il faut que le système de rémunération soit capable d’estimer le plus justement possible les productivités individuelles. Comme les procédures de contrôle et de supervision sont faillibles, la seule méthode efficace est que l’un des partenaires se spécialise dans la fonction de contrôle des performances productives de chacun des partenaires. Mais le contrôleur doit aussi être le propriétaire ce qui implique le recours à l’intégration. En effet, pour que le contrôleur soit incité à faire correctement son travail, à jouer efficacement son rôle, il doit être le requérant résiduel, c’est-à-dire qu’il doit être celui qui reçoit l’output pour être incité à ce que cet output soit maximum.

La concentration des droits de propriété est donc la solution préconisée, ce qui revient à abandonner la coopération pour aller vers une intégration des activités au sein d’une seule firme. La propriété commune évite les problèmes de tire-au-flanc, mais implique d’abandonner la coopération au profit d’une fusion-acquisition des différents partenaires.

La propriété commune se présente également comme une solution au problème du hold-up et à la tragédie des communs.

---

<sup>12</sup> Cf. *supra*, Chap. 1.

b) La propriété comme solution au problème du hold-up

L'analyse du hold-up est en fait au centre de l'analyse de la propriété. A l'origine de l'insistance sur le rôle fondamental des droits de propriété, se trouvent les théories managériales de la firme<sup>13</sup>, qui ont les premières mis en évidence le problème du hold-up : un actionnaire est potentiellement victime de tentatives d'extorsion de la part des managers. L'autorité qu'il a sur eux, pouvoir conféré contractuellement grâce aux droits de propriété, le garantit, en théorie, contre cette éventualité.

Dans le cadre d'une coopération interfirmes, l'un des partenaires peut tenter un hold-up de la rente issue de la coopération du fait de la difficulté de mesure des contributions de chacun. L'intégration au sein d'une même firme des différents partenaires évite ce problème : la rente est entièrement attribuée au propriétaire de la firme.

D'autre part, la crainte des situations de hold-up peut dissuader les individus d'investir dans des actifs spécifiques et donc réduire la valeur totale des actifs. Il s'agit, comme nous l'avons vu, du coût social du problème de hold-up<sup>14</sup>. Les analyses de la propriété affirment qu'une structure organisationnelle efficace doit protéger les investissements de ceux qui, sans elle, hésiteraient à faire des investissements pourtant générateur de beaucoup de valeur. Lorsque les actifs sont multiples et que chacun d'eux est spécifique, l'affectation optimale des droits est une opération très complexe. Les droits de propriété doivent être structurés afin de minimiser les distorsions des décisions d'investissements dues au problème de hold-up.

Là encore, l'intégration peut être la seule solution permettant d'inciter à investir dans des actifs spécifiques coûteux, mais elle implique d'abandonner la coopération.

c) La propriété comme solution à la tragédie des communs

Enfin, la propriété est très efficace pour inciter à la création, au maintien et à l'amélioration des actifs.

Généralement, lorsqu'un actif est spécifique à un usage particulier, le problème de sa surexploitation peut être évité si l'utilisateur de l'actif en devient propriétaire. Selon les analyses de la propriété, les actifs spécifiques doivent donc appartenir à ceux qui les utilisent, et les actifs co-spécialisés à une même personne ou une même organisation.

Les analyses économiques de la propriété insistent sur deux points fondamentaux : la possession des droits de contrôle résiduel et l'allocation des bénéfices résiduels. C'est l'association de ces deux éléments qui constitue le principal facteur de motivation de la propriété. En effet, la propriété d'un actif est interprétée comme un droit de contrôle résiduel, c'est-à-dire le droit de prendre des décisions sur les utilisations de cet actif<sup>15</sup>. Si les deux aspects de la propriété, contrôle résiduel et bénéfices résiduels, sont associés de façon efficace, le propriétaire a tout intérêt à maintenir et à augmenter la valeur d'un actif.

Si l'on applique la solution par la propriété à la coopération interentreprises, la firme qui réalise la part la plus importante d'investissements en actifs spécifiques doit avoir un droit

---

<sup>13</sup> Il s'agit notamment des travaux de Berle et Means (1932) sur la séparation du contrôle et de la propriété dans les sociétés anonymes.

<sup>14</sup> Cf. *supra*, 1.2.2.

<sup>15</sup> Si ces décisions ne sont pas explicitement préétablies par la loi ou réservées à autrui par un contrat.

résiduel sur ceux-ci et intégrer le (ou les) partenaire(s) industriel(s) avec le(s)quel(s) elle coopère (Chemla, 1998).

Si la coopération donne lieu à un investissement par l’ensemble des partenaires dans un actif spécifique à la coopération, cela peut engendrer une surexploitation de l’actif commun co-spécialisé. Le fait que cette ressource appartienne non pas à l’ensemble des partenaires mais à l’un d’entre eux seulement permet d’éviter le problème de sa surexploitation, car le droit de propriété sur un actif incite celui qui le détient à l’utiliser efficacement.

Le problème posé par l’exploitation d’une ressource commune conduit aussi à préconiser la gestion de la ressource au sein d’une structure commune. Cette structure peut passer par la constitution d’une association, mais cette solution présente l’inconvénient de possibles désaccords entre les membres, ainsi qu’une réduction de l’effort individuel pour conserver, et/ou accroître la valeur de l’actif. Ce type de solution peut convenir lorsqu’il s’agit d’une ressource humaine, le salarié étant engagé par l’association créée ou le groupe d’employeurs (le droit du travail en précisant les règles). Lorsqu’il s’agit d’un équipement, il est possible d’opter pour l’affectation des droits de propriété à un seul individu qui est donc chargé d’entretenir ce bien dont il est propriétaire, et de faire payer les autres participants. Cette solution est envisageable si le propriétaire du bien a les ressources nécessaires pour acheter seul cet équipement<sup>16</sup>. Or, si les PME se regroupent pour acquérir des biens capitaux en commun, c’est justement parce que le coût élevé de ces équipements (et parfois leur faible utilisation) ne leur permet pas de les acquérir de manière indépendante. Il est alors difficile de concevoir que des firmes puissent payer pour l’achat d’un bien dont elles n’ont pas la propriété mais uniquement la jouissance. Là encore, les tensions entraînées par l’exploitation d’une ressource commune peuvent pousser des firmes à se regrouper de manière définitive en une entité unique, à la condition toutefois que cette ressource commune (ou cet ensemble de ressources) possède un caractère suffisamment stratégique pour inciter à ce regroupement.

Au total, dans la plupart des cas, selon les analyses de la propriété, la concentration des droits de propriété conduit à un accroissement de l’efficacité. En particulier, lorsqu’il est coûteux de gérer en commun et de se partager le surplus lié à la réalisation d’une transaction, il peut devenir efficient d’abandonner à l’une des parties le contrôle de la coordination (Grossman et Hart, 1986). La propriété confère alors le droit de décider de la manière dont les actifs seront utilisés dans le cas où un événement imprévu surviendrait (Hart et Moore, 1988). Lorsque la transaction est placée sous une autorité unique, certains coûts de transaction peuvent être évités. Pour résumer, les problèmes d’aléa moral dans les relations d’agence peuvent être éliminés en supprimant l’agent et en travaillant pour soi.

Pendant, la solution par la propriété est souvent impossible, et elle supprime les gains dus à la spécialisation. L’argument selon lequel l’évolution des modèles de propriété visant à canaliser les transactions vers une même organisation réduit les risques d’aléa moral a été utilisé pour justifier notamment de l’intégration verticale. Mais, l’intégration ou le traitement en interne d’une transaction ne règle pas tous les problèmes d’incitation.

De plus, cet argument revient à dire que l’intégration est préférable à la coopération. Or, la coopération interentreprises existe, et offre des opportunités intéressantes aux entreprises, notamment en termes de création de ressources. La solution par les droits de propriété, c’est-

---

<sup>16</sup> Il en fera ensuite payer l’usage aux autres.

à-dire de la fusion-acquisition des entreprises partenaires, ne constitue pas un mode de pilotage de la coopération, puisqu'il consiste pour minimiser les risques, en fin de compte, à supprimer le phénomène lui-même. On doit donc s'intéresser à d'autres mécanismes, même si la propriété d'un actif peut constituer une solution.

### **1.2.2. Les dispositifs de contrôle et de garantie pour gérer les problèmes de free-riding**

L'exécution des engagements repose, d'une part, sur des mécanismes de supervision, et, d'autre part, sur un système de garantie. Le système de garantie instaure un coût de sortie du contrat permettant de lutter contre les ruptures unilatérales opportunistes. Ce coût de sortie peut n'être constitué que par la spécificité des actifs de chacun et leur difficile redéployabilité, ou correspondre à la valeur d'une ressource – un « otage » – que l'un des contractants doit abandonner au profit de l'autre en cas de rupture unilatérale.

#### *1.2.2.1. Les mécanismes de supervision dans les coopérations interfirmes*

Au sein des coopérations interfirmes, l'implémentation de mécanismes de contrôle constitue une solution pour éviter les comportements de tire-au-flanc et de surexploitation d'une ressource commune.

##### a) Les mécanismes de supervision

Une première solution au risque moral consiste à augmenter les ressources dédiées au contrôle. Le mécanisme de surveillance consiste essentiellement en un mécanisme d'information sur l'activité des agents, qui doit permettre de vérifier qu'ils respectent ou non leurs engagements (Brousseau, 1993b)<sup>17</sup>.

Un des objectifs de la surveillance et du contrôle est de permettre l'évaluation des contributions individuelles (Brousseau, 1993a). L'opportunisme des agents peut en particulier les pousser à adopter des comportements de tire-au-flanc et de surexploitation des ressources communes. Afin de vérifier que chaque partie respecte ses promesses, un mécanisme peut être institué afin d'aménager un droit d'audit destiné à contrôler la conformité des actions de chacun (Brousseau, 1993b, p. 122). Les mécanismes de supervision obligent ainsi les agents respecter leur contrat.

Notons que les mécanismes de surveillance peuvent avoir différents objectifs (Brousseau, 1993a) : il peut s'agir soit de détecter la non-conformité du comportement d'une partie par rapport à une norme ou une règle ; soit de détecter la totalité de la « vérité », et non un écart entre la « vérité » et la norme. Le second objectif est plus ambitieux et va demander un mécanisme de surveillance plus sophistiqué que le premier, mais il est sans doute plus efficace en termes d'incitation à l'effort individuel.

Au total, les mécanismes de supervision permettent de contrôler la conformité des actions de chacun au regard du contrat.

---

<sup>17</sup> A ce système d'information est cependant généralement associé un système de décision, consistant à prendre des mesures coercitives lorsque le non respect des engagements est avéré – cf. *infra*, 1.2.2.2.

### b) Les mécanismes de contrôle des partenaires

Au sein de la coopération, un mécanisme contractuel de supervision des partenaires peut être implémenté, afin de détecter d’éventuels comportements de *free-rider* de leur part. Le mécanisme de contrôle va permettre d’estimer au mieux les contributions de chacun des partenaires à la coopération, ce qui va à la fois éviter les comportements de tire-au-flanc et celui de hold-up. Un mécanisme de supervision permet aussi d’éviter que l’un des partenaires ne surexploite une ressource commune à tous les partenaires.

Ce mécanisme de contrôle va consister à s’informer sur l’activité de chacun des partenaires pour vérifier s’ils respectent leurs engagements concernant la coopération, et, le cas échéant à prendre des mesures de rétorsion. La menace de rétorsion, si elle est crédible, constitue dès lors une manière de contraindre chaque partenaire à se conformer aux prescriptions définies dans le contrat.

A cet égard, Brousseau identifie quatre possibilités : le contrôle peut être effectué par chacune des parties sur l’autre, par l’une des parties exclusivement, bénéficiant du pouvoir de contraindre l’autre, par le système judiciaire ou par un tiers sollicité à cet effet (Brousseau, 1993b, p. 123).

1. L’auto-contrôle : chaque partenaire exerce un contrôle sur les autres ; si l’un des partenaires ne respecte pas ses engagements, il y a rupture du contrat. Ce système a pour avantage d’être le moins coûteux, car il n’implique pas d’appareil coercitif. Cependant, les partenaires ne peuvent pas toujours observer parfaitement ce qui se passe chez les autres.
2. L’arbitrage externe non spécialisé : le système judiciaire et la loi (ou toute autre institution préalablement définie) sont les garants de la bonne exécution du contrat. Si l’une des parties ne respecte pas le contrat, l’autre porte l’affaire « en justice ». L’inconvénient majeur de ce système est qu’un comportement répréhensible, s’il peut être avéré, peut ne pas être prouvable devant un tiers ou une cour de justice.

Les deux dernières possibilités renvoient à un système d’arbitrage spécialisé, dans lequel un agent, le « superviseur », est spécialisé dans la tâche de contrôle. Il dispose aussi d’un pouvoir coercitif qui lui permet de sanctionner le fautif. On peut cependant distinguer deux cas, selon que la nature interne ou externe de l’arbitrage :

3. soit le contrôleur est l’un des partenaires ou un organe propre à la coopération (arbitrage interne spécialisé)<sup>18</sup> ;
4. soit le contrôleur est un tiers rémunéré pour assurer cette fonction (arbitrage externe spécialisé).

L’intérêt essentiel du superviseur spécialisé par rapport au système judiciaire est sa plus grande efficacité, car il est capable d’acquérir et de traiter une information très spécifique plus difficilement assimilable par la justice.

Ces différents mécanismes sont plus ou moins coûteux, plus ou moins délicats à mettre en place et plus ou moins efficaces. Ils présentent tous un inconvénient majeur : un

---

<sup>18</sup> il peut s’agir par exemple d’un « comité de pilotage ».



comportement opportuniste observé peut ne pas être prouvé. De plus, un mécanisme de rétorsion doit être associé au système de contrôle, ce qui en accroît le coût.

### 1.2.2.2. *Les systèmes de garantie dans les coopérations interfirmes*

Les mécanismes de punition/rétorsion sont indissociables des mécanismes de supervision. Si le mécanisme de surveillance n'est pas associé à un système de répression, les agents, s'ils sont opportunistes, n'auront aucune raison de respecter leurs engagements. Le mécanisme de rétorsion a donc pour fonction d'organiser une pression en cas de faute, pour que le fautif modifie son comportement.

En particulier, lorsque les actifs de production sont complémentaires, chacun est soumis à un important risque d'opportunisme de la part de son partenaire, car le revenu de l'un dépend du comportement de l'autre. Si les actifs de l'un sont spécifiques alors que ceux de l'autre sont redéployables, le risque d'opportunisme est encore plus grand pour le premier, car le second peut pratiquer son opportunisme sans crainte, puisqu'il peut aisément abandonner la coopération.

Le système de garantie consiste à protéger le lésé potentiel soit en lui demandant un « otage », soit en rendant coûteuse la sortie pour son partenaire (Brousseau, 1993b).

#### a) Deux types de garanties : otages et rupture du contrat

Le cautionnement, souvent qualifié dans la littérature de « remise d'otage », constitue un moyen pour rendre la cessation de la coopération coûteuse : « *une des parties du contrat remet à l'autre un droit de propriété sur certains actifs, mais le transfert ne devient effectif que si la partie qui remet l'otage rompt unilatéralement le contrat ou n'en respecte pas les termes* » (Brousseau, 1993a, p. 38). « *Un otage est une ressource que l'agent perd au profit de son partenaire en cas de comportement contraire à la convention* » (Brousseau, 1993b, p. 122).

Par ailleurs, pour être crédible, la valeur de l'otage doit dépasser le montant des gains du comportement opportuniste. Le cautionnement constitue un mécanisme d'incitation très efficace pour répondre au problème de l'aléa moral. Cependant, certains agents n'ont pas les ressources financières permettant un dépôt de garantie suffisant, surtout quand les gains résultant d'un comportement opportuniste sont importants et les risques d'être pris faibles, car la caution doit alors être élevée.

Mais, dans de nombreux cas, la remise d'otage n'est pas un système suffisant pour garantir le respect du contrat. Pour les « petits » écarts à la norme<sup>19</sup>, un système de punition proportionnelle à la faute doit être mis en place : la faute doit subir des pénalités qui, en théorie au moins, dépassent le montant du gain associé à l'opportunisme, tout en étant inférieurs aux pertes qu'il subirait en cas de rupture du contrat. Mais le problème est alors pour l'éventuel lésé de disposer de moyens pour percevoir effectivement les « amendes » (Brousseau, 1993).

Cependant, il semble important de noter que le mécanisme des otages se veut généralement dissuasif, plus que réellement coercitif ; il constitue donc un mécanisme de dissuasion relativement efficace.

<sup>19</sup> Il s'agit de toutes les situations où le lésé subit une perte, mais n'a pas intérêt à rompre le contrat.

Si aucun système d’otage n’est institué, la spécificité des actifs de chacun des partenaires constitue le seul coût de sortie.

En effet, un second mécanisme de coercition à l’encontre du co-contractant fautif consiste pour le co-contractant lésé à rompre le contrat. Toutefois, la menace de rupture n’est crédible que si la rupture effective entraîne des pertes pour l’agent fautif, sans en engendrer pour l’agent lésé. Pour que la rupture du contrat engendre une perte pour l’un des partenaires, il faut qu’il ait réalisé des investissements spécifiques à la transaction, puisque, par définition, ils sont difficilement réutilisables par ailleurs. De plus, puisque l’agent lésé n’a intérêt à rompre le contrat que si les gains prélevés par le fautif sont supérieurs aux pertes que génère la rupture, le fautif conserve toujours une certaine marge de manœuvre pour se comporter de façon opportuniste. Au total, la définition du mécanisme de rétorsion nécessite que les partenaires réalisent un arbitrage entre les gains et les pertes auxquels ils s’exposent. Le surveillant et le surveillé effectuent un raisonnement économique sur le rapport avantage/coût de la fraude, c’est-à-dire entre le coût du mécanisme de surveillance et son efficacité. Le raisonnement déterminant le mécanisme de surveillance est donc complexe, faisant intervenir à la fois le coût de la surveillance, la qualité de l’information dégagée, les gains de la fraude et les pertes que cause la punition (Brousseau, 1993).

Cependant, la solution passant par la rupture du contrat en cas de non respect de ses termes ne supprime pas totalement le risque d’opportuniste. L’abandon de la coopération engendre généralement des pertes pour chaque partenaire, du fait des coûts liés à la spécificité des actifs, aux éventuelles remises d’otage, et à la recherche de nouveaux partenaires et à la renégociation des contrats. Le lésé va ainsi hésiter à rompre le contrat, ce qui laisse une certaine marge de manœuvre à l’opportuniste, qui garde la possibilité d’adopter un comportement déloyal tant qu’il reste « mesuré »<sup>20</sup>.

Toutefois, l’esprit dans lequel sont conçus les mécanismes de punition relève moins de la recherche de l’équité que de celle de la dissuasion. Le but des mécanismes de surveillance et de punition n’est pas d’évaluer précisément les pertes subies par le lésé afin d’obliger l’opportuniste à les compenser, mais plutôt de prévenir les manifestations d’opportuniste en rendant l’exercice de celui-ci coûteux pour son auteur. La punition est dissuasive et non compensatrice ou réparatrice ; le dispositif de rétorsion associé au contrôle constitue un système dissuasif (Brousseau, 1993b, p. 122).

#### b) La remise d’otages dans les coopérations interfirmes

Le système des otages peut être unilatéral ou bilatéral. Dans le premier cas, un agent remet un otage à l’autre ; qui en deviendra le propriétaire si le premier ne respecte pas ses engagements. Mais, ce mécanisme comporte un effet pervers : celui à qui l’otage a été remis peut à son tour adopter un comportement opportuniste, et prétexter que l’autre agent n’a pas respecté ses engagements afin de récupérer l’otage. Le système bilatéral permet de remédier à ce problème : chaque agent remet un otage à son partenaire afin de créer une relation de dépendance mutuelle.

---

<sup>20</sup> Sauf si le montant de la caution est calculé de manière à ce que la rupture du contrat soit sans coût, c’est-à-dire de manière à ce que les coûts d’amortissement des actifs spécifiques engagés par le lésé et les coûts de recherche et de négociation avec un nouveau partenaire soient intégralement couverts. Mais cela suppose que le calcul de cette compensation parfaite soit possible et que le lésé potentiel soit en mesure d’imposer à l’opportuniste le versement d’une telle caution (Brousseau, 1993).

Au sein de la coopération, les partenaires peuvent mutuellement se confier un droit de propriété sur un actif, droit qui ne sera effectif que si l'un des partenaires ne respecte pas ses engagements. Un exemple d'otages est celui des prises de participations croisées au sein des coopérations interentreprises. Si l'un des partenaires adopte un comportement opportuniste, les autres peuvent collectivement prendre le contrôle de son entreprise.

### c) La rupture du contrat de coopération

La rupture du contrat de coopération constitue un mécanisme de rétorsion/punition en cas d'adoption d'un comportement opportuniste par un partenaire. Le coût de sortie est alors représenté par la spécificité des actifs du partenaire fautif. Cependant, dans la mesure où les coopérations engendrent souvent des investissements en actifs co-spécialisés, c'est-à-dire qui ont une productivité maximale lorsqu'ils sont utilisés ensemble, et perdent beaucoup de leur valeur lorsqu'ils sont utilisés séparément, la cessation de la coopération a alors un coût pour l'ensemble des partenaires.

Au total, les mécanismes de rétorsion semblent relativement difficiles à mettre en œuvre, car, pour être vraiment efficaces, ils impliquent de connaître précisément les coûts et les gains d'un comportement opportuniste. Cependant, la rupture du contrat comme les otages restent efficaces en tant que mécanismes dissuasifs<sup>21</sup>. Si les partenaires ont réalisé des investissements spécifiques à la coopération, leur dépendance mutuelle va limiter l'émergence de comportements opportunistes (même si les petits écarts restent possibles).

Les mécanismes de contrôle permettent de limiter les comportements de *free-riding* des partenaires : l'évaluation des contributions individuelles permet de repérer les comportements de tire-au-flanc, et de partager efficacement la quasi-rente, donc d'éviter les tentatives de hold-up ; l'évaluation de l'utilisation que chacun fait de l'éventuelle ressource commune permet de limiter sa surexploitation. Les mécanismes de rétorsion ont un caractère plus dissuasif que réellement punitif ; ainsi, ils complètent et renforcent les mécanismes de surveillance.

Il est également possible d'avoir recours à des mécanismes incitatifs afin de limiter les phénomènes de *free-riding*.

### **1.2.3. Les mécanismes incitatifs pour gérer les problèmes de free-riding**

La littérature sur les incitations a amplement étudié les mécanismes incitatifs visant à orienter les comportements dans la direction souhaitée. Ces mécanismes peuvent bien entendu être utiles pour piloter les coopérations interfirmes.

#### *1.2.3.1. Les contrats incitatifs*

Le problème que pose la motivation des personnes ou des organisations, lorsqu'elles n'agissent pas pour leur propre compte, est un problème principal-agent. La littérature sur les incitations met l'accent sur l'incomplétude des contrats, le rôle des contrats étant de limiter *ex*

---

<sup>21</sup> Remarquons que la présence d'actifs co-spécialisés devrait inciter les partenaires à mettre en place un mécanisme d'otages, plus dissuasif qu'une menace de rupture du contrat. En effet, dans le premier cas, le coût de la rupture est plus important pour le lésé, alors que dans le second, la rupture est coûteuse pour l'ensemble des partenaires.

*ante* l’incomplétude, par la définition d’un système d’incitations adéquat. En effet, l’objectif de ces approches est de :

*« définir ex ante des contrats susceptibles de limiter les effets pervers liés aux asymétries d’information. Elles analysent les coûts de contrôle des contrats existants, et cherchent à définir des contrats efficaces ex ante, c’est-à-dire des modalités de réduction de l’incomplétude des contrats ex ante, avant même passation du contrat »* (Brousseau, 1993a).

Du côté des analyses principal/agent, rappelons que c’est leur objectif même que de concevoir des moyens contractuels permettant au principal de contraindre l’agent à se comporter conformément aux intérêts du premier. Concernant le risque moral, la difficulté pour le principal est de concevoir une « structure incitative », permettant d’obtenir de l’agent qu’il entreprenne les bonnes actions<sup>22</sup>. Le principal va chercher à limiter les divergences d’intérêt en mettant en place un système d’incitation approprié et des moyens de surveillance (*monitoring*) visant à limiter les comportements « déviants » de l’agent<sup>23</sup>. La théorie de l’agence propose de réduire l’asymétrie d’information entre le principal et l’agent grâce à l’allocation à la partie susceptible de tirer profit de sa position contractuelle (l’agent) d’une contrepartie – par le biais d’incitations – destinée à orienter son intérêt dans le sens de son co-contractant (le principal).

Les mécanismes de surveillance et de répression sont destinés à obliger les agents à respecter leurs promesses, mais ils ont des limites. Dans certains cas, le contrôle peut être trop coûteux pour être envisageable. Mais surtout, un contractant peut respecter la « lettre » du contrat mais non son « esprit », c’est-à-dire ne pas chercher à être le plus efficace possible. La mise au point de contrats incitatifs explicites constitue donc une autre solution au problème de l’aléa moral. Il s’agit de mettre en place un mécanisme de rémunération poussant les agents à respecter leurs engagements. Les mécanismes d’incitation permettent ainsi de limiter la surveillance et les conflits (Brousseau, 1993a).

Ces mécanismes consistent à inciter les agents à adopter un comportement adéquat en récompensant les bons résultats.

*« L’idée de base qui sous-tend les contrats incitatifs est qu’ils doivent être en phase avec les objectifs poursuivis. Un système de récompense efficace doit donc faire correspondre les comportements guidés par l’intérêt individuel et les comportements visés par les concepteurs du système »* (Brousseau, 1993a).

Le contrat incitatif permet de rendre les incitations individuelles conformes aux objectifs, en rendant les agents responsables des résultats de leurs actions.

Dans la plupart des cas, le système d’incitation est essentiellement un mécanisme destiné à rémunérer les différents partenaires en se rapprochant au mieux de la productivité marginale de chacun. Si on ne la connaît pas, un mécanisme d’information permettant de l’estimer doit

<sup>22</sup> Dans le cas de l’antisélection, l’objectif serait que l’agent révèle son information.

<sup>23</sup> Notons que la construction d’un « système d’agence » est coûteuse. Les « coûts d’agence » recouvrent les dépenses de surveillance et d’incitation du principal afin d’orienter le comportement de l’agent (*i.e.* pour limiter son opportunisme), les coûts d’obligation supportés par l’agent (*i.e.* pour garantir qu’il ne fera pas certaines actions lésant le principal), et un coût d’opportunité dû à l’écart entre le résultat obtenu et celui qu’aurait donné un comportement conduisant à une maximisation effective du bien-être du principal.

être conçu. Deux grandes options existent : on observe et on rémunère soit l'output de l'agent, soit son input (Lazear, 1987). Au total, quatre solutions sont possibles concernant le système de partage de la rente et d'incitation à l'effort (Brousseau, 1993b, p. 124).

1<sup>ère</sup> option : la rémunération des actifs est effectuée sur la base de l'output collectif.

Plus précisément, deux solutions existent : la rémunération peut se faire sur une base individuelle ou sur une base collective.

Sur une base individuelle, la rémunération se fait à la « productivité marginale » ou selon une notion qui s'en approche, c'est-à-dire selon la « valeur » effectivement apportée par chaque contractant. Le problème est alors de savoir dans quelle proportion l'agent est responsable de l'output<sup>24</sup>.

Dans le cas d'une production en équipe, en particulier, l'output observé dépend des contributions non identifiables d'autres facteurs de production. Si pour déplacer un piano, les déménageurs doivent être quatre (s'ils sont trois, le piano n'est pas déplacé) il est impossible de connaître la véritable productivité de chaque déménageur, notamment s'ils fournissent chacun un effort différent. Chaque fois que l'on retire un membre de l'équipe, la productivité de celle-ci devient nulle, et il est impossible de mesurer par différentiel les productivités individuelles. Dans ce cas, si l'objectif est de rémunérer l'agent à sa productivité marginale, la solution consistant à rémunérer un agent en fonction de son output n'est pas satisfaisante. La rémunération en fonction de l'output est toutefois une solution largement pratiquée dans la réalité, car l'objectif est souvent d'inciter l'agent à faire de son mieux, et car il est rare d'arriver à établir un lien direct entre les efforts fournis – souvent inobservables – et les résultats observés.

Il existe une autre catégorie de systèmes de rémunération basée sur l'output, dans lesquels on ne cherche plus à estimer la productivité marginale mais à inciter l'agent à maximiser son effort : c'est le principe du « concours » dans lequel on rémunère un agent en fonction de son output relatif par rapport à celui d'autres agents (Lazear et Rosen, 1981). Il est moins coûteux de comparer des performances les unes par rapport aux autres que d'essayer d'inférer la contribution productive réelle d'un individu. Si le concours est bien organisé, la concurrence entre les impétrants sera forte et tout le monde maximisera son effort. Une autre approche de la rémunération en fonction de l'output est développée par Hölmstrom (1982) qui suggère de rémunérer chacun en fonction de l'écart observé entre son output et l'output moyen d'autres agents exerçant la même activité. Elle a un grave défaut : les individus servant de référence peuvent se coaliser pour éviter qu'une concurrence acharnée ne fasse atteindre à la moyenne de référence des niveaux trop importants.

Si la rémunération se fait sur une base collective, l'output est partagé entre les contractants, une clé de répartition forfaitaire (négociée *ex ante*) est appliquée.

2<sup>ème</sup> option : la rémunération est fondée sur la contribution – l'input – des contractants.

Une solution alternative est de rémunérer l'input, mais la productivité marginale n'est pas toujours inférable de la variable observée. Par exemple, il est difficile de connaître la productivité du travail si elle est due à deux facteurs (temps de travail et effort du travailleur)

---

<sup>24</sup> Par exemple, l'output observable peut dépendre largement d'un aléa qui n'est maîtrisé par aucune des deux parties. C'est le cas de l'exploitant agricole dont l'output dépend en partie des conditions météorologiques.

dont l’un (l’effort) est difficilement observable. Une solution consiste à comparer la variable observable avec la valeur constatée pour d’autres agents. Mais, les risques de comportement stratégique de la part des agents sont alors renforcés : ils savent qu’ils ne seront jugés qu’en fonction du paramètre observable, ils ont intérêt à maximiser sa valeur au détriment éventuel de leur efficacité réelle. On peut, là encore, distinguer deux cas, selon que la rémunération est effectuée sur une base individuelle ou collective.

Si la rémunération est fonction de la contribution de chacun, le montant de la rémunération est fixé *ex post* en fonction de l’intensité effective d’usage de l’actif mais selon un taux défini *ex ante*. La rémunération est alors proportionnelle à une valeur de référence et est fonction de « l’effort » fourni.

Lorsque la rémunération se fait sur une base forfaitaire : l’actif est rémunéré *ex ante* et la qualité de l’utilité réelle apportée n’est pas discutée<sup>25</sup>.

Par ailleurs, les incitations ne sont pas nécessairement monétaires. Une possibilité renvoie à la modification du statut du co-contractant. Par exemple, une relation donneur d’ordres/sous-traitant peut évoluer vers une relation de partenariat. La modification du statut est un puissant facteur incitatif : au départ, l’agent cherche à mériter la promotion ; ensuite, il perdrait le bénéfice de la rente de situation (monétaire ou non) qu’elle génère s’il était déloyal.

Les quatre solutions exposées peuvent être appliquées à la coopération interfirmes.

### 1.2.3.2. Les incitations au sein des coopérations interfirmes

Tout d’abord, la rémunération de chaque partenaire peut être fonction de l’output total de la coopération. Celui-ci peut être réparti de deux manières différentes : soit une clé de répartition est définie *ex ante*<sup>26</sup>, soit l’output est réparti selon la contribution effective de chaque partenaire à sa réalisation, donc *ex post*<sup>27</sup>.

La rémunération en fonction de l’output paraît être adaptée afin de minimiser les comportements de tire-au-flanc et pour résoudre les problèmes de hold-up. Les deux mécanismes présentent l’avantage d’éliminer le problème du hold-up. Concernant le problème du tire-au-flanc, la première solution est la plus simple puisqu’elle n’implique pas la mise en œuvre d’un mécanisme d’évaluation des contributions individuelles, mais la seconde est certainement plus efficace dans un objectif de maximisation des efforts individuels.

La rémunération en fonction l’input paraît constituer une bonne solution au problème de la tragédie des communs. La rémunération de l’actif commun est alors fonction de son utilisation par chaque partenaire. Celle-ci peut-être estimée *ex post* grâce à un mécanisme de supervision ou négociée et définie de manière arbitraire *ex ante*. La seconde solution est la plus simple car elle n’implique pas de mettre en œuvre un dispositif de surveillance des partenaires, mais la première est plus incitative eu égard au maintien et au développement de l’actif commun : si chaque partenaire rémunère la ressource commune en fonction de l’utilisation réelle qu’il en a, aucun n’aura intérêt à la surexploiter.

---

<sup>25</sup> Les abonnements ou droits d’entrée constituent des exemples de ce type de mécanisme.

<sup>26</sup> Par exemple, chaque partenaire recevra x% du chiffre d’affaires réalisé par la coopération, ou le partenaire 1 recevra x%, le partenaire 2 y%, etc.

<sup>27</sup> Le partenaire 1 a contribué à l’output total à hauteur de x%, il recevra donc x% de l’output total.

Comme les mécanismes de surveillance, les incitations permettent de limiter les comportements de *free-riding* de la part des partenaires de la coopération. Elles encouragent les agents à maximiser leur effort, donc restreignent les comportements de tire-au-flanc. Puisque les mécanismes incitatifs reposent sur la définition du partage de la quasi-rente, ils résolvent par là même le problème du hold-up. Enfin, les incitations poussent les agents à utiliser correctement la ressource commune et limitent sa surexploitation.

Il existe donc toute une panoplie de mécanismes contractuels permettant, dans une certaine mesure, aux partenaires de lutter contre l'opportunisme. Les mécanismes de supervision, de répression et d'incitation permettent de gérer les intérêts individuels et de partager la quasi-rente.

Dans une optique contractuelle, les contrats sont nécessaires afin de lutter contre l'opportunisme. En effet, du fait de l'incertitude, le risque d'opportunisme existe et nuit à l'efficacité de la coopération. Les contrats ont pour objectif de réduire la probabilité d'apparition de comportements opportunistes. Pour cela, ils définissent différents dispositifs complémentaires de surveillance, rétorsion, et d'incitation, voire d'allocation des droits de propriété.

Un pilotage contractuel de la coopération consiste à lutter contre l'opportunisme grâce à l'implémentation de plusieurs de ces mécanismes. La limitation des comportements de tire-au-flanc passe par la mise en œuvre d'un mécanisme d'information/surveillance visant à estimer au plus près les contributions individuelles de chacun des partenaires à la coopération. Ce dispositif de surveillance autorise la mise en place d'un mécanisme incitatif qui pousse chacun à maximiser son effort, grâce à la définition d'un mode de partage de la rente créée. Le problème du hold-up est résolu grâce à la définition du mode de rémunération de chaque partenaire, celle-ci pouvant être réalisée *ex ante* ou *ex post*. Enfin, la surexploitation d'une ressource commune peut être évitée grâce à l'allocation des droits de propriété à un seul des partenaires ou grâce à la mise en œuvre d'un système de rémunération de la ressource basé sur l'utilisation qu'en fait chaque partenaire.

Cependant, ces mécanismes n'éliminent pas complètement le problème de l'opportunisme, sont souvent complexes et coûteux. Plus généralement, les contrats présentent de sérieuses limites, qui rendent nécessaire de faire appel à d'autres moyens de lutte contre l'opportunisme.

## **2. L'INSUFFISANCE DES CONTRATS ET LA NECESSITE DES MECANISMES EXTRA-CONTRACTUELS POUR LUTTER CONTRE L'OPPORTUNISME AU SEIN DES COOPERATIONS INTERFIRMES**

---

Une approche contractuelle de la lutte contre l'opportunisme conduit à considérer le pilotage de la coopération interfirmes comme devant être exclusivement contractuel : l'opportunisme nécessite la conclusion de contrats particuliers. Cependant, l'hypothèse selon laquelle les contrats constitueraient l'unique solution pour lutter contre l'opportunisme est contestable.

En effet, ne peut-on pas supposer que la lutte contre l’opportunisme peut prendre d’autres formes que celle d’un pilotage contractuel des relations interfirmes ? N’existe-t-il pas d’autres moyens aussi efficaces, voire plus ? Cela renvoie à la question de l’efficacité comparée des mécanismes contractuels et des mécanismes extra-contractuels.

Il nous semble que les mécanismes contractuels peuvent être utilement complétés, voire doivent nécessairement l’être, par des mécanismes de nature extra-contractuelle. Le pilotage contractuel a des limites, dues, d’une part à la nature des comportements des agents économiques (l’opportunisme est-il aussi omniprésent que l’affirme Williamson ?), et, d’autre part, aux caractéristiques des contrats (complexité, coût, inadéquation). Si, selon les théories des contrats, les mécanismes contractuels sont considérés comme étant « optimaux », nous considérons, pour notre part, que ce n’est pas le cas. En effet, la mise en place de mécanismes contractuels peut être extrêmement coûteuse, notamment en ressources matérielles<sup>28</sup>. Or, il existe des mécanismes de nature différente, qui peuvent, eux aussi, permettre de limiter l’opportunisme, et peut-être à moindre coût.

C’est pourquoi, il semble nécessaire, pour compléter les contrats qui restent nécessairement incomplets, de mettre en œuvre d’autres dispositifs pour gérer l’opportunisme des partenaires. En effet, d’autres moyens ont été identifiés dans la littérature pour assurer cette fonction du pilotage. Les agents peuvent aussi construire des dispositifs de coordination. Dans cette perspective, les mécanismes contractuels ne sont plus les seuls disponibles aux agents pour lutter contre l’opportunisme.

Le pilotage de la coopération ne doit dès lors plus être seulement contractuel, mais davantage « relationnel » (2.1.). Certains mécanismes extra-contractuels, fondés sur la notion de confiance, constituent en effet de puissants freins à l’opportunisme (2.2.).

### **2.1. Limites d’un pilotage uniquement contractuel et intérêt d’un pilotage « relationnel » de la coopération**

Ménard (1994b) insiste sur l’insuffisance des contrats seuls pour coordonner les activités organisationnelles. Selon lui, les contrats sont des moyens de coordination puissants, au sein des organisations comme entre les organisations ; mais, il existe de sérieuses limites à ces procédures. Les insuffisances des contrats pour la coordination sont fondamentalement enracinées dans les circonstances auxquelles ils sont conçus pour répondre. Selon l’auteur, “*uncertainties and unobservables make contracts unavoidably incomplete*” (Ménard, 1994b, p. 227). Ce peut être le cas (i) parce que ce qui est non observable génère des asymétries d’information ; (ii) parce que les agents n’ont pas la capacité d’acquérir et d’utiliser l’information disponible ; ou (iii) parce que les coûts de traitement de l’information sont trop élevés (rationalité limitée). En définitive, pour Ménard, “*contracts are efficient devices for coordinating activities within organizations. But to ‘contractualize’ may be too difficult, or extremely costly, or not even desirable*” (id. p. 232).

---

<sup>28</sup> Cet argument prend d’autant plus d’importance que nous nous intéressons à une catégorie d’entreprises, les PME, dont les moyens sont, par nature, souvent très limités – cf. *infra*, Chap. 4.



### 2.1.1. *Les limites liées à la nature des comportements des agents économiques*

L'insistance de Williamson sur l'hypothèse d'opportunisme des agents conduit à considérer l'opportunisme comme étant omniprésent dans les relations économiques. Or, cette hypothèse a été très largement critiquée, par des sociologues au départ, puis au sein même de la théorie économique.

Lorsqu'on se situe dans une perspective dynamique et que l'on prend en compte le caractère durable des relations entre acteurs, deux éléments permettent de relativiser l'importance de l'opportunisme :

- d'une part, les agents peuvent développer des apprentissages sur les comportements ;
- d'autre part, il convient de ne pas sous-estimer le rôle des institutions au sens large, c'est-à-dire des normes sociales et culturelles, dans lesquelles sont insérées les activités économiques.

#### 2.1.1.1. *Dynamique de la coopération et opportunisme : introduction de l'apprentissage et de l'embeddedness*

L'adoption d'une perspective dynamique modifie la probabilité et les modalités de manifestation de l'opportunisme (Brousseau, 1993a). Globalement, on peut légitimement supposer le risque d'opportunisme est moins fort en dynamique qu'en statique. En effet, du fait de l'interdépendance croissante, d'une part, les agents bénéficient d'effets d'expérience qui renforcent le bénéfice de la coopération ; d'autre part, le coût de la rupture du contrat est de plus en plus important car souvent l'expérience en question n'est pas individualisable. Les agents sont donc moins enclins à tricher, et perçoivent au contraire les bénéfices d'un comportement coopératif<sup>29</sup>.

Par ailleurs, l'hypothèse d'opportunisme elle-même a été amplement critiquée par de nombreux auteurs, que ce soit au sein de la théorie économique, de la sociologie des organisations<sup>30</sup>, de la théorie des organisations ou du management stratégique<sup>31</sup>.

En effet, si Williamson (1994) affirme que « *l'économie des coûts de transactions souscrit à la proposition selon laquelle les acteurs économiques doivent être décrits en termes réalistes* », une vaste littérature suggère qu'il n'y a que peu de soutien empirique à l'hypothèse selon laquelle l'individu est entièrement tourné vers la recherche de son intérêt personnel, comme le supposent les approches contractuelles. Pour Hodgson (1996a), par exemple, l'économie des coûts de transaction propose une vision particulière de l'individu et de la nature humaine : une vision réductrice, calculatrice, de recherche personnelle : « (...) *No recognition is made of the effect of the institutional environment in moulding actions and beliefs* » (Hodgson, 1988, p. 211). De même, pour Noorderhaven (1996), « (...) *TCE analyzes economic organization as if opportunism were the invariant core of human nature (...) Trust can only play a relatively marginal role in the world of TCE* ».

<sup>29</sup> C'est pourquoi, dans ce cas, les contrats sont moins centrés sur la prévention de l'opportunisme.

<sup>30</sup> Granovetter (1985) notamment.

<sup>31</sup> Par exemple Ring et Van de Ven (1992).

L’analyse économique traditionnelle est fondée sur l’hypothèse que les individus sont des *homo-œconomicus*. Les relations interindividuelles sont envisagées uniquement en termes de conflits, car les individus sont exclusivement à la recherche de leur intérêt personnel : les agents économiques sont des égoïstes purs. Depuis quelques années, l’impact des structures et relations sociales sur l’action économique a commencé à être pris en considération, notamment le fait que relations interpersonnelles ne sont pas exclusivement basées sur la recherche de l’intérêt personnel, en particulier dans le cadre des échanges hors marché tels que les échanges de savoir-faire et de connaissances tacites.

Nombreux sont ceux qui ont suggéré que des facteurs tels que les normes sociales, les relations personnelles ou la confiance devraient être prises en compte dans l’analyse des formes de gouvernance. Pour Granovetter, l’économie des coûts de transaction ne prend pas en compte la question, cruciale, de l’*embeddedness*. Or, une meilleure compréhension de l’organisation économique réside dans l’étude des relations sociales, de l’*embeddedness* : *“social relations, rather than institutional arrangements or generalized morality, are mainly responsible for the production of trust in economic life”* (Granovetter, 1985, pp. 494-5).

Pour les sociologues, un des principaux éléments de l’environnement d’une firme est son réseau social de contacts extérieurs. Ils mettent ainsi l’accent sur le fait que l’action économique est nécessairement insérée dans des réseaux sociaux de relations. L’approche en termes de réseau social est fondée sur l’idée générale selon laquelle les actions économiques sont influencées par le contexte social dans lequel elles sont insérées, et par la position des acteurs au sein des réseaux sociaux. Granovetter (1985) soutient ainsi que l’individu ou la firme sont insérés (*embedded*) dans des relations personnelles multiples. A la base de l’*embeddedness*, se trouve la recherche d’une réduction de l’incertitude, et les réseaux de contacts entre les acteurs constituent d’importantes sources d’information.

Depuis plusieurs années, l’impact des relations sociales sur les actions économiques a été davantage pris en considération par la théorie économique, en particulier, pour Grabher, grâce à la notion d’*embeddedness*, c’est-à-dire l’« encastrement » des relations économiques et sociales : *“‘embeddedness’ refers to the fact that economic action and outcomes, like all social action and outcomes, are affected by actors’ dyadic relations and by the structure of the overall network of relations”* (Grabher, 1993, p. 4).

Grabher insiste sur l’importance d’avoir une « vision relationnelle » des transactions : plutôt que de se centrer sur l’acte d’échange isolé, il s’agit de se focaliser sur les relations entre les partenaires de l’échange. En effet, selon l’auteur, *“in ongoing relations, exchange partners do not start from scratch each day but rather from some set of previously attained common understandings (...)”* et :

*“... in the embeddedness approach, the concept of social context (...) is not one of a once-for-all influence but of an ongoing process that is continuously constructed and reconstructed during interaction. (...) Consequently, opportunism, bounded rationality, and uncertainty – basic elements in Williamson’s approach – are not treated simply as exogenous determinants of economic behaviour. Rather, they are seen as emerging in the course of exchange process”* (Grabher, 1993, p. 5).

### 2.1.1.2. *L'importance des mécanismes extra-contractuels*

Ces deux éléments – *embeddedness* et apprentissage – permettent d'insister sur le rôle des mécanismes extra-contractuels, à la fois parce qu'ils permettent la mise en œuvre des processus d'apprentissage et parce qu'ils constituent en eux-mêmes des processus d'apprentissage.

L'introduction de la dynamique transforme le problème de la lutte contre l'opportunisme par les mécanismes contractuels. En effet, la dynamique de la coopération implique de prendre en compte le caractère durable des relations entre agents économiques. Cette dimension temporelle permet aux agents de mettre en œuvre des processus d'apprentissage sur la manière dont leurs partenaires se comportent.

Si Williamson ne suppose pas que les individus sont tous autant opportunistes<sup>32</sup>, cependant, l'aspect principal de l'économie des coûts de transaction porte sur l'explication des garanties contractuelles *ex post*. La possibilité de se protéger *ex ante* contre l'opportunisme, et, par conséquent, d'être capable de renoncer aux garanties, est à peine évoquée. Cet accent sur les garanties et le manque d'intérêt pour la protection ont pour effet de suggérer que l'opportunisme est omniprésent. Cet effet est renforcé par la manière dont les exceptions à l'opportunisme sont décrites. Par exemple, lorsqu'il décrit les pratiques japonaises de sous-traitance, Williamson (1994, p. 154) affirme que « *les risques de l'échange sont moins sérieux au Japon qu'aux Etats-Unis du fait des limites institutionnelles et culturelles de l'opportunisme* ». Or, le concept de confiance basée sur la perception de l'autre partie comme étant de façon inhérente digne de confiance semble en accord avec le monde « tel qu'on le connaît » (Noorderhaven, 1996, p. 106). Dans les conversations avec des entrepreneurs, l'importance de la confiance est très fréquemment soulignée<sup>33</sup>.

Selon de nombreux auteurs, les comportements utilitaristes et les comportements régis par des normes sociales et faisant intervenir d'autres types de rapport (des mécanismes « hors marché » tels que la réciprocité, la confiance, etc.) interviennent conjointement dans le processus de coopération.

De nombreuses études soulignent en effet la réalité de comportements en désaccord avec la vision strictement égoïste des motivations individuelles. Par exemple, sur la base d'une étude de plusieurs alliances entre entreprises japonaises, Gerlach souligne que l'échange entre les partenaires au sein d'une coopération est caractérisé par : 1) un accent sur l'échange relationnel plutôt que transactionnel, c'est-à-dire centré sur la participation des acteurs plutôt que sur les objets de l'échange ; 2) une redevabilité continue et une obligation mutuelle entre les parties ; et 3) des négociations implicites importantes d'un point de vue social.

Hodgson (1996b) résume parfaitement le problème. Selon lui, la question fondamentale est la suivante : même si l'explication de l'économie des coûts de transaction est crédible, est-il approprié de porter tout le poids de l'explication sur le concept d'opportunisme, s'il ignore certaines caractéristiques fondamentales des organisations du monde réel ? Selon lui, dans les approches contractuelles, les relations non contractuelles telles que la confiance et la loyauté

<sup>32</sup> Pour Williamson, « les individus sont opportunistes quelquefois, et (...) les écarts de loyauté sont rarement visibles *ex ante*. De ce fait, les parties s'efforcent *ex ante* de se tester et créent des garanties *ex post* » (1994, p. 86).

<sup>33</sup> Notons d'ores et déjà que le fait que la confiance existe n'implique pas une absence d'opportunisme, au contraire – cf. *infra*, 2.2.2.

sont négligées. La conception de l’individu comme donné ne peut incorporer facilement des notions telles que l’apprentissage et le développement personnel. Au lieu d’un mécanisme par lequel un individu avec des objectifs et préférences données dirige un autre individu, le management / pilotage devient un processus d’apprentissage et de découverte dans lequel de nouveaux objectifs apparaissent (Loasby, 1995).

Lorsque l’on prend en compte le caractère temporel des relations de coopération, on est conduit d’une part à relativiser l’importance de l’opportunisme, et d’autre part à envisager d’autres mécanismes que les contrats pour limiter l’opportunisme.

Au-delà des critiques de l’hypothèse d’opportunisme, les contrats ne constituent pas, selon nous, des mécanismes de coordination optimaux.

### **2.1.2. Les limites liées à la nature même des contrats**

Les contrats comportent en effet des limites, dues à leurs coût souvent élevé, à leur efficacité relative, et à leur inévitable incomplétude.

#### *2.1.2.1. Des contrats coûteux...*

L’élaboration et le contrôle des contrats incomplets sont coûteux. En effet, les éventuels comportements opportunistes des agents engendrent des dépenses : ce sont les coûts de transaction<sup>34</sup>. Ces coûts de transaction sont généralement répartis en deux catégories : coûts de transaction *ex ante* et *ex post*.

Les coûts de transaction *ex ante* sont les coûts liés à la négociation, la rédaction, la signature et la garantie d’un accord. Cet accord contractuel peut prendre la forme d’un document complexe où sont précisées toutes les conditions de la transaction future, ou celle d’un document plus incomplet où toutes les contingences ne sont pas précisées par avance. Dans le premier cas, les coûts de transaction seront certainement prohibitifs. Mais, si la signature d’un contrat incomplet limite les coûts de transaction *ex ante*, en revanche, elle ne réduit pas les coûts de transaction *ex post*. Le contrat nécessite en effet des dépenses, des coûts liés à son administration, la surveillance de sa bonne exécution et sa renégociation (Williamson, 1994, p. 41). En particulier, l’implémentation de mécanismes contractuels destinés à lutter contre l’opportunisme engendre des coûts : d’une part des coûts liés à la structure de contrôle du déroulement du contrat, et, d’autre part, des coûts d’opportunité liés à l’immobilisation d’actifs afin de garantir le respect du contrat par les deux parties (otages).

Les contrats sont donc des mécanismes de coordination extrêmement coûteux, même dans le cas où le contrat est « incomplet ».

#### *2.1.2.2. ... d’une efficacité limitée ...*

Au-delà de leur caractère coûteux, les mécanismes contractuels peuvent se montrer d’une efficacité limitée, à la fois dans leur rôle même de lutte contre l’opportunisme, et dans leur capacité à limiter les conflits.

---

<sup>34</sup> Williamson reprend la définition donnée par Arrow (1969, p. 48) et définit les coûts de transaction comme les « coûts inhérents au fonctionnement d’un système économique » (Williamson, 1994, p. 38).

Comme nous l'avons dit, les mécanismes contractuels ne suppriment pas totalement la possibilité d'apparition de comportements opportunistes. Les mécanismes de surveillance comportent des failles. En particulier, s'il est possible d'observer un comportement opportuniste, il n'est pas toujours possible de prouver qu'un tel comportement a effectivement été adopté, ce qui laisse une marge de manœuvre aux agents « malhonnêtes ». La remise d'otages ou la rupture du contrat, si elles constituent des menaces crédibles, ne permettent néanmoins pas d'éviter des petits écarts de comportements, pas suffisamment graves pour justifier de réelles mesures de rétorsion. Enfin, les mécanismes d'incitation doivent, pour fonctionner, être basés sur un mécanisme d'information permettant d'estimer les contributions individuelles. Cependant, cela reste des estimations, les agents pouvant toujours tricher s'ils savent qu'ils sont évalués.

Bref, malgré l'implémentation de mécanismes contractuels souvent complexes, le risque d'opportunisme, même s'il est atténué, demeure.

Par ailleurs, les mécanismes contractuels ne sont d'aucune aide pour prévenir l'apparition de désaccords honnêtes. Au contraire, ils risquent de conduire à une aggravation de la situation, dans la mesure où des désaccords honnêtes peuvent être pris pour des tentatives d'opportunisme et conduire à des mesures de rétorsion alors même que les conflits auraient pu être résolus par d'autres biais.

Enfin, malgré tout l'attirail de dispositifs qu'il peut comprendre, le contrat reste inéluctablement incomplet.

### 2.1.2.3. ... et qui restent malgré tout incomplets

Parce que l'incertitude environnant les transactions est omniprésente, et parce que les agents sont dotés d'une rationalité limitée, l'incomplétude des contrats est inévitable.

En particulier, la rédaction du contrat implique que les parties déterminent précisément les performances à atteindre par les parties. Mais, du fait de l'incertitude sur l'avenir et de la complexité des décisions à prendre, cette détermination est délicate. Cela conduit les parties à établir des contrats qui vont porter non pas tant sur le détail des performances que sur les règles et procédures de décision. Plus précisément, du fait de l'incertitude et de la complexité de rédaction des contrats, les contractants vont généralement préférer spécifier les droits, obligations des parties et procédures plutôt que les normes de performance à atteindre.

C'est particulièrement le cas dans les coopérations interfirmes, où les processus de gestion et les résultats ne peuvent être entièrement spécifiés *a priori*. Les partenaires sont donc confrontés à une importante incertitude quant au comportement de chacun. Mais, si les entreprises coopèrent, c'est peut-être justement parce qu'elles ne connaissent pas les résultats futurs de leur activité conjointe. La coopération ne peut alors s'inscrire complètement dans un contrat (Koenig et Van Wijk, 1992).

Le contrat de coopération est incomplet, et il est dès lors difficile de déterminer si les partenaires ont effectivement adopté les comportements adéquats permettant d'atteindre l'objectif souhaité. Comment juger les performances de chacun si le contrat reste imprécis sur les normes à atteindre ? Les engagements pris peuvent notamment être respectés « à la lettre », mais non dans « l'esprit ».

Au total, dans le cadre des coopérations interfirmes, la gestion de l’opportunisme par les contrats pose plusieurs problèmes : les contrats sont coûteux, d’une efficacité limitée et nécessairement incomplets.

### **2.1.3. *Un pilotage relationnel de la coopération permet de compléter le pilotage contractuel dans la lutte contre l’opportunisme***

Si l’on résume, deux arguments vont dans le sens d’un pilotage relationnel de la coopération interfirmes.

Premièrement, il est possible de nuancer l’importance et l’omniprésence du risque opportuniste dans les relations économiques. En effet, en dynamique, le risque d’opportunisme semble moins important qu’en statique, d’une part parce que les acteurs peuvent apprendre sur les comportements des autres, et, d’autre part parce que les relations économiques et les acteurs sont insérés dans des institutions et normes sociales dont on ne peut sous-estimer le rôle. Pour ces deux raisons, on peut soutenir qu’il n’est pas irrationnel de laisser le contrat incomplet, car les acteurs, s’ils restent potentiellement opportunistes, ne vont pas systématiquement tenter d’en exploiter les failles.

Deuxièmement, les mécanismes contractuels de lutte contre l’opportunisme ont de sérieuses limites. D’abord, à la fois la rédaction et l’exécution des contrats engendrent des coûts très élevés ; ensuite, les contrats ne suppriment pas totalement le risque d’opportunisme ; et enfin, les contrats restent en tout état de cause incomplets.

Aussi, plutôt que de vouloir piloter la coopération en se reposant uniquement sur les contrats, plutôt que de tenter de rédiger un contrat qui soit le plus complet possible, les partenaires peuvent aussi envisager un pilotage « relationnel », consistant à laisser le contrat relativement incomplet et à pallier cette incomplétude grâce à des mécanismes de coordination « extra-contractuels ».

En plus des mécanismes de coordination purement contractuels, les partenaires peuvent aussi implémenter des mécanismes plus collectifs, permettant de réduire les coûts de transaction, notamment les coûts de rédaction du contrat et les coûts de contrôle sur l’exécution de la transaction. Ces mécanismes, de nature extra-contractuelle, sont alors complémentaires au contrat. Dans cette perspective on peut considérer que « *l’incomplétude n’est pas le problème, c’est la solution* » (Favereau, 1996).

Nous allons maintenant voir quels mécanismes extra-contractuels peuvent être utilisés par les partenaires pour limiter l’apparition de comportements opportunistes au sein des coopérations interfirmes.

## **2.2. Des mécanismes extra-contractuels complémentaires au contrat dans la lutte contre l’opportunisme**

Nous avons vu que plusieurs mécanismes contractuels pouvaient être exploités par les partenaires pour lutter contre l’opportunisme. Cependant, ces mécanismes sont coûteux, et le contrat de coopération reste malgré tout incomplet. La question qui se pose est dès lors celle de savoir si d’autres mécanismes ne permettent pas eux aussi de minimiser le risque d’opportunisme, à un moindre coût.

Si l'on considère la coopération interentreprises dans une perspective dynamique, les partenaires ont également la possibilité de construire des mécanismes de coordination dans le cadre de leurs relations. Dès lors, ces mécanismes, extra-contractuels, sont complémentaires au contrat de coopération, et permettent de pallier l'incomplétude qui lui est inhérente. De plus, ces mécanismes ont pour avantage d'être moins coûteux, au moins en termes de ressources financières à engager.

Le principal mécanisme extra-contractuel de lutte contre l'opportunisme est celui de la confiance. Mais il existe deux conceptions de la confiance. La notion de « confiance calculée » sert de base au mécanisme de réputation, qui constitue un complément utile au contrat pour limiter le risque d'opportunisme des partenaires (2.2.1.). Cependant, la notion de confiance calculée et le mécanisme de la réputation ont des limites. On peut dès lors envisager une notion de « confiance interpersonnelle ». Cette vision non calculatrice de la confiance a souvent été évoquée pour caractériser les coopérations interfirmes, car elle constitue un puissant mécanisme de limitation des comportements opportunistes (2.2.2.).

### **2.2.1. La réputation permet de limiter l'opportunisme**

La notion de réputation est fondée sur celle, *a priori* paradoxale, de « confiance calculée » (*calculative trust*).

#### *2.2.1.1. La « confiance calculée »*

La « confiance calculée » provient de l'interaction stratégique d'agents économiques recherchant leur intérêt personnel, et est associée à l'affirmation de la théorie des jeux selon laquelle des accords durables et *self-enforcing* sont possibles dans le cadre d'échanges répétés. Les parties restent dans ces relations tant qu'elles considèrent que c'est dans leur propre intérêt de le faire, la possibilité de défection étant restreinte par la sanction ou les représailles qui seraient déployées contre elles. Un cadre de choix rationnel est donc fourni pour expliquer les facteurs d'émergence de la confiance.

La notion de confiance calculée a été développée, entre autres, par Bradach et Eccles (1991), Gambetta (1988) ou Kreps (1990). Dans cette perspective, la confiance est justifiée lorsque le bénéfice attendu de la transaction est positif. La décision d'accepter les risques de la transaction est considérée comme impliquant la confiance. Les définitions de Dasgupta et de Gambetta illustrent parfaitement cette vision calculatrice de la confiance. Le premier définit la confiance comme : "... *correct expectations about the actions of other people that have a bearing on one's own choice of action when that action must be chosen before one can monitor the actions of those others*" (Dasgupta, 1988, p. 51). Pour le second :

*"... trust (...) is a particular level of the subjective probability with which an agent assesses that another agent or group of agents will perform a particular action, both before he can monitor such action (or independently of his capacity ever to be able to monitor it) and in a context in which it affects his own action. When we say we trust someone or that someone is trustworthy, we implicitly mean that the probability that he will perform an action that is beneficial or at least not detrimental to us is high enough for us to consider engaging in some form of cooperation with him"* (Gambetta, 1988, p. 217).

Les modèles dits « à réputation » de la théorie des jeux sont fondés sur cette notion de confiance calculée.

### 2.2.1.2. *Jeu de la confiance et modèles à réputation*

Les modèles dits « à réputation », au sein de la théorie des jeux, reposent sur des jeux répétés, avec asymétrie de l’information entre joueurs, où la construction d’une réputation de comportement peut intervenir en fonction de l’horizon du temps de jeu et de l’incitation à coopérer (Axelrod, 1984 ; Kreps, 1990). L’idée de base de ces modèles est qu’une entreprise ayant un comportement malhonnête peut en fait tromper son partenaire en lui faisant croire qu’elle est honnête, pour encaisser vers la fin du jeu les bénéfices de cette (fausse) réputation. Le modèle montre que l’incitation à adopter un comportement coopératif augmente avec l’horizon de temps de l’alliance. Ouchi (1980) ou Williamson (1985) ont présenté un argument similaire, selon lequel une relation à long terme permet une accumulation d’actifs spécifiques, ce qui a pour effet de renforcer une relation d’alliance.

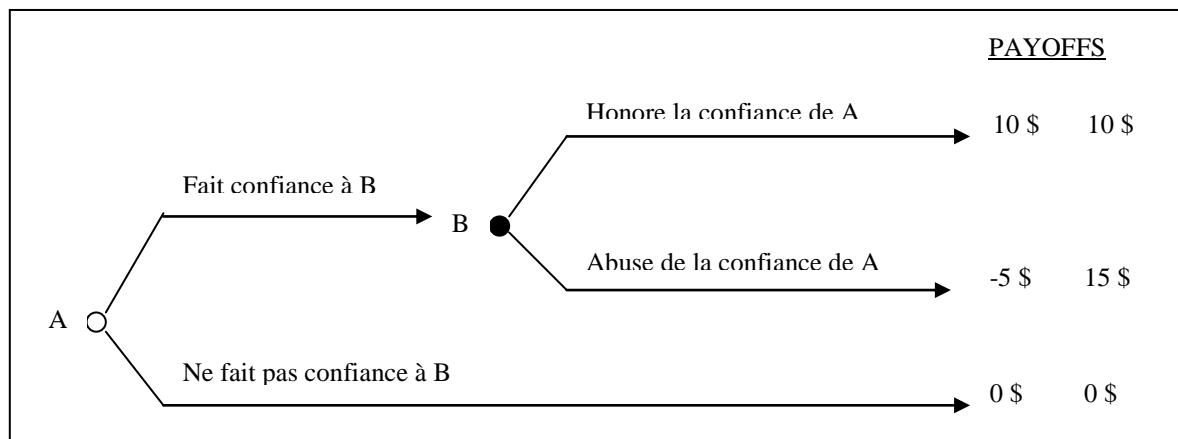
Kreps (1990) insiste sur le rôle de la réputation dans la coordination dans le cadre d’une analyse en termes de jeux non coopératifs. L’auteur reprend l’hypothèse de Williamson relative à l’opportunisme des individus, et souhaite montrer que la réputation associée à une entreprise peut permettre, au même titre que la propriété, de combler l’incomplétude des contrats. La confiance est le résultat d’un jeu répété, non-coopératif, entre deux individus. Le jeu de la confiance permet aux joueurs de construire leur réputation en fonction des transactions passées. La réputation devient la preuve que l’individu qui véhicule cette réputation est digne de confiance.

Le point de départ de l’analyse de Kreps est une transaction qui semble bénéfique aux deux parties. Pour garantir qu’une partie ne tire pas avantage de l’autre, des coûts de transaction sont nécessaires pour écrire et faire appliquer un contrat. Si ce contrat se montre trop coûteux, voire impossible, à écrire ou à faire appliquer, alors la transaction peut ne pas avoir lieu du tout (car il doit y avoir un bénéfice net). Mais en répétant la situation (avec une probabilité suffisamment élevée), on peut éviter entièrement les coûts de transaction : l’arrangement consistant à honorer la confiance est *self-enforcing* (Kreps, 1990, p. 103).

La réputation se présente comme une solution d’équilibre à un jeu non-coopératif. La réputation fonctionne de la manière suivante : la partie en qui l’on a confiance va honorer cette confiance, parce que l’abuser exclurait ou limiterait fortement les opportunités de s’engager dans des transactions futures (Kreps, 1990, p. 116).



### Le jeu de la confiance



Source : Kreps (1990, p. 100).

D'une part la réputation constitue un mode d'atténuation des effets pervers de l'opportunisme et, d'autre part, elle permet de réduire les coûts de transaction associés.

En effet, la réputation peut constituer un mécanisme permettant de faire respecter les contrats. En effet, lorsque la réputation des parties est en jeu, cela peut constituer un frein à l'opportunisme *ex post*<sup>35</sup>. La crainte d'avoir mauvaise réputation réduit le bénéfice des comportements opportunistes et pousse les acteurs à tenir leurs engagements. Cela limite les incitations au comportement opportuniste en créant un coût qui compense les bénéfices à court terme d'un tel comportement. Ainsi, le besoin de maintenir une bonne réputation est souvent plus efficace que la mise en place de sanctions. Williamson va également dans ce sens puisque pour lui, *"Improved reputation effects attenuate incentives to behave opportunistically in interfirm trade – since the immediate gains from opportunism in a regime where reputation counts must be traded off against future costs"* (Williamson, 1991, p. 291).

Par ailleurs, lorsque la rédaction d'un contrat détaillé est coûteuse, le fait de bénéficier d'une bonne réputation permet d'éviter ces coûts ainsi que ceux liés à la mise en œuvre des mécanismes permettant d'assurer la bonne réalisation du contrat. Dans une transaction où une partie doit faire confiance à l'autre, la réputation de la seconde peut être un outil puissant pour éviter les coûts de transaction de spécification et d'application des termes de la transaction<sup>36</sup>. De plus, la réputation compense partiellement l'imperfection de l'information associée à la transaction : la confiance accordée à un partenaire rend moins utile une parfaite information concernant ce partenaire.

Ainsi, comme l'avait déjà souligné Adam Smith, la réputation est, depuis longtemps, l'un des principaux mécanismes permettant d'assurer le respect des engagements.

Dans le cadre des coopérations interfirmes, où les contrats sont nécessairement incomplets, la réputation peut être un puissant facteur de limitation des comportements opportunistes. La réputation associée à une entreprise peut permettre, au même titre que les mécanismes strictement contractuels, de combler l'incomplétude des contrats. Les partenaires construisent

<sup>35</sup> La réputation constitue également un frein aux tentations de reniement et de renégociation du contrat.

<sup>36</sup> De plus, lorsque les contingences sur lesquelles les termes sont basés sont observables mais non vérifiables, la réputation peut être la seule manière d'effectuer la transaction.

leur réputation dans le temps, en fonction des transactions passées. La réputation d’un partenaire devient la preuve que celui-ci est digne de confiance, et ne trahira pas ses engagements. Le mécanisme de la réputation offre également l’avantage d’être beaucoup moins coûteux que les mécanismes contractuels de lutte contre l’opportunisme. Si les partenaires ont bonne réputation, il devient moins impératif de mettre en œuvre un large ensemble de moyens destinés à empêcher l’apparition de comportements opportunistes, ce qui réduit les coûts de transaction. La rédaction du contrat devient plus légère, et les coûts de contrôle de son exécution sont amoindris.

Cependant, l’argument en termes de réputation souffre de deux difficultés principales : le mécanisme de la réputation fonctionne tant que les acteurs concernés ont intérêt à préserver cette réputation (d’où la notion de confiance « calculée ») et tant que les co-contractants évoluent dans un environnement aux contingences observables (Kreps, 1990, p. 108).

La première difficulté est formelle et renvoie au problème de la fin du jeu<sup>37</sup>. On peut montrer que la coopération se dénouera si la fin de la séquence des relations est connue par avance. La réputation comme mécanisme permettant de faire respecter les engagements ne peut fonctionner qu’à une seule condition : la durée espérée de la relation doit être suffisamment importante pour que la valeur de la réputation excède le gain d’une action déloyale<sup>38</sup>. Ce sera également le cas dans les coopérations interfirmes : pour que la réputation fonctionne, les partenaires doivent désirer maintenir durablement leurs relations.

Le second problème est celui de la nécessité d’observation directe de l’exécution de l’accord<sup>39</sup>. La réputation n’est efficace que si sa diffusion est assurée et donc si la communication entre les acteurs est suffisamment développée. On voit ici poindre l’importance de la proximité entre les acteurs. Au sein des coopérations interfirmes, la réputation fonctionnera d’autant mieux que les partenaires sont proches géographiquement. Ce point est illustré par le modèle du district industriel (Beccatini, 1990), dans lequel les firmes se connaissent et se reconnaissent, la proximité géographique permettant à la fois la répétition des engagements, leur vérification quotidienne et la diffusion de la variable réputation.

Au total, la réputation peut constituer, pour les partenaires de la coopération, un mécanisme permettant de faire respecter les contrats et un frein à l’opportunisme *ex post*. De plus, elle permet de réduire les coûts de rédaction du contrat de coopération et d’éviter les coûts liés à la mise en œuvre des mécanismes permettant d’assurer le respect de ce contrat par les partenaires. Au sein des coopérations interfirmes, la réputation représente donc un mécanisme complémentaire au contrat.

Cependant, la notion de confiance sur laquelle se fonde la réputation est critiquable. Selon plusieurs auteurs, le concept de confiance développé par la théorie des jeux aboutit à une impasse. En effet, les conventions de « confiance », que la théorie montre comme étant supérieures, proviennent en fait d’un comportement d’optimisation inter-temporel : elles dérivent du calcul plutôt que de la confiance. Il existe donc une contradiction inhérente à une notion de confiance provenant d’un comportement calculateur. Une telle notion de

---

<sup>37</sup> Ce problème a été constaté en premier par Selten (1978) et appelé *chain-store paradox*.

<sup>38</sup> Ce problème peut cependant être résolu théoriquement, au prix d’une complication de l’analyse consistant à supposer qu’il existe une chance, même infime, que B n’abusera pas de la confiance de A.

<sup>39</sup> Ce qui implique aussi que le contrat soit le plus clair possible, afin de pouvoir apprécier la conformité de son exécution.

« confiance » n'ajoute rien à la portée de l'analyse : il n'est pas strictement nécessaire de parler de confiance s'il s'agit de l'expression ou du résultat de l'intérêt personnel privé couplé à un choix efficient de structures d'incitations contractuelles (Coriat et Guennif, 1998). C'est également le point de vue de Williamson, pour qui la confiance calculée est une contradiction en soi<sup>40</sup> : *"I contend that calculated trust is a contradiction in terms and that the study of economic organization is better served by treating commercial transactions without reference to trust"* (Williamson, 1993a, p. 417).

On peut dès lors aller plus loin, et penser, comme Granovetter, que *« la confiance n'est pas un phénomène purement économique, qui pourrait se ramener à un calcul en termes de coût/bénéfice. Elle s'établit aussi dans la sphère des relations sociales »* (Bidault et Jarillo, 1995, p. 116). Au-delà de la réputation, la confiance interpersonnelle peut également jouer un rôle dans le pilotage des coopérations interfirmes.

### **2.2.2. La confiance interpersonnelle : un puissant frein à l'opportunisme**

On peut envisager la confiance comme étant, de manière intrinsèque, interpersonnelle. Cette vision de la confiance implique de s'intéresser aux facteurs de son émergence, puisque la confiance, si elle n'est pas « calculée », ne peut être que construite. La confiance interpersonnelle, fondée sur la proximité des acteurs, constitue un mécanisme efficace de lutte contre l'opportunisme.

#### *2.2.2.1. La notion de confiance interpersonnelle*

Au sein de la théorie économique, la notion de confiance a été développée comme une réponse au problème de l'incertitude dans les relations entre agents économiques. En effet, d'un point de vue théorique, la confiance peut être considérée avant tout comme une conséquence de l'incertitude<sup>41</sup>. Lorsque les agents économiques sont supposés agir dans un contexte d'incertitude et être à la recherche de leur intérêt personnel, le besoin d'une théorie de la confiance apparaît<sup>42</sup>. Dans un contexte d'incertitude et avec des agents opportunistes, les transactions économiques ne peuvent se développer sans qu'il y ait des coûts de transaction et de contractualisation extrêmement élevés, puisque chaque agent cherche à passer par des spécifications du contrat toujours plus sophistiquées pour se protéger contre l'opportunisme de l'autre ou des autres<sup>43</sup> (Coriat et Guennif, 1998).

Puisque les contrats sont nécessairement incomplets, la lutte contre l'opportunisme doit passer par d'autres mécanismes. Les firmes reconnaissent la nature irréductible des risques qu'elles affrontent ; elles peuvent chercher à faire face à ces risques en mettant en place des mécanismes qui vont leur permettre d'orienter leur réponse à l'imprévu (Lazaric et Lorenz,

<sup>40</sup> Pour l'auteur, dans ce cas, l'utilisation du terme de « confiance » est de surcroît trompeuse (Williamson, 1993a, 1993c).

<sup>41</sup> C'est pourquoi le modèle néoclassique orthodoxe, fondé sur une rationalité parfaite des individus et une information complète, ne laisse aucune place à la notion de confiance.

<sup>42</sup> Notons que l'introduction du concept de confiance ne remet pas en cause l'hypothèse d'opportunisme. Au contraire, c'est parce que les agents sont potentiellement opportunistes que la confiance devient nécessaire.

<sup>43</sup> Néanmoins, un état d'incertitude ne justifie pas en lui-même le besoin d'une hypothèse explicite sur la nature de la confiance. Même dans des conditions d'incertitude, certains théoriciens néoclassiques ont fait des prises en compte conceptuelles qui éliminent le besoin d'une telle hypothèse ; notamment, par exemple, la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction et la théorie des jeux.

1998, p. 220). La confiance est alors nécessaire pour faire face aux inévitables contingences imprévues.

Lorenz définit un comportement loyal de la manière suivante :

*“trusting behaviour consists in action that (1) increases one’s vulnerability to another whose behaviour is not under one’s control, and (2) takes place in a situation where the penalty suffered if the trust is abused would lead one to regret the action. In economic terms this implies that the action would not be taken in the absence of trust because the expected net benefit is lower than if some alternative is chosen. In short, there is no best strategy independent of trust”* (Lorenz, 1988, p. 197).

Cela implique 1) que la confiance présuppose une prise de décision dans une situation de risque, où le risque est attribuable au comportement stratégique des autres ou à la possibilité qu’ils se comportent de façon opportuniste<sup>44</sup> ; 2) l’action et donc les risques sont évitables : la firme n’est pas obligée de s’engager dans une relation avec une autre firme ; 3) il est utile de distinguer le risque lié au comportement des autres et le risque dû aux événements exogènes.

On peut considérer qu’une relation interfirmes est caractérisée par un état de confiance si les parties en présence adoptent un code de conduite permettant de garantir le respect des termes et de l’esprit du contrat. Dans une perspective plus dynamique et/ou historique, la confiance peut être interprétée comme un cas particulier d’actif spécifique, intangible, qui résulte de l’accumulation de comportements passés, et qui est valorisable en soi parce qu’il permet de faciliter les échanges futurs (Wolff, 1996).

De plus, la confiance ne peut exister que si les agents économiques agissent dans un univers où l’incertitude est radicale (plutôt que dans un univers où la probabilité des contingences futures peut être calculée). Même s’il peut être évident qu’un comportement coopératif est dans l’intérêt immédiat de l’agent, il n’a aucune garantie que ce comportement serait optimal sur le long terme. Les relations de confiance peuvent être considérées comme telles uniquement si elles comportent un risque incalculable pour l’agent qui les initie<sup>45</sup>. Ainsi, pour Coriat et Guennif :

*“Since the notion of trust is inseparable from that of self-interest, a trust-based relationship is one in which an agent gives his partner something which may prove in the future to have been in his interest to have kept for himself, and which he assumes will be in his partner’s future interests as well”* (Coriat et Guennif, 1998, p. 6).

Dans la même perspective, Sabel définit la confiance comme *“... the mutual confidence that no party to an exchange will exploit the other’s vulnerability”* (Sabel, 1992, p. 215).

De nombreux travaux sur la confiance font référence à sa nature interpersonnelle. La « confiance personnelle » est basée sur des relations intimes de long terme, un partage

---

<sup>44</sup> La possibilité d’un comportement opportuniste est donc une condition nécessaire pour que la question de la confiance surgisse. Si toutes les personnes sont invariablement honnêtes, faisant de leur mieux pour remplir leurs engagements, alors il n’y a pas de problème de confiance.

<sup>45</sup> Coriat et Guennif (1998) distinguent comportement basé sur la confiance et comportement « altruiste » : le premier est compatible avec l’intérêt personnel, le second non.

d'objectifs et d'attentes et la suppression de la recherche de l'intérêt personnel de court terme. Il peut en résulter une bonne volonté à se retenir de tirer avantage d'une opportunité de court terme, ce qui renforce les attentes mutuelles des parties selon lesquelles leur relation peut et sera maintenue dans le futur. Le comportement des parties n'est pas réduit à la recherche de l'intérêt personnel : la confiance personnelle provient de valeurs culturelles et historiques partagées (Deakin et Wilkinson, 1995, p. 20).

Dès lors, la confiance ne peut être que construite dans le temps par les partenaires.

#### 2.2.2.2. *Les facteurs d'émergence de la confiance dans les coopérations interfirmes*

A l'instar de Lazaric et Lorenz (1998), on peut soutenir que la confiance est construite à travers un processus d'apprentissage interactif et incrémental. En se centrant sur l'apprentissage interfirmes, les auteurs suggèrent que les firmes envisageant des engagements de long terme commencent par faire de petits investissements dédiés et, selon le résultat, se risquent progressivement à de plus gros investissements. Cette procédure incrémentale montre que la confiance peut émerger à travers un processus d'apprentissage dans le temps, en particulier. La confiance apparaît à la fois comme une condition et comme un produit de la construction des liens (Lecoq, 1993). La confiance peut exister *a priori*, grâce à divers facteurs tels que l'expérience de « solides relations » avec le partenaire, la connaissance de sa bonne réputation, l'existence de liens interpersonnels entre individus de chaque organisation ... Le développement de la coopération agit en retour sur la confiance. Celle-ci est donc un processus itératif dans une relation. La confiance « *se bâtit sur la qualité et la fréquence des interactions* » (Fabbe-Costes et Brulhart, 1999, p. 34).

Plus précisément, nombre de facteurs sont évoqués dans la littérature empirique sur l'émergence de la confiance.

Perrow souligne que la production de la confiance est très difficile à démontrer et même à illustrer. La confiance est générée par les structures ou les contextes : même si la confiance en elle-même ne peut être créée délibérément, les structures et contextes peuvent être créés délibérément, afin de favoriser la confiance. Pour l'auteur, plusieurs caractéristiques sont à même de générer un comportement de confiance, plutôt qu'un comportement de maximisation de l'intérêt personnel, au sein d'un groupe de firmes (Perrow, 1993, p. 127) :

- le partage d'informations sur les marchés, les technologies, les salaires et les profits des firmes ;
- une similarité suffisante dans les processus et les techniques parmi les firmes, de manière à ce qu'elles puissent se comprendre et juger mutuellement leur comportement<sup>46</sup> ;
- l'expérience d'avoir été aidé par une autre firme ;
- des relations de long terme, mais parfois aussi des contacts intermittents ;
- peu de différence entre les firmes, en termes de taille, de pouvoir ou de position stratégique ;
- une rotation du leadership nécessaire pour représenter un groupe de firmes ;

---

<sup>46</sup> Cela fait référence, selon Perrow (1993), à la différence entre « je ne sais pas comment tu fais, je dois te faire confiance » et « je sais comment tu fais, je peux te faire confiance ».

- des revenus financiers similaires entre firmes et entre employés au sein des firmes ;
- des firmes ayant connu collectivement les avantages économiques d’accroissement des ventes et des marges bénéficiaires ;
- la conscience d’une communauté de sort générée par les associations professionnelles, les collectivités locales, ou autres.

Pour Perrow, la possibilité d’émergence de la confiance est accrue lorsque ces conditions sont réunies.

Ces conditions sont, selon nous, liées à deux éléments principaux, eux-mêmes inter-reliés : la proximité et les relations personnelles.

En effet, les études empiriques insistent invariablement sur le besoin de contacts personnels, et un certain nombre de firmes affirment que la proximité géographique est souhaitable parce qu’elle facilite ce type de contacts (Lorenz, 1988). En effet, proximité et relations personnelles facilitent l’interaction et donc le processus d’apprentissage de la confiance. La proximité est un facteur favorisant la connaissance mutuelle des acteurs<sup>47</sup> ; les relations personnelles et les contacts interindividuels constituent un élément important de la confiance<sup>48</sup>. Plus généralement, selon Bradach et Eccles, la confiance repose sur des normes d’obligation et de coopération, qui impliquent toutes l’existence d’une certaine communauté de valeurs partagées, qu’elles résident dans un réseau de relations d’affaires, un pays, un district industriel délimité géographiquement, ou une firme. De plus, selon eux, “*social norms (...) are not the only source of trust in economic life. Concrete personal relationships also produce trust*” (Bradach et Eccles, 1991, p. 285). Des mécanismes multiples et subtils, se renforçant mutuellement, fournissent la base de la confiance : normes d’obligation, récurrence des transactions et relations personnelles.

Dans la mesure où la confiance est construite en démontrant que l’on est digne de confiance dans le temps, la durée historique de la relation importe. La confiance interpersonnelle s’appuie sur un apprentissage fait d’engagements mutuels, de signes que l’on donne à l’autre pour justifier sa confiance : “*... a trust-based relationship will only survive if it is supported by experience*” (Coriat et Guennif, 1998, p. 8). La répétition des interactions et de la communication approfondit la connaissance mutuelle, accroît la capacité de prévision du comportement de l’autre, favorise l’émergence d’une perception consensuelle des objectifs et des contraintes de l’échange à réaliser. Elle génère des attentes et des obligations, qui sont plus souvent ressenties ou considérées comme allant de soi qu’exprimées formellement.

Les contacts directs entre agents vivant en permanence dans la même zone rend possible l’observation, l’interprétation et la mémorisation des comportements des agents avec lesquels on travaille. C’est pourquoi la proximité géographique des partenaires constitue sans doute un élément essentiel dans l’émergence de la confiance.

En tout état de cause, la confiance apparaît comme un mécanisme permettant de réduire l’incertitude comportementale.

---

<sup>47</sup> Ne serait-ce que le fait d’appartenir à des réseaux communs (club d’entreprises, associations professionnelles, ...).

<sup>48</sup> Cf. Ring et Van de Ven (1992, p. 488), Ménard (1994a, p. 202), Casson (1997, p. 135-136).

### 2.2.2.3. *La confiance interpersonnelle comme frein à l'opportunisme*

La confiance surgit dans des conditions d'incertitude, et est un moyen de réduire l'incertitude. L'information additionnelle fournie contribue à établir un minimum de prédictabilité dans le comportement d'un partenaire. Ainsi, pour Sako (1992), la confiance permet "... *to increase the predictability of mutual behaviour by honouring commitments whilst at the same time facilitating the treatment of unexpected contingencies in a mutually acceptable way*".

Plusieurs auteurs, dont Granovetter (1985), ont pu montrer comment le développement de relations interpersonnelles durables agit comme inhibiteur d'un comportement opportuniste ou trompeur de chacune des parties. Suivant Granovetter, Bradach et Eccles (1991) affirment que là où les transactions économiques sont encadrées dans des relations personnelles, les risques d'opportunisme sont amoindris, et il n'est plus nécessaire d'élaborer des structures de gouvernance formelles.

Dans ce cadre, la confiance permet :

*« ... de réduire l'incertitude relative au comportement mutuel par un processus d'auto-contrôle. Celui qui fait confiance acquiert un ensemble d'anticipations concernant le comportement de celui en qui il a confiance. Conscient de ces anticipations quant à son propre comportement, celui en qui il est fait confiance devient 'digne de confiance' s'il se sent l'obligation de satisfaire ces anticipations. Cette combinaison d'anticipation et d'obligation donne naissance à un mode de contrôle efficace, doté d'une souplesse qu'on ne trouve pas dans les systèmes de contrôle formels. La confiance permet en effet de prendre des initiatives en dehors des règles existantes ... »* (Koenig et Van Wijk 1992, p. 306).

Toute forme de coopération entraîne des problèmes inconnus des acteurs : ambiguïté dans la communication, comportement opportuniste des partenaires. Parmi les moyens disponibles pour résoudre ces problèmes dans ce type de relation, la confiance est le plus immédiat et le plus accessible. Elle engendre une forme de prévisibilité du comportement de l'autre, atténuant donc cette source d'incertitude. La confiance rend gérables les contrats incomplets, et diminue les coûts de transaction.

Au total, la confiance constitue un mécanisme extra-contractuel essentiel au pilotage des coopérations interfirmes. La réputation et la confiance, qui sont selon nous deux mécanismes bien différents, constituent de puissants freins à l'opportunisme. Réputation, confiance et contrat sont alors considérés comme étant complémentaires pour la gestion de l'opportunisme au sein des coopérations interfirmes.

Nous avons montré dans cette seconde section qu'un pilotage relationnel de la coopération interfirmes était rendu nécessaire du fait des limites des mécanismes contractuels, et rendu possible du fait de la dynamique de la coopération. Ce pilotage relationnel consiste à laisser le contrat de coopération relativement incomplet, et de fonder la gestion de l'opportunisme non pas en priorité sur des mécanismes contractuels, mais plutôt sur la réputation des partenaires et sur la confiance entre les partenaires. Evidemment, cette perspective implique de prendre en compte le caractère temporel des relations entre acteurs. En effet, d'une part la réputation se construit sur la base des comportements passés des différents partenaires, et, d'autre part, la confiance, si elle ne peut provenir du calcul, doit être construite ce qui nécessite du temps. La

coopération doit dès lors avoir un caractère durable, afin que le mécanisme de réputation puisse fonctionner, et afin que la confiance interpersonnelle puisse émerger et/ou se renforcer.

Le premier enjeu du pilotage des coopérations interfirmes consiste à minimiser le risque d’opportunisme *ex post* de la part des partenaires. La question à laquelle nous avons tenté de répondre est celle de la nature des mécanismes que les partenaires de la coopération peuvent utiliser pour répondre à cet enjeu. Nous avons identifié deux grands types de mécanismes, dont l’implémentation conduit à deux grands types de pilotage.

Les partenaires peuvent mettre en œuvre un pilotage uniquement contractuel. Dans ce cas, l’objectif est de rédiger un contrat qui soit le plus complet possible, et qui définit l’utilisation de plusieurs mécanismes permettant de limiter l’aléa moral. Afin d’éviter les comportements de tire-au-flanc, les partenaires vont mettre en œuvre des procédures de contrôle et de rétorsion (notamment par le biais d’échange d’otages), et/ou des mécanismes incitant à maximiser l’effort individuel. La résolution du problème du hold-up passe quant à elle par l’instauration de mécanismes de partage de la quasi-rente, eux-mêmes éventuellement basés sur un mécanisme d’information visant à estimer au plus près les contributions individuelles des différents partenaires à l’output final. Enfin, une éventuelle tragédie des communs peut être écartée grâce à une bonne allocation des droits de propriété ou grâce à la mise en place de mécanismes de supervision et d’incitation. Cependant, la définition et la mise en œuvre de ces mécanismes représentent un coût considérable, et n’élimine pas l’inévitable incomplétude du contrat de coopération.

Une seconde solution consiste alors, pour les partenaires, à mettre en œuvre un pilotage relationnel de la coopération. Ce pilotage n’implique pas d’abandonner le contrat. Au contraire, les mécanismes contractuels et extra-contractuels sont alors conçus comme étant complémentaires. Le pilotage relationnel consiste à laisser le contrat incomplet, et à pallier cette incomplétude grâce à deux mécanismes essentiels agissant comme des freins à l’opportunisme : la réputation et la confiance. Cette forme de pilotage conduit à considérer l’incomplétude contractuelle comme une solution plutôt que comme un problème concernant la gestion de l’opportunisme. L’incomplétude permet et en même temps qu’elle nécessite, la construction de la confiance entre les partenaires.

Si les mécanismes extra-contractuels sont complémentaires au contrat dans la lutte contre l’opportunisme, ils sont également indispensables à la coordination technique des entreprises partenaires.





## Chapitre 3

---

### La coordination technique dans les coopérations interfirmes : la nécessité d'apprentissages

Dans le chapitre 1, nous avons vu que le pilotage des coopérations interfirmes devait répondre à deux grands enjeux : la lutte contre l'opportunisme et la coordination technique des partenaires. Dans le chapitre 2, nous avons traité la première facette du pilotage des coopérations interfirmes, consistant à réduire le risque d'opportunisme des partenaires. Nous avons vu qu'un pilotage efficace impliquait de laisser le contrat relativement incomplet, et à le compléter grâce à des mécanismes extra-contractuels, fondés sur la confiance. Cette forme de pilotage a été qualifiée de « relationnelle », du fait de l'importance des relations entre les partenaires au sein de la coopération.

Dans ce troisième chapitre, nous allons nous intéresser à la deuxième facette du pilotage : la coordination technique des partenaires. L'enjeu est alors, pour les partenaires, de construire une « *capacité collective de production et d'organisation* »<sup>1</sup>. L'objet de ce chapitre est d'identifier des mécanismes permettant aux partenaires de la coopération de coordonner efficacement leurs activités de production. Plus précisément, nous avons distingué deux dimensions au sein de la coordination technique<sup>2</sup> : une dimension de « coordination *stricto sensu* », qui se rapporte à la prise de décision en situation de rationalité limitée (voire procédurale) et d'incertitude (plus ou moins radicale), et une dimension de « coordination cognitive », renvoyant à la coordination des connaissances et des processus d'apprentissage des différents acteurs, processus orientés vers la création de ressources nouvelles.

Nous allons voir, dans ce chapitre, qu'il est possible d'envisager ces deux dimensions de coordination *stricto sensu* et de coordination cognitive selon une perspective statique (allocative) ou dynamique (créative), la seconde permettant d'enrichir la première et d'aller plus loin dans l'analyse du pilotage des coopérations.

Une analyse statique est intéressante à deux égards. Premièrement, elle permet de mettre en évidence l'existence de mécanismes contractuels efficaces pour repousser les limites de la rationalité des acteurs, gérer l'incertitude environnementale et assurer une prise de décision efficiente (dimension de coordination *stricto sensu*). Deuxièmement, on peut également envisager la coordination cognitive d'un point de vue « statique », conduisant à concevoir la coopération comme un moyen, pour les entreprises qui y ont recours, d'accéder à des compétences dont elles ne disposent pas en interne, et difficiles à acquérir sur le marché.

---

<sup>1</sup> Rappelons que nous avons emprunté cette expression à Weinstein (1997).

<sup>2</sup> Cf. *supra*, Chap. 1.

Si cette analyse « statique » est utile, elle nous paraît cependant insuffisante. L'adoption d'une perspective dynamique conduit à s'intéresser à la question de la construction des mécanismes de coordination *stricto sensu*. Mais cela implique de prendre en compte les phénomènes d'apprentissage et donc de réintégrer une dimension cognitive dans la coordination des actions et décisions. D'autre part, si la coopération s'oriente souvent vers l'accès aux compétences, il nous semble cependant nécessaire, dans une perspective dynamique, de prendre en compte un autre enjeu, tout aussi important, celui de la création de capacités dynamiques par les partenaires. Si l'objectif des partenaires peut simplement être d'accéder à des compétences non possédées, il peut aussi être (ou devenir dans le cours de la relation) de développer des compétences et ressources nouvelles, pouvant prendre la forme d'innovations de produits ou de processus. Si, au niveau statique, la coordination cognitive se résume à l'acquisition de compétences externes, à des transferts et des échanges de connaissances, au niveau dynamique, on passe dans la sphère de la production de connaissances nouvelles. Les effets d'apprentissage deviennent dès lors encore plus complexes.

Au total, l'adoption d'une perspective dynamique conduit à mettre l'accent sur la production des connaissances, nécessaire pour assurer une prise de décision efficace, et pour orienter l'apprentissage vers la création de ressources.

Dans une première section, nous nous intéresserons à la dimension de coordination *stricto sensu* des entreprises partenaires. Nous verrons qu'une analyse statique conduit à mettre en évidence deux mécanismes permettant de repousser les limites de la rationalité des acteurs et de gérer l'incertitude « exogène » : les règles ou « routines » et l'autorité. Une approche dynamique permet de compléter l'analyse statique, et de se focaliser sur l'origine et les fondements de ces deux mécanismes. On peut dès lors suggérer certains facteurs favorisant (ou gênant) la construction de routines organisationnelles et l'efficacité du mécanisme d'autorité.

La seconde section sera consacrée à la dimension fondamentalement cognitive de la coordination interfirmes. D'un point de vue statique, la coordination cognitive est essentiellement orientée vers l'accès aux compétences. Dans ce cadre, la coopération est utilisée par les firmes pour accéder aux compétences d'autres firmes et en dégager des apprentissages. On peut alors identifier plusieurs facteurs propices à la mise en œuvre de ces apprentissages, mais aussi des risques pour les firmes partenaires. D'un point de vue dynamique, l'objectif des partenaires est de créer de véritables capacités dynamiques propres à la coopération. Nous analyserons dès lors la manière selon laquelle les partenaires peuvent développer de telles capacités, en insistant sur les facteurs favorisant cet apprentissage, mais aussi sur les risques que cette création de capacités spécifiques peut comporter pour les entreprises partenaires.

## **1. LA PRISE DE DECISION AU SEIN DES COOPERATIONS INTERFIRMES : LA DIMENSION DE COORDINATION *STRICTO SENSU***

---

L'objectif de la coordination *stricto sensu* est une prise de décision efficiente. Elle se heurte à deux problèmes : la rationalité limitée des acteurs et l'incertitude. En effet, comme le futur est incertain et la rationalité limitée, les agents économiques n'entreprennent pas

toujours des actions compatibles. Des mécanismes doivent être conçus afin de déterminer, pour chaque partenaire, les actions permettant d'atteindre le résultat souhaitable au niveau collectif<sup>3</sup>.

En effet, il est impératif qu'au sein des coopérations, les firmes coordonnent efficacement leurs activités, ce qui implique d'instituer des mécanismes de prise de décision concernant l'allocation des ressources, la division des tâches et l'organisation de la production. Une partie du pilotage est donc destinée à assurer cette fonction de coordination *stricto sensu*, afin que la prise de décision soit efficace malgré une rationalité au moins limitée des partenaires et malgré une incertitude exogène plus ou moins forte. En particulier, si les partenaires ne peuvent pas prévoir toutes les contingences futures, ils doivent concevoir des mécanismes de prise de décision afin, si cela se révèle nécessaire, de ré-allouer les ressources et les rôles de chacun lorsque des événements imprévus surviennent. La question est alors celle des mécanismes permettant aux partenaires d'assurer au mieux la coordination de leurs actions et décisions, notamment face aux inévitables contingences imprévues.

Deux mécanismes complémentaires peuvent être envisagés : les routines (ou règles) et l'autorité (1.1.). L'adoption d'une perspective uniquement statique conduit à concevoir ces deux mécanismes comme étant de nature contractuelle, et pouvant dès lors être définis *a priori*. Cependant, il semble nécessaire de prendre en compte la dimension temporelle des coopérations interfirmes, ainsi que la nature procédurale de la rationalité des acteurs et l'incertitude radicale de l'environnement. Dans ce cadre, la prise de décision renvoie non seulement à des mécanismes informationnels, mais aussi à des mécanismes véritablement cognitifs. Il paraît dès lors difficile d'admettre que des mécanismes de coordination efficaces puissent être conçus *ex ante*. Si cela ne remet pas en cause l'intérêt et l'utilité des routines et de l'autorité, en revanche, cela conduit à poser la question de la construction de ces mécanismes. Dans cette optique, on peut penser que les apprentissages développés vont avoir une influence sur la manière dont la prise de décision va être effectuée et sur l'efficacité des routines et de l'autorité (1.2.).

## **1.1. Une approche statique de la coordination des partenaires : routines et autorité contractuelles**

Afin d'assurer que les partenaires entreprennent des actions compatibles, il est nécessaire de mettre en place des mécanismes de coordination permettant (i) de repousser les limites de la rationalité et (ii) d'affronter l'apparition de contingences imprévues.

Le contrat peut être conçu comme un de ces mécanismes. Il va alors prévoir des règles de comportement, des « routines » (1.1.1.) et un mécanisme de prise de décision en situation d'incertitude : l'autorité (1.1.2.).

### **1.1.1. Des « routines contractuelles » pour repousser les limites de la rationalité des acteurs**

Les approches contractuelles considèrent qu'une des fonctions essentielles du contrat est de permettre aux contractants de coordonner leurs actions avec succès (Brousseau, 1993b). Le

---

<sup>3</sup> C'est-à-dire la création d'une quasi-rente grâce à la coopération.

contrat est conçu comme un mode de coordination permettant aux agents de se protéger face aux événements susceptibles de survenir. Le contrat peut donc être utilisé par les partenaires pour prévoir des dispositifs de coordination de leurs actions<sup>4</sup>.

En effet, la rationalité limitée provoque des problèmes de coordination, qui engendrent des coûts de transaction<sup>5</sup>. Une première manière de limiter les coûts dus à la prise de décision est de ... supprimer les décisions ! Le contrat va permettre d'assurer la coordination grâce à la définition de dispositifs qui vont circonscrire, de façon plus ou moins stricte et complète, les actions de chacun des partenaires dans différentes situations envisageables (Brousseau, 1993a). Le contrat définit alors des règles de comportement, des routines, permettant aux partenaires de coordonner leurs actions en dépit de leur rationalité limitée.

Un moyen de lutter contre la rationalité limitée est ainsi de mettre au point des procédures de décision et d'action que l'on sait efficaces dans certaines circonstances. Lorsque ces circonstances se produisent, ces procédures peuvent être appliquées de manière automatique, ce qui évite de perdre du temps à analyser la situation et à chercher une solution. Le principal intérêt des routines contractuelles est ainsi d'éviter aux partenaires de redéfinir à chaque fois la solution la mieux adaptée à l'environnement dans lequel ils se situent. La coordination par les règles permet une prise de décision rapide en évitant de nombreuses négociations (Brousseau, 1993a).

Ces règles<sup>6</sup>, définies par le contrat, vont éviter aux partenaires de prendre des décisions redondantes concernant les actions à entreprendre. Ainsi, les routines contractuelles constituent une solution pour limiter les coûts engendrés par une prise de décision réalisée en situation de rationalité limitée des acteurs : elles permettent de réaliser des « économies de savoir ». Dans ce cadre, Brousseau définit la règle comme « *une prescription à laquelle il est possible de se conformer, et qui indique quel comportement est requis ou préféré ou prohibé dans des contextes déterminés* » (Brousseau, 1993b, p. 26)<sup>7 8</sup>.

Si l'on va plus loin, on peut envisager deux types de routines (Brousseau, 1993a). Le premier correspond à des règles de comportement précises, définissant l'ensemble des tâches et le comportement « optimal » que les partenaires doivent adopter. Ce type de routines nécessite cependant, pour être efficaces, un environnement relativement stable. Brousseau cite la routinisation des tâches dans les processus de production comme étant l'archétype de ce type de routines. Le second type de routines définit des « options de comportement », et correspond à un « catalogue de routines » dans la terminologie de Nelson et Winter (1982). Ces routines déterminent plusieurs comportements possibles dans différentes situations envisagées à l'avance, et sont donc adaptées à un environnement plus instable.

---

<sup>4</sup> Au-delà de sa fonction incitative (lutte contre l'opportunisme), le contrat a donc, dans les approches contractuelles, une fonction de coordination *stricto sensu*.

<sup>5</sup> Plus exactement, les coûts de transaction impliqués ici sont des coûts de coordination, c'est-à-dire des coûts de contrôle de l'environnement, de planification et de négociation.

<sup>6</sup> Ces règles sont des règles de comportement ; c'est pourquoi Brousseau (1993a) parle également de routines.

<sup>7</sup> Brousseau cite Schimanoff (1980).

<sup>8</sup> Notons que la conception contractuelle des règles et des routines est plus pauvre que la conception évolutionniste ou conventionnaliste – cf. *infra*, 1.2.1. Dans une perspective contractuelle, les routines sont comprises comme des mécanismes de coordination permettant de limiter les coûts de la prise de décision, mais elles perdent une grande partie de leur contenu cognitif auquel les évolutionnistes et les conventionnalistes attachent une importance primordiale.

Malgré tout, on peut affirmer que les règles contractuelles sont des dispositifs de coordination efficaces lorsque l'incertitude est faible. Elles sont définies lors de la rédaction du contrat, mais leur définition suppose un environnement relativement stable. Il est nécessaire qu'il y ait peu d'incertitude concernant les événements futurs, afin de définir des règles pertinentes. En effet, on ne peut concevoir des règles de comportement efficaces que si les caractéristiques de tous les états du monde possibles sont connues. Dans ce cas, le contrat est complet ou contingent, car il précise les règles de comportement à suivre quelle que soit la contingence qui survient. Or, on sait bien les difficultés qui existent à rédiger des contrats complets ou contingents<sup>9</sup>.

Finalement, l'incomplétude contractuelle apparaît comme une solution préférable, et ce pour deux raisons.

Premièrement, lorsque l'incertitude est radicale, les routines ne sont plus nécessairement efficaces : les règles de comportement définies peuvent s'avérer inefficaces si des situations non envisagées lors de la rédaction du contrat surviennent. C'est pourquoi, en situation d'incertitude radicale, il est préférable de rédiger des contrats incomplets. Ceux-ci, au lieu de prévoir des règles de comportement strictes, vont contenir des mécanismes de redéfinition des comportements adéquats lorsqu'un événement imprévu survient. L'incomplétude du contrat est alors conçue comme une réponse à l'incertitude radicale (Brousseau, 1993a).

Deuxièmement, la solution passant par l'incomplétude du contrat est intéressante même si l'avenir est seulement risqué<sup>10</sup>. En effet, si la rédaction de contrats complets est alors théoriquement possible, elle peut néanmoins représenter des coûts de recherche et de traitement de l'information considérables, du fait du temps passé à identifier tous les états du monde et à déterminer et négocier chaque solution. De plus, ces contrats sont nécessairement complexes, et représentent des coûts de rédaction et d'utilisation pouvant être dissuasifs.

Au total, l'incomplétude du contrat représente une solution préférable, quel que soit le degré d'incertitude sur l'avenir. Dans cette optique, le contrat de coopération, s'il peut définir des routines et/ou des catalogues de routines pour des situations paraissant habituelles ou hautement probables, va rester incomplet. En complément, le contrat va prévoir l'institution d'un mécanisme de définition du comportement adéquat lorsqu'une contingence imprévue survient : l'autorité.

### **1.1.2. Incomplétude contractuelle et mécanisme d'autorité pour gérer l'incertitude dans les coopérations interfirmes**

Dans la plupart des cas, le contrat est incomplet et la définition de routines devient insuffisante. Les partenaires perdent alors les avantages liés à la suppression des décisions ou à la réduction de leur nombre, comme c'était le cas grâce aux routines. On se retrouve alors dans la situation de départ, où les événements qui surviennent nécessitent une prise de décision coûteuse en temps et en ressources.

Dans ce cadre, l'autorité constitue un mécanisme permettant d'améliorer l'efficacité de la coordination par délégation du pouvoir de décision à certains contractants (Brousseau,

---

<sup>9</sup> Soit la rédaction de tels contrats est impossible, soit elle présente un coût prohibitif.

<sup>10</sup> Un avenir risqué correspond à une situation où l'on connaît l'ensemble des contingences susceptibles de survenir ainsi que la probabilité de leur apparition.

1993a). Au sein d'une organisation comme dans le cadre d'une coopération interfirmes, l'autorité facilite la coordination des activités et accroît son efficacité, en modifiant l'ensemble des choix possibles qui s'offrent aux acteurs (Ménard, 1994b)<sup>11</sup>.

La notion d'autorité a d'abord été définie par les théories des contrats afin d'expliquer l'existence de la firme (Grossman et Hart, 1986 ; Hart et Moore, 1990). Dans cette perspective, l'autorité correspond à une situation dans laquelle un (ou plusieurs) contractant(s) bénéficie(nt) d'un « droit résiduel », lui (leur) permettant de décider du comportement des agents et de l'usage des actifs, en particulier en cas de contingence imprévue. Ainsi, Hart et Moore (1990) définissent l'autorité comme « *le droit de décider de la façon dont les actifs seront utilisés dans une éventualité non spécifiée dans le contrat initial* ». Le mécanisme d'autorité est donc conçu comme un mécanisme contractuel, car c'est un droit défini par le contrat : « *l'autorité est un droit de commandes contractuellement établies qui permet à un contractant ou un groupe de contractants de décider de l'usage effectif des facteurs apportés par les co-contractants* » (Brousseau, 1993a, p. 33). Dans le cadre de la coopération interfirmes, c'est donc le contrat liant les partenaires qui va stipuler le ou les partenaires en qui est placée l'autorité. Celui-ci ou ceux-ci auront ainsi le droit de décider du comportement que les autres partenaires doivent adopter lorsque des événements imprévus surviennent.

Le mécanisme d'autorité a plusieurs avantages (Brousseau, 1993b ; Ménard, 1994b)<sup>12</sup>.

1. L'autorité réduit les coûts de transmission et de traitement de l'information. Elle agit comme un filtre en sélectionnant des signaux devant être transmis et en réduisant le nombre de signaux qui circulent dans le réseau de communication (Ménard, 1994b).
2. L'autorité réduit le nombre de décideurs. C'est un avantage important, car, en particulier lorsque l'incertitude est forte et l'environnement instable, la vitesse d'ajustement et la rapidité dans la prise de décision sont décisives. L'autorité permet ainsi de prendre rapidement des décisions, sans attendre le consentement des partenaires ou sans renégocier le contrat<sup>13</sup> (*id.*).
3. L'autorité constitue une réponse à l'incertitude en introduisant une certaine flexibilité dans les contrats (Brousseau, 1993b). Dans le cas de la coopération, les partenaires ne sont plus obligés, lors de la rédaction du contrat, d'envisager tous les événements et solutions possibles.
4. Comme les routines, l'autorité permet de repousser les limites de la rationalité et de réaliser des économies de savoir (Brousseau, 1993b). Il n'est plus nécessaire que chaque partenaire analyse l'environnement dans lequel il se trouve. Lorsque l'autorité est centralisée, ce rôle est délégué à celui qui détient l'autorité, et qui, lorsqu'un événement imprévu survient, prend les décisions qu'il juge adéquates. Lorsque l'autorité est décentralisée, elle constitue un mode d'élaboration de décisions collectives (Ménard, 1994a). Lorsqu'un événement imprévu survient, les partenaires

<sup>11</sup> Ceci de trois façons : (i) l'autorité délimite le domaine d'action des agents et réduit leur ensemble de choix ; (ii) l'autorité influence les conditions dans lesquelles les choix peuvent être faits ; (iii) l'autorité peut inciter les agents à modifier leurs plans ou leurs objectifs (Ménard, 1994b, p. 236).

<sup>12</sup> Ménard distingue autorité et hiérarchie (nous y reviendrons plus loin – *cf. infra*, 1.2.2.) et compare leurs avantages respectifs. Les avantages que nous évoquons sont, selon lui, communs aux deux mécanismes. La hiérarchie a, cependant, un avantage spécifique : elle fournit une forte incitation aux membres de l'organisation en leur offrant la possibilité d'obtenir une promotion (Ménard, 1994b, pp. 241-2).

<sup>13</sup> Il existe, à ce propos, une importante différence d'efficacité entre l'autorité et la hiérarchie : la hiérarchie est mieux adaptée aux situations instables (Ménard, 1994b, pp. 241-2).

vont pouvoir coopérer pour prendre une décision. Pour Ménard, en effet, « *le couplage des capacités de calcul très restreintes des agents et d'un environnement incertain peut fournir une forte incitation à partager les décisions* » (Ménard, 1994a, p. 193). L'avantage de l'institution d'un mécanisme de prise de décision collective est de limiter les besoins en information et en réflexion. L'organisation collective de la prise de décision permet aux agents de dépasser les limites de leur rationalité. La coopération constitue alors une façon de construire un système d'assurances mutuelles : « *coopérer devient ainsi synonyme de mise en place d'un système d'assurances, par groupement d'événements (incertitude) et par groupement de capacités (rationalité limitée)* »<sup>14</sup>.

En somme, l'institution d'un mécanisme d'autorité, dans le cadre d'un accord de coopération interfirmes, permet d'accroître l'efficacité de la coordination, en repoussant les limites de la rationalité des partenaires, et en offrant des solutions pour gérer les événements imprévus. Cependant, si l'autorité est source d'efficacité, elle génère également des coûts, dus notamment au réseau informationnel dense qu'elle requiert (Ménard, 1994b)<sup>15</sup>.

Au total, la rationalité des partenaires étant pour le moins limitée, et l'environnement de la coopération pour le moins incertain, une coordination efficace passe par la signature d'un contrat incomplet.

Le contrat de coopération, lorsque c'est possible, c'est-à-dire pour des situations courantes ou facilement envisageables par les partenaires, va instituer des règles de comportement concernant la division des tâches, l'organisation de la production, l'allocation et l'usage des actifs au sein de la coopération. Lorsque la situation prévue se présente, les partenaires n'ont pas à « réfléchir » sur la manière d'y répondre ; ils n'ont qu'à se conformer à la règle de comportement prévue par le contrat. Le contrat de coopération va également prévoir un mécanisme d'autorité, afin de gérer les situations imprévues, c'est-à-dire pour lesquelles aucune routine n'a pu être définie. L'autorité est alors confiée contractuellement à un ou plusieurs partenaires. Lorsqu'un événement imprévu se produit, il revient au(x) partenaire(s) détenant le droit d'autorité de décider du comportement de chacun concernant les tâches à accomplir et l'utilisation des actifs dédiés à la coopération.

Ainsi, l'autorité est complémentaire aux routines. Ensemble, ces deux mécanismes vont permettre de réduire les coûts relatifs à la prise de décision. Le contrat de coopération est alors fondamentalement incomplet ; mais, l'incomplétude constitue alors davantage une solution, permettant de gérer plus efficacement l'incertitude, qu'une contrainte.

Dans une perspective contractuelle, les routines et l'attribution du pouvoir d'autorité peuvent être définies *ex ante* par les partenaires. Cette conception nous semble contestable, et, dans une perspective plus dynamique, se pose la question de la manière dont ces deux mécanismes sont institués. En effet, si certaines routines peuvent être définies *ex ante*, la plupart nécessite un apprentissage entre les partenaires. Les routines sont des règles de comportement, mais elles reposent souvent sur l'expérience. Il convient donc de s'intéresser au contenu cognitif des routines. De même, se pose la question de l'organisation de l'autorité c'est-à-dire du choix du ou des décideurs. On peut en effet supposer que l'attribution du droit d'autorité ne se fait pas « au hasard », mais repose sur des considérations d'efficacité.

---

<sup>14</sup> Nous reviendrons plus loin sur les notions d'autorité centralisée et décentralisée – *cf. infra*, 1.2.2.

<sup>15</sup> La coordination hiérarchique, elle, contrôle mieux ces coûts (Ménard, 1994b).



L'adoption d'une perspective dynamique, prenant en compte la dimension temporelle des relations entre acteurs, implique de renoncer à une vision purement contractuelle des routines et de l'autorité. D'autres approches peuvent alors être mobilisées pour envisager la construction de ces mécanismes.

## **1.2. Une approche dynamique de la coordination *stricto sensu* : la nécessité d'apprentissages**

Une approche dynamique de la coordination conduit à s'intéresser à la construction des routines et de l'autorité. Mais cela implique de réintégrer une dimension cognitive au sein de la coordination des actions et en décisions, notamment au travers des phénomènes d'apprentissage.

Dans cette perspective, nous verrons que la construction de routines organisationnelles, propres à la coopération, est possible grâce à l'apprentissage (1.2.1.). Cependant, le passage d'une connaissance individuelle (propre à chaque firme partenaire) à une connaissance organisationnelle (propre à la coopération) requiert la construction d'une « base de connaissances communes » et d'une « culture commune » aux partenaires. L'apprentissage réalisé est alors « cristallisé » dans des routines organisationnelles, qui servent de base à la coordination des actions et décisions des entreprises.

Par ailleurs, la question de l'efficacité du mécanisme d'autorité est intimement liée à celle de l'organisation de l'autorité et des fondements sur lesquels le pouvoir discrétionnaire est attribué (1.2.2.). Nous verrons qu'il existe plusieurs formes d'organisation de l'autorité dans les coopérations interfirmes, et que la confiance constitue souvent un ingrédient majeur dans l'attribution de l'autorité à l'un des partenaires.

### **1.2.1. Apprentissage et routines organisationnelles dans les coopérations interfirmes**

Comme nous l'avons dit, et comme le dit Brousseau lui-même, les routines permettent de réaliser des « économies de savoir » (Brousseau, 1993b). Dans cette perspective, il s'agit bien de reconnaître qu'au-delà des problèmes informationnels (dus à la rationalité limitée et à l'incertitude), la coordination se heurte aussi à des difficultés d'ordre cognitif (du fait d'une rationalité procédurale et d'une incertitude radicale).

C'est bien la perspective adoptée par les approches *competence-based* ou par l'économie des conventions, où les principaux problèmes de coordination concernent la gestion des connaissances. Les routines, organisationnelles et fondées sur l'apprentissage, jouent dès lors un rôle essentiel dans cette gestion (1.2.1.1.). Cependant, la nature organisationnelle des routines pose la question du passage de la connaissance individuelle à la connaissance collective. Nous verrons que la constitution d'une « base de connaissances communes » aux partenaires est alors indispensable à l'élaboration des routines organisationnelles (1.2.1.2.).

#### *1.2.1.1. La nature cognitive des règles et routines*

Deux courants insistent sur cette nature cognitive des règles et des routines, et sur le rôle primordial de l'apprentissage dans leur construction : les auteurs conventionnalistes et les évolutionnistes.

### a) La notion de règle dans l'économie des conventions

L'économie des conventions « met l'accent sur le rôle des repères collectifs dans la coordination des actions individuelles » (Eymard-Duvernay, 1994b, p. 12). Les règles sont conçues comme des « repères collectifs », des résumés permettant de faire « l'économie de calculs d'optimisation complexes » (*id.*). Les repères collectifs se présentent comme des guides pour l'action individuelle.

Plus précisément, les conventions sont des modèles de comportement constituant des réponses à des questions pratiques. Les conventions sont des dispositifs cognitifs résumant du savoir et permettant à des agents n'en disposant pas d'adopter des comportements qu'ils suivraient s'ils maîtrisaient ces connaissances. Les conventions sont donc des outils permettant d'améliorer l'efficacité d'individus dont les capacités de traitement de l'information sont limitées (Favereau, 1989)<sup>16</sup>.

Le concept de convention est lié à celui de « point focal »<sup>17</sup>. La logique du point focal s'analyse comme la production spontanée, à partir des données contextuelles communes au groupe, d'un repère collectif reconnu (Orléan, 1994). Le point focal apparaît comme un mécanisme permettant que soient rendues cohérentes les stratégies d'un ensemble d'acteurs. Les points focaux constituent des moyens de lutter contre l'incertitude et de parvenir à une culture commune. Les points focaux se présentent comme « *des principes, des règles que les individus utilisent naturellement pour sélectionner un mode de comportement dans une situation où de nombreux comportements d'équilibre sont possibles* ». (Kreps, 1990, p. 121). La définition de ces principes permet de limiter l'incomplétude des contrats *ex ante*. Ces points focaux se définissent comme des repères collectifs communs aux membres d'une même organisation et qui guident les comportements individuels.

Ainsi, les auteurs conventionnalistes mettent l'accent sur la dimension cognitive des règles, et sur le rôle de l'apprentissage dans leur genèse. Pour Eymard-Duvernay, « *les conventions, qui sont des accords de coopération, résultent d'interactions passées et fondent des interactions à venir* » (Eymard-Duvernay, 1992, p. 7). Pour Favereau (1994), « *une règle n'est jamais une solution toute faite, c'est toujours une heuristique ; une règle est une heuristique au sein (et au service) d'un processus d'apprentissage collectif* ».

Au total, les règles et les conventions sont des « dispositifs cognitifs collectifs », qui permettent aux acteurs de se coordonner ; ce sont des résumés qui nécessitent un apprentissage.

Les évolutionnistes insistent encore davantage sur cette nature fondamentalement cognitive des routines, leur construction nécessitant un apprentissage organisationnel.

### b) Les routines évolutionnistes

La notion de routine représente un des éléments de base de la théorie évolutionniste. Nelson et Winter (1982) mettent l'accent sur la nature collective des compétences des firmes, et considèrent les routines en tant que compétences organisationnelles.

---

<sup>16</sup> Les conventions sont donc conçues intentionnellement.

<sup>17</sup> Ce concept provient de Schelling (1960).

Plus précisément, le courant évolutionniste insiste sur le rôle des processus cognitifs dans un contexte de changement technologique. Les mécanismes cognitifs sont primordiaux, la fonction essentielle de la firme étant de coordonner des « morceaux » de connaissance et des processus d'apprentissage distribués. Dans la perspective évolutionniste, la firme détient un ensemble de connaissances individuelles et collectives, et son rôle est de coordonner leur mise en œuvre et leur évolution. Ce sont les routines qui assurent cette coordination des connaissances<sup>18</sup>.

Les routines correspondent à des « modes de comportements réguliers et prévisibles » (Nelson et Winter, 1982) ; ce sont « des modèles d'interactions qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers » (Dosi et al. 1990, p. 243). Ces routines peuvent avoir un degré de complexité plus ou moins important. Pour Hodgson, elles incluent en effet :

*“characteristics of firms that range from well-specified technical routines for producing things, through procedures for hiring and firing, ordering new inventory, or stepping up production of items in high demand, to policies regarding investment, research and development (R&D), or advertising, and business strategies about product diversification and overseas investment”* (Hodgson, 1996b, p. 14).

Les routines agissent comme des répertoires durables de connaissances et de compétences (Nelson et Winter, 1982). Elles stockent et « fixent » les compétences et autres formes de connaissance de l'organisation. Elles permettent à la connaissance organisationnelle d'être partiellement codifiée, et d'être reproduite d'une manière relativement indépendante des agents qui la génèrent. Les routines sont la « mémoire organisationnelle » de la firme. Grâce à leur caractère relativement durable et leur capacité à se reproduire, les routines agissent comme l'analogie économique du gène en biologie.

Les routines représentent donc des compétences organisationnelles<sup>19</sup>. Or, la perspective compétence met l'accent sur la construction des routines organisationnelles au sein de la firme, grâce à l'apprentissage. Dès lors, comme le soulignent Dosi et Marengo (1994), dans cette approche, la différence entre le processus et le contenu de l'apprentissage est floue : les connaissances de la firme sont principalement accumulées dans ses règles de comportement, et ces connaissances sont reproduites, accrues, modifiées grâce à l'application continue des routines à la résolution de problèmes.

Au total, les routines permettent d'améliorer la qualité des réponses des agents aux différents états du monde. Elles ont une fonction cognitive essentielle, car ce sont des « résumés » orientés vers la résolution de problèmes. Elles permettent aux acteurs de dépasser les limites de leur rationalité. En effet, leurs capacités cognitives étant limitées, les agents n'ont pas forcément les connaissances individuelles nécessaires pour résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés. Dans cette optique, les règles et routines atténuent les conséquences de la rationalité limitée (Brousseau, 1993a).

---

<sup>18</sup> Les routines agissent comme des mécanismes de coordination, mais représentent aussi le potentiel d'une firme en matière de création de technologies et d'innovation. En outre, elles sont dépendantes du contexte initial dans lequel elles ont été créées, et jouent un rôle fondamental dans le maintien de la cohérence productive des organisations. Nous reviendrons sur ce point plus loin – cf. *infra*, 2.2.

<sup>19</sup> Hodgson (1996b) souligne que l'idée selon laquelle la connaissance est encadrée dans les routines est une présentation particulière du concept de compétence.

De plus, selon une hypothèse de rationalité procédurale, les alternatives sont non seulement imparfaitement connues, mais émergent dans le processus même de décision (Simon, 1987). Les acteurs tentent de contourner cette complexité en réduisant au strict minimum les décisions à prendre. C'est pourquoi ils mettent en place des règles et des routines qui capitalisent les expériences individuelles ou collectives et les transforment en normes de comportement pour le groupe et ses participants (Ménard, 1994a, p. 193).

Les routines sont donc très souvent fondées sur l'expérience. Dans ce cas, leur efficacité a été testée et démontrée dans des situations passées. Mais elles peuvent aussi être fondées sur l'analyse ; elles sont alors définies par des « spécialistes » ayant étudié le type de situation concerné et dégagé des schémas généraux de comportement, ou encore sur l'imitation (Brousseau, 1993a ; Lorino, 1996). Mais quoi qu'il en soit, elles nécessitent un apprentissage.

Chandler (1992), pour qui la constitution des compétences organisationnelles s'opère à travers un processus d'apprentissage au niveau des routines développées par l'organisation, identifie trois types de routines au niveau de la firme :

- des routines développées au sein des différentes fonctions de l'organisation (production, distribution, marketing, achat, R&D) ;
- des routines acquises dans la coordination inter-fonctionnelle ;
- et des routines développées dans les activités stratégiques (comportement vis-à-vis des concurrents, conquête de nouveaux marchés, adaptations aux changements permanents de l'environnement).

On peut considérer, dans une perspective de rationalité procédurale, que les coopérations interfirmes peuvent et doivent développer des routines « organisationnelles ». Dans ce cas, les routines vont être acquises dans la coordination inter-partenaires, au niveau opérationnel et/ou stratégique. La construction de ces routines n'est cependant pas simple, et pose en particulier la question du passage de la connaissance individuelle (propre à chaque firme) à la connaissance organisationnelle (de l'entité coopérative).

#### *1.2.1.2. Le passage de la connaissance individuelle à la connaissance organisationnelle requiert une base de connaissances communes*

La création de routines organisationnelles passe par un apprentissage organisationnel, qui renvoie à la constitution d'une « base de connaissances communes » et d'une « culture commune » aux partenaires. Cette construction est elle-même facilitée par l'intensité des interactions entre les participants.

- a) L'apprentissage organisationnel renvoie à la création d'une base de connaissances communes

L'apprentissage organisationnel peut être défini comme le processus qui organise la connaissance au sein de routines organisationnelles. Lazaric et Lorenz le définissent plus précisément : l'apprentissage organisationnel correspond au processus de création et de modification de l'ensemble des règles et procédures communes qui permettent aux membres individuels de coordonner leurs actions de façon à tenter de résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés (Lazaric et Lorenz, 1998, p. 211).

Pour Dosi et *al.* l'apprentissage a plusieurs caractéristiques clés. Il est généralement cumulatif ; il nécessite des compétences organisationnelles, plus qu'individuelles, et requiert

des codes communs de communication et des procédures coordonnées de recherche de solutions ; il se cristallise dans des routines organisationnelles, qui comportent une forte dimension tacite les rendant difficilement imitables (Dosi et al. 1990, p. 243). Ainsi, dans l'optique évolutionniste, l'apprentissage organisationnel aboutit à la « cristallisation » des connaissances dans des routines propres à la firme, qui lui permettent « d'être plus que la somme de ses parties »<sup>20</sup>. Pour Chandler, par exemple, "*The individuals come and go, the organization remains*" (Chandler, 1992, p. 87)<sup>21</sup>.

Nous définissons donc l'apprentissage organisationnel au sein des coopérations interfirmes, comme le processus de création de routines « organisationnelles », c'est-à-dire de création d'un ensemble de règles et procédures communes, qui permettant aux partenaires de coordonner efficacement leurs actions.

Pour faciliter l'apprentissage organisationnel, il s'agit de faciliter la formulation, la mémorisation et la diffusion des connaissances. La création de routines consiste à capitaliser les connaissances sur les modes opératoires. Pour y parvenir, il faut les formaliser, les diffuser, les mémoriser, les rendre accessibles à travers l'espace et le temps en les transformant en routines (Lorino, 1996). Cependant, cette transformation n'est pas simple.

Il convient donc d'analyser la manière dont on passe de la connaissance individuelle à la connaissance collective. En particulier, lorsque l'apprentissage se situe au sein d'un ensemble multi-agents, il requiert la coordination des processus d'apprentissage de nombreux individus, ce qui pose plusieurs questions concernant l'apprentissage organisationnel. En effet, les membres d'une organisation ont en général des représentations différentes de l'environnement auquel ils font face. Un problème crucial concernant l'apprentissage organisationnel est ainsi que la rationalité des individus affecte leurs représentations et leurs compréhensions de l'environnement. Par ailleurs, en plus d'une multiplicité des représentations, la prise de décision collective est habituellement caractérisée par une multiplicité des systèmes de préférences. Les membres d'une organisation ont des objectifs différents, qui doivent être harmonisés<sup>22</sup> (Dosi et Marengo, 1994).

Dans ce contexte, Hodgson (1996b) souligne la nécessité d'une « rationalité commune ». Selon lui, l'apprentissage organisationnel s'appuie sur la rationalité commune qui résulte du croisement des perceptions des individus qui travaillent ensemble, et la rationalité commune permet de profiter des apprentissages susceptibles d'émerger.

Dans le cadre d'une coopération interfirmes, les différents partenaires sont souvent caractérisés par des rationalités et des objectifs différents. Cette multiplicité des représentations requiert l'implémentation d'un mécanisme dont la tâche est de rendre possible la communication et leur coordination entre les partenaires.

---

<sup>20</sup> C'est pourquoi, dans cette perspective, les compétences organisationnelles sont spécifiques à la firme, et, donc, difficilement transférables.

<sup>21</sup> Même si le départ d'individus de l'organisation peut se traduire par une perte de savoir ou de compétences spécifiques étroitement liées aux caractéristiques personnelles des individus.

<sup>22</sup> Supposer une multiplicité des représentations vient évidemment compliquer le problème de la multiplicité des préférences. Non seulement les préférences sur les états varient entre les membres, mais le même état peut être perçu différemment par les différents membres, rendant l'évaluation de la performance extrêmement compliquée (Dosi et Marengo, 1993).

Une connaissance partagée constitue en effet un pré-requis essentiel pour que la coordination soit faisable. Dès lors, l'apprentissage organisationnel requiert la définition d'une « base de connaissance commune » et d'une « rationalité commune » (Hodgson, 1996b). L'existence de cette base de connaissances communes, à laquelle les agents se réfèrent et qu'ils alimentent, va permettre d'homogénéiser les apprentissages individuels.

Pour Hodgson (1996a), la base de connaissance et la rationalité communes peuvent être comprises comme formant une « culture commune » (*corporate culture*). Par conséquent, le passage de la connaissance individuelle à la connaissance collective requiert une « culture commune ». Teece et Pisano insistent sur ce point :

*“Learning processes are intrinsically social and collective and occur not only through the imitation and emulation of individuals, as with teacher-student or master-apprentice, but also because of joint contributions to the understanding of complex problems. Learning requires common codes of communication and coordinated search procedures”* (Teece et Pisano, 1994, p. 544-5).

La base de connaissances communes est formée par l'interaction des bases de connaissance individuelles, et évolue à travers elles ; mais la base connaissance commune ne peut pas être entièrement réduite aux bases de connaissance individuelles. La connaissance individuelle et la connaissance commune co-évoluent au travers d'un processus d'adaptation mutuelle<sup>23</sup> (Dosi et Marengo, 1994). La connaissance organisationnelle interagit avec la connaissance individuelle, mais est plus que la somme des connaissances individuelles<sup>24</sup>.

La définition d'une base de connaissances communes, d'une « représentation partagée », prend la forme d'une collection de faits organisationnels, de codes et de langages dont le sens est clair pour tous les membres de l'organisation. La culture commune prend la forme d'institutions sociales, comme des conventions, des règles, des langages, des cultures, etc., qui enserrant, préservent et modifient la connaissance sociale qui rend la coordination possible. La culture commune représente plus qu'un ensemble d'informations partagées : elle fournit la méthode, le contexte, les valeurs, et le langage de l'apprentissage, et l'évolution des compétences du groupe et des individus (Hodgson, 1996a).

Les travaux de Crémer sur la culture commune partent de l'hypothèse selon laquelle la communication est coûteuse et les agents doivent choisir des règles de décision basées sur l'information imparfaite qu'ils possèdent<sup>25</sup>. L'auteur montre alors l'importance d'un ensemble de faits communément connus. Il définit la culture commune (*corporate culture*) comme : *“the stock of knowledge which is common to a substantial portion of the employees of the firm, but not to the general population from which they are drawn”* (Crémer, 1990, p. 54). Selon lui, la base de connaissances communes peut être décomposée en trois parties (*id.* p. 56) :

---

<sup>23</sup> Simultanément, les membres de l'organisation, qui sont impliqués dans l'apprentissage, modifient leur propre base de connaissance.

<sup>24</sup> Elle est dépendante du contexte, limitée par la culture et institutionnalisée (Hodgson, 1996b).

<sup>25</sup> Crémer (1990) modélise la culture commune dans le cadre de la théorie des équipes de Marschak et Radner (1972), dans laquelle on néglige les questions d'incitations et où l'on considère qu'il n'y a pas de problème d'opportunisme : chaque agent est supposé choisir en toute bonne foi une certaine fonction d'utilité sociale. Cette théorie est donc très différente et ne doit pas être confondue avec celle d'Alchian et Demsetz (1972) sur la production en équipe.

1. une connaissance commune de « faits bruts » (*hard facts*), c'est-à-dire de faits comme on l'entend généralement dans le langage courant ;
2. une connaissance commune de (et une adhésion à) un certain nombre de règles ;
3. une connaissance d'un langage ou d'un code<sup>26</sup>.

Si l'on admet que la coopération est caractérisée à la fois par la nécessité d'une convergence minimale des intérêts des participants entre eux, et aussi par l'existence de divergences dans la perception et la représentation de la réalité, on peut s'interroger sur la possibilité d'apparition ou de mise en œuvre de processus d'apprentissage organisationnel dans la coopération. En effet, l'accord de coopération est le résultat de la combinaison de deux ou plusieurs entreprises légalement indépendantes, dont chacune est caractérisée par une histoire, une stratégie et des contraintes particulières. Si elles partagent des intérêts communs qui les conduisent à coopérer, elles proviennent de différentes industries et/ou de différents marchés, elles ont donc généralement des cultures plus ou moins différentes. Or, travailler ensemble requiert que les entreprises parviennent à une certaine harmonisation de leurs pratiques, de leurs outils de travail, de leurs visions des objectifs à atteindre, bref, développent une culture commune. Le développement de cette culture commune constitue en soi un processus d'apprentissage. Les partenaires doivent donc développer une base de connaissances communes englobant (Lazaric, 1995) :

1. une connaissance commune de « faits bruts », qui correspond aux connaissances indispensables que les partenaires doivent acquérir les uns sur les autres et qu'ils doivent partager ;
2. une connaissance commune de règles, qui rend les actions des partenaires plus prédictibles et la communication plus aisée dans la mesure où l'on connaît l'ensemble des contraintes du partenaire et les informations dont il a besoin ;
3. et une connaissance commune d'un langage, qui est indispensable pour pouvoir communiquer, et qui « permet d'outrepasser les différences culturelles » (Lazaric, 1995, p.135).

Selon nous, une connaissance commune de l'environnement<sup>27</sup> et des objectifs de chacun des partenaires va permettre à tous d'agir selon une « rationalité commune », et une connaissance commune des compétences, des processus et des routines de chacun, en particulier lorsque les partenaires apportent des compétences très différentes, va permettre d'améliorer le processus de coopération.

Ainsi, la coordination peut être réalisée à travers la définition d'un ensemble commun de règles, codes et langages qui sont compris et partagés par tous les partenaires. Cet ensemble constitue une culture commune. La culture commune consiste à élaborer un ensemble de pratiques et de routines dont l'objet est de permettre l'émergence d'anticipations communes aux membres de la coopération. Cette culture commune regroupe l'ensemble des routines aidant à la prise de décisions ainsi que les anticipations communes que doivent avoir les

---

<sup>26</sup> Selon Crémer ce langage commun (i) a une nature pragmatique, car il est développé pour aider à résoudre un problème particulier ; (ii) et un contenu très sémantique adapté aux capacités cognitives des agents. Ce langage peut donc difficilement être transféré à un autre problème ou une autre organisation.

<sup>27</sup> Selon Doz (1996), l'environnement de la coopération comprend à la fois l'environnement externe (marchés, concurrents, ...) et l'environnement interne à chaque entreprise partenaire.

partenaires. Ces routines et anticipations communes ont un rôle primordial, car elle fournit un ensemble de principes et de procédures pour la coordination des actions des partenaires.

En particulier, la culture commune a un rôle essentiel dans la réduction de l'incertitude. Pour Lazaric, les « *connaissances communes diminuent l'incertitude de la coordination et créent progressivement des routines, rendant certains comportements réguliers et automatiques (...)* » (Lazaric, 1995, p. 136). La culture commune permet de stabiliser la coordination des firmes. Elle ne coordonne pas les décisions elles-mêmes, mais les anticipations sur la base desquelles sont prises les décisions.

Crémer (1990) souligne le rôle particulièrement important d'une connaissance commune des règles dans la coordination des actions. Dans le cadre de la coopération, cette connaissance commune (i) permet à chaque partenaire de prédire correctement les actions des autres et donc d'entreprendre des actions qui concordent ; 2) facilite la communication car chaque partenaire connaît les contraintes sous lesquelles les autres agissent, et donc peut choisir précisément l'information dont ils ont besoin. Ainsi, l'efficacité de la coordination est plus grande lorsque les partenaires connaissent les règles suivies par les autres.

Cette culture commune apporte un complément important aux contrats incomplets. Les attentes partagées représentent une forme de réponse à la rationalité limitée<sup>28</sup>. Lorsque ces attentes sont réellement partagées et admises par les partenaires, elles permettent de réduire les coûts de transaction qu'engendre la rationalité limitée. La culture commune, c'est-à-dire un ensemble de valeurs, de façons de penser et de croyances communes à l'ensemble des partenaires quant à la manière dont les choses doivent être réalisées, constitue une réponse à la rationalité limitée et à l'incomplétude contractuelle dans les coopérations interfirmes.

Ainsi, de la même manière que la firme dispose de compétences spécifiques, la coopération permet de développer des compétences propres, qui vont structurer les relations, sans que la coordination soit réductible à une logique marchande ou organisationnelle. Grâce à l'apprentissage, les partenaires de la coopération vont pouvoir développer des routines « organisationnelles », au sens où ces routines seront propres à la coopération. Ces routines ont pour mission d'assurer la coordination des partenaires, en butte aux limites de leur rationalité et à l'incertitude.

Nous allons maintenant voir que la création de routines organisationnelles grâce à la mise en œuvre d'une culture commune, est un processus essentiellement interactif.

#### b) La création d'une base de connaissances communes est facilitée par les interactions

Au niveau individuel, les agents disposent de deux modalités d'apprentissage pour enrichir leurs connaissances : grâce à leurs activités propres (learning-by-doing ou learning-by-using), ce type d'apprentissage reposant sur les compétences de l'agent ou de la firme ; ou grâce à l'interaction directe avec d'autres membres du système. Au niveau organisationnel, selon nous, l'apprentissage est essentiellement interactif.

Mélèse insiste sur ce caractère systémique et interactif de l'apprentissage :

*« (...) un deuxième aspect est collectif et concerne le social : c'est apprendre à être un acteur dans un système complexe où sont logés d'autres acteurs ; c'est*

---

<sup>28</sup> Les théories des contrats parlent de « contrats implicites » pour qualifier ces attentes communes.



*acquérir des mécanismes de représentation qui prennent en compte les représentations des autres acteurs ; c'est aussi apprendre à confronter et à associer des représentations et à élaborer avec les autres des représentations communes. L'apprentissage collectif est donc, par nature, systémique au sens que c'est un processus d'interactions entre différents projets individuels, différentes connaissances, contraintes, influences ; (...) un tel apprentissage est collectif, ou plus précisément interactif, car toute action, tout essai d'un acteur induit quelque chose (une réponse) auprès d'autres acteurs à travers le système (...). C'est donc également un processus individuel, ou pour soi-même, mais qui passe forcément à travers le contexte, c'est-à-dire, pour beaucoup, par les autres acteurs » (Mélèse, 1979, p. 132).*

L'apprentissage collectif, en particulier au sein des coopérations, requiert des interactions denses. Johnson et Lundvall vont dans ce sens. Selon eux, *“The more complex the learning process, the more interactions it probably requires”* (Johnson et Lundvall, 1993, p. 75).

Dès lors, il nous paraît important de souligner le rôle de la proximité et de la confiance dans la construction des routines organisationnelles.

La proximité nous semble un facteur propice à la constitution d'une base de connaissances communes entre les partenaires. Kirat et Lung (1995) insistent en effet sur ce point. Les auteurs définissent quatre formes de proximité (*id.* pp. 211-2), que nous rappelons avant de considérer leur rôle dans le cadre d'une coopération interentreprises.

- La proximité géographique « évoque la localisation d'agents dans un espace-plan déterminé » ; elle diffère d'une simple proximité physique dans la mesure où la proximité géographique est un « construit social ».
- La « proximité technologique » ou « industrielle » renvoie aux interdépendances entre activités dans le cadre des relations de production. Ces interdépendances peuvent être verticales (dans le cas d'activités complémentaires) ou horizontales (lorsque les activités sont similaires).
- La « proximité organisationnelle » et la « proximité institutionnelle » renvoient aux relations entre acteurs économiques<sup>29</sup>.
  - « La proximité organisationnelle lie les agents participant à une activité finalisée dans le cadre d'une structure particulière. Cette forme de proximité s'appuie sur une cohérence dans la configuration des relations entre agents, reposant sur un cadre cognitif commun ». Elle dépend donc des représentations, des structures par rapport auxquelles les agents définissent leurs pratiques routinières ou stratégiques. La proximité organisationnelle se déploie donc à l'intérieur des organisations (firmes, établissements, etc.) et, le cas échéant, entre organisations liées par un rapport de dépendance ou d'interdépendance économique ou financière (entre sociétés d'un groupe industriel ou financier, au sein d'un réseau, etc.). Elle se construit sur une proximité institutionnelle » (Kirat et Lung, 1995, pp. 211-2).

<sup>29</sup> Les auteurs s'inspirent de North (1993) et distinguent organisation et institution de la manière suivante : « les organisations constituent un espace de définition des pratiques et des stratégies des agents à l'intérieur d'un ensemble de règles portées par les institutions » (Kirat et Lung, 1995, p. 211).

- « *La proximité institutionnelle exprime l'adhésion d'agents à un espace commun de représentations, de règles d'action et de modèles de pensée et d'action. Cette forme de proximité est étroitement liée à des interactions entre agents (...)* » (ibid.).

Dans le cadre des coopérations interfirmes, ces différentes formes de proximité peuvent faciliter les interactions et l'apprentissage organisationnel.

C'est bien entendu le cas de la proximité géographique : « ... *une proximité géographique est une condition de la formation de relations durables, vecteur d'échanges de connaissances non codifiables, c'est-à-dire non transportables dans l'espace par des supports techniques* » (Kirat et Lung, 1995, p. 212). La proximité géographique des partenaires va donc favoriser les transferts de connaissances tacites. De plus :

*« l'apprentissage se rapporte à des processus sociaux, à des interactions homme-homme, et constitue un vecteur de la production d'un langage et de concepts communs. Si le contenu cognitif de ces processus d'apprentissage est intensif en 'tacit knowledge', en connaissances non formalisables, la proximité non géographique devient un support d'interactions cognitives »* (ibid.).

En effet, une proximité technologique entre des partenaires ayant des activités complémentaires et/ou similaires va faciliter la construction d'une connaissance commune, car, avant même de coopérer, les partenaires disposent d'une culture « métier », « produit » ou « processus » relativement proche. La proximité organisationnelle fait référence aux interdépendances qui peuvent exister entre les partenaires. Cette forme de proximité renvoie, selon nous, à une certaine convergence des objectifs des partenaires, là encore préalablement à la coopération. Cette convergence des objectifs va dès lors favoriser la construction d'une « rationalité commune ». Enfin, la proximité institutionnelle des partenaires sous-entend qu'ils ont déjà, avant de coopérer, un ensemble, plus ou moins important, de représentations partagées, ce qui va faciliter la construction d'une culture commune.

Au total, plus les partenaires seront « proches », aux niveaux géographique, technologique, organisationnel et institutionnel, avant de coopérer, et plus l'apprentissage organisationnel et la constitution d'une base de connaissances communes seront facilités durant le processus de coopération.

Par ailleurs, selon nous, la constitution d'une base de connaissances communes est intimement liée à la confiance entre les partenaires. Plus précisément, la confiance apparaît à la fois comme un facteur propice à la création d'une culture commune, et comme un produit de l'apprentissage organisationnel.

La confiance favorise la création d'une base de connaissance commune et d'une rationalité commune au sein de la coopération. En effet, la confiance incorpore la création d'un langage commun, et surtout l'existence de valeurs et de croyances communes (Wolff, 1996). La confiance apparaît alors comme une forme particulière d'apprentissage interactif, l'apprentissage sur le partenaire.

De même, pour Lazaric et Lorenz, la confiance joue un rôle important pour soutenir l'apprentissage organisationnel. En effet, la confiance peut être associée au processus d'apprentissage inter-organisationnel : la construction de la confiance est une partie intégrante du processus par lequel les firmes impliquées dans des relations de coopération établissent des

règles ou des principes mutuellement acceptables pour guider leur réponse face à l'imprévu (Lazaric et Lorenz, 1998, p. 217). Pour Lazaric, « *une fois la confiance établie, la mise en place de connaissances communes sera facilitée* » (Lazaric, 1995, p. 135). La base de connaissance commune, cristallisée dans des routines, permet de stocker dans les mémoires individuelles les représentations partagées suivant lesquelles les individus agiront par la suite. Ainsi, les individus développent un référentiel commun qui permet à la coopération d'acquérir une identité propre. La confiance joue alors un rôle essentiel dans la réalisation de ces apprentissages. Elle constitue un complément majeur au contrat, et influence aussi de façon majeure la dynamique et le rythme de l'apprentissage dans la coopération.

De plus, les routines développées vont à leur tour contribuer au renforcement de la confiance. En effet, les partenaires cherchent à faire face aux risques qu'ils affrontent en mettant en place un système de règles. Celui-ci oriente leur réponse à l'imprévu, et contribue à la construction de la confiance (Lazaric et Lorenz, 1998, p. 220).

En résumé, les routines ont une dimension cognitive essentielle et cristallisent les apprentissages organisationnels réalisés au sein des coopérations. L'apprentissage organisationnel, dans les coopérations, requiert une base de connaissances communes, une culture commune, qui va permettre aux partenaires de communiquer et de se coordonner plus efficacement. La constitution de cette base de connaissances communes est elle-même favorisée par la proximité des partenaires et par l'existence d'une certaine confiance entre eux.

L'apprentissage organisationnel ne peut passer par des mécanismes contractuels. Il est fondamentalement interactif. Afin de favoriser la création de routines organisationnelles propres à la coopération, le pilotage doit donc être davantage centré sur des mécanismes extra-contractuels, tels que la confiance, et favoriser les interactions entre les partenaires.

Si la confiance joue un rôle important dans la construction d'une culture commune et des routines organisationnelles, nous allons voir qu'elle constitue aussi un des fondements de l'autorité.

### **1.2.2. Les fondements de l'autorité dans les coopérations interfirmes**

Nous avons vu que l'institution d'un mécanisme d'autorité au sein des coopérations interfirmes était indispensable pour gérer l'incertitude<sup>30</sup>. Mais, comme le souligne Brousseau (1993a), si les analyses contractuelles permettent de montrer la nécessité de l'institution de mécanismes d'autorité au sein de la coopération, en revanche, elles ne disent rien sur la manière dont cette autorité doit être organisée. Cela pose en particulier la question des fondements de l'autorité. Pour traiter cette question, nous ferons en particulier appel aux travaux de Ménard (1990, 1994b, 1997), qui mettent en lumière l'organisation de l'autorité au sein des coopérations interfirmes. Nous verrons que, dans ce cadre, l'autorité peut être centralisée ou décentralisée, que la confiance constitue un fondement essentiel du mécanisme d'autorité, et que l'existence d'une culture commune accroît son efficacité.

---

<sup>30</sup> Cf. *supra*, 1.1.2.

### 1.2.2.1. *L'organisation de l'autorité*

Il existe deux grands modes d'organisation de l'autorité : elle peut en effet être centralisée ou décentralisée. Dans le cas d'un contrat bilatéral, soit l'un des contractants décide pour les deux et a le pouvoir discrétionnaire de (re)définir la division des tâches, l'organisation de la production, l'allocation et l'usage des ressources ; soit les deux contractants mettent au point la décision ensemble et négocient continuellement la division des tâches, l'organisation de la production, l'allocation et l'usage des ressources (Brousseau, 1993a, 1993b).

De la même manière, dans une coopération interfirmes multilatérale, l'autorité peut être centralisée ou décentralisée. Dans le premier cas, un (ou plusieurs) des partenaires dispose(nt) du droit de décider pour les autres ; dans le second, la prise de décision est totalement collective et repose sur une négociation de l'ensemble des partenaires.

Or, l'efficacité du mécanisme d'autorité n'est pas identique selon qu'il s'agit d'une autorité centralisée ou décentralisée. Notamment, une autorité centralisée réduit davantage les coûts de transmission et de traitement de l'information qu'une autorité décentralisée. En effet, la première supprime les négociations, et la transmission des informations est unilatérale, au lieu d'être multilatérale. De plus, si l'autorité réduit le nombre de décideurs et permet de prendre rapidement des décisions, cet avantage est à nuancer dans le cas d'une autorité décentralisée. En effet, la prise de décision requiert alors une communication et une négociation entre les partenaires. La rapidité de la prise de décision est alors largement amoindrie.

Ainsi, plus l'environnement de la coopération est turbulent, plus il y a de bénéfices à ce que l'autorité soit centralisée. Cependant, lorsqu'une très forte contrainte de temps pèse sur les décisions des partenaires, une prise de décision collective peut présenter des avantages. En effet, pour Ménard, « *en raison de ce caractère séquentiel, et du volume d'informations à traiter, la mise en commun des compétences et de l'expérience devient désirable* » (Ménard, 1994a, p. 193). Une autorité décentralisée permet alors de bénéficier d'un « groupement de capacités », et donc lutte mieux contre la rationalité limitée.

Par ailleurs, les propositions de Ménard (1990 et 1997) fournissent d'autres indications concernant l'organisation de l'autorité.

Tout d'abord, selon l'auteur, l'autorité est une modalité spécifique de pilotage des formes organisationnelles hybrides. En effet, Ménard (1997) distingue autorité et hiérarchie, qui représentent deux modèles différents de prise de décision, fonctionnant de manière différenciée : l'autorité s'appuie sur une certaine symétrie entre les agents dans un arrangement qui est, en principe, réversible ; alors que la hiérarchie implique une « différence structurelle de position » entre le décideur et les autres agents, fondant ainsi une relation asymétrique. Ainsi, la différence fondamentale entre ces deux mécanismes est que, dans une relation hiérarchique, contrairement à la relation d'autorité, la capacité de prendre des décisions ne requiert pas de consentement<sup>31</sup>. Dans la même optique, Brousseau (1993a) note que la notion d'autorité est différente de celle de pouvoir :

*« le pouvoir renvoie à l'idée que certains agents sont en mesure d'imposer le primat de leurs objectifs individuels à d'autres. L'autorité ne résulte pas*

---

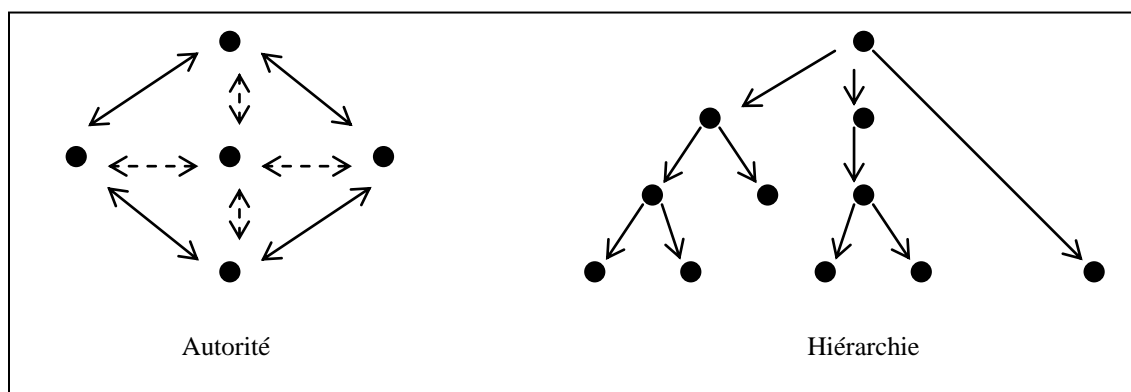
<sup>31</sup> Cette différence fondamentale provient du fait que la hiérarchie s'appuie sur un arrangement institutionnel spécifique, la firme, ce qui n'est pas le cas de l'autorité.

*forcément du pouvoir : elle peut être librement acceptée par un contractant car elle permet d'augmenter l'efficacité de la coalition et sa propre rémunération ».*

Dans les accords de coopération, les droits de propriété des partenaires restent séparés ; il n'existe donc pas « *d'instance détenant a priori la capacité d'imposer les arbitrages requis* » (Ménard, 1997, p. 746). Ainsi, l'autorité « *est au cœur du mécanisme d'adaptation des formes hybrides* » (*ibid.*).

Ménard définit l'autorité comme « *la délégation par des entités juridiquement distinctes du pouvoir de décision sur une sous-classe de leur domaine d'action* » (Ménard, 1997, p. 746)<sup>32</sup>.

### Autorité et hiérarchie



Source : Ménard, 1994b, p. 238.

Dans le cas de l'autorité, un membre est central dans la prise de décision, mais est connecté aux autres membres qui peuvent aussi interagir et prendre des décisions sans l'approbation de l'agent central. En revanche, dans le cas de la hiérarchie, le « commandement » ne s'exerce que dans une seule direction, toutes les décisions sont prises ou approuvées par le supérieur<sup>33</sup>.

Plus précisément, Ménard (1997) met en avant quatre modalités possibles d'exercice de l'autorité.

- *L'influence* : l'autorité est exercée par le partenaire qui détient une influence sur les autres. Cette influence trouve son origine dans des raisons historiques (le décideur est

<sup>32</sup> Ménard (1994b, p. 234-5) propose une définition comparative de l'autorité et de la hiérarchie. Soit  $A$  l'ensemble des actions possibles ;  $I$  et  $J$  deux classes d'agents :

- $j, j \in J$ , a autorité sur  $i, i \in I$ , si  $i$  autorise  $j$  à choisir  $a, a \in A$  ;
- $i, i \in I$ , est dans une relation hiérarchique par rapport à  $j, j \in J$ , si  $i$  se réfère aux objectifs définis par  $j$  plutôt qu'à ses propres objectifs lorsqu'il choisit  $a, a \in A$ , et si les décisions de  $j$  prévalent sur celles de  $i$ , lorsqu'il y a incertitude.

<sup>33</sup> Dans une relation hiérarchique, la dimension relationnelle est beaucoup moins importante que dans une relation d'autorité, tandis que le pouvoir discrétionnaire de prendre des décisions est beaucoup plus important. La hiérarchie a trois caractéristiques majeures (Ménard, 1994b, p. 237) : (i) c'est une capacité à assigner des tâches de manière discrétionnaire ; (ii) c'est le pouvoir de désigner la position d'un membre par rapport aux autres ; (iii) c'est la capacité à faire que les décisions de l'un prévalent sur les décisions prises par des subordonnés.

le premier à avoir pris l'initiative de décider), de compétence (le décideur est le plus apte à prendre des décisions) ou de « connivence ».

- *La confiance* : l'autorité est basée sur une confiance mutuelle entre les partenaires.
- *Le leadership* : le partenaire décideur est le « leader » de fait de la coopération, en raison par exemple de la supériorité financière de son entreprise.
- *L'institution ad hoc* : une institution « visant à instaurer un ordre dans les relations entre participants » est créée pour définir l'autorité.

L'autorité peut être formelle, lorsqu'elle est explicitement exposée à travers des règles, ou informelle, lorsqu'elle dépend uniquement de l'influence d'une personne. Selon Ménard (1997), l'influence est en effet la forme d'autorité la plus informelle, et l'institution *ad hoc* la plus formelle<sup>34</sup>.

Au total, dans les coopérations interfirmes, puisque les droits de propriété restent séparés, l'autorité résulte soit de mécanismes explicites de détermination des choix, soit de mécanismes faisant appel à la confiance réciproque.

Nous désirons approfondir cette conception de l'autorité, afin de montrer que la confiance se situe souvent la base d'une relation d'autorité.

#### 1.2.2.2. *Les facteurs propices à un mécanisme d'autorité efficace : confiance et culture commune*

Selon nous, une autorité décentralisée s'appuie sur l'ajustement mutuel des partenaires, et une autorité centralisée repose sur l'influence. Dans les deux cas, la confiance et l'existence d'une culture commune constituent des éléments indispensables à l'efficacité de l'autorité.

Lorsque l'autorité est décentralisée, elle repose sur l'ajustement mutuel des partenaires. La prise de décision est collective, et l'ensemble des partenaires y prend part, à travers un processus de négociation. L'institution d'une autorité décentralisée repose donc sur l'acceptation par l'ensemble des partenaires d'une prise de décision collective.

Or, c'est la confiance qui permet un ajustement mutuel entre les partenaires. Ainsi, la confiance joue un rôle clé dans l'adaptation de la relation aux aléas (Weinstein, 1997). La confiance inter-organisationnelle permet aux coopérations interfirmes de s'adapter aux contingences imprévues qui sont communes dans un mode de risque et d'incertitude. Plus le degré de l'incertitude environnementale est élevé, plus le bénéfice de pouvoir faire confiance à un partenaire est élevé, car la confiance facilite la prise de décision dans des circonstances imprévues (Sako et Helper, 1998, p. 394). On peut donc considérer la confiance comme « *un repère cognitif s'adaptant aux aléas afin de comprendre les besoins de l'autre – même si ceux-ci n'ont pas été exprimés ex ante* » (Lorenz, 1988). De nombreux auteurs insistent ainsi sur le rôle de la confiance dans la réduction de l'incertitude.

Les modalités d'exercice de l'autorité identifiées par Ménard concernent l'autorité centralisée. En effet, dans le cas d'une centralisation de l'autorité, la question qui se pose est

---

<sup>34</sup> En outre, selon l'auteur, plus le degré de spécificité des actifs engagés dans la relation est important, plus la modalité d'exercice de l'autorité tendra à être formelle (Ménard, 1997, p. 747).

celle de savoir à quel partenaire le pouvoir de décision doit être délégué. C'est là que, selon nous, la confiance intervient.

En effet, chez Ménard, le concept d'autorité implique une intentionnalité et requiert une certaine forme d'acceptation explicite<sup>35</sup>. Contrairement à la hiérarchie, qui est imposée, l'autorité est caractérisée par « l'intentionnalité » : elle « *requiert une forme explicite d'agrément entre partenaires et la possibilité de réversibilité* » (Ménard, 1997, p. 746).

L'autorité centralisée requiert une forme d'acceptation explicite. Selon nous, cette acceptation est intimement liée à l'existence d'une confiance entre les partenaires.

Pour Ménard, l'autorité est intimement liée à une personne spécifique. Donc, les caractéristiques individuelles jouent un rôle décisif dans l'efficacité de l'autorité (Ménard, 1994b, pp. 239-40). Selon nous, deux catégories d'éléments sont à l'origine de l'attribution de l'autorité à l'un des partenaires.

La première concerne la position « stratégique » de l'un des partenaires au sein de la coopération. C'est ce que nous appelons le « leadership de fait ». Il peut s'agir, par exemple, de capacités financières ou décisionnelles supérieures, l'accès à une information qui n'est pas disponible à tous du fait d'une fonction particulière dans le réseau de communication, la capacité de certains partenaires à contrôler l'allocation des ressources ou à renégocier cette allocation, ou leur position stratégique dans le processus. L'exemple typique est le partenariat entre une grande et une petite entreprise. La première sera, selon toute probabilité, leader de fait de la coopération.

La seconde concerne les compétences individuelles de l'un des partenaires, qui vont être à l'origine de son influence. Nous sommes d'accord avec Ménard lorsqu'il dit que parce que l'autorité dépend d'un consentement continuellement renouvelé, elle opère principalement à travers l'influence. Selon nous, en effet, l'autorité centralisée est principalement fondée sur l'influence (excepté dans le cas d'un leadership « de fait »). Mais, l'influence et la confiance sont intimement liées.

La confiance repose sur la connaissance de l'autre. Si un agent peut exercer l'autorité grâce à l'influence, c'est parce que les autres agents reconnaissent ses capacités, et ont confiance en ses compétences. L'influence doit être acceptée, ce qui suppose un certain degré de confiance entre les partenaires. En particulier, si l'influence repose sur les compétences du décideur, ces compétences doivent être connues et reconnues par les partenaires. On peut ici faire référence à la confiance « technique », dont parlent Sako et Helper (1992) ou Bidault et Jarillo (1995). Celle-ci renvoie à « *une anticipation que l'autre partie a les compétences requises pour exercer les tâches spécifiques à la transaction convenue* » (Bidault et Jarillo, 1995, p. 113). La confiance « technique » est relative au savoir-faire mis en jeu. D'ailleurs, implicitement, Ménard semble d'accord avec ce point lorsqu'il dit qu'un « *agent ne peut pas ne peut pas influencer ou modifier systématiquement les décisions d'autres sans montrer les qualités spécifiques de sa prise de décision* » (Ménard, 1994b, p. 239). Un certain niveau d'expertise est nécessaire pour exercer l'influence, mais cette expertise doit être reconnue par les partenaires.

---

<sup>35</sup> Ménard fait référence à Barnard (1938).

Ainsi, selon nous, la confiance joue un rôle essentiel pour asseoir la relation d'autorité. De même, pour Koenig et Van Wijk, une coopération « *peut être mise en œuvre sur la base d'une délégation d'autorité fondée sur la confiance (...)* » (Koenig et Van Wijk, 1992, p. 316).

Par ailleurs, l'efficacité de l'autorité, centralisée ou décentralisée, est également liée à l'existence d'une culture commune.

Selon Ménard (1994b), une personne aura l'autorité si elle peut émettre des signaux qui seront compris<sup>36</sup>. De plus, les signaux émis doivent être perçus comme compatibles avec les buts de l'organisation tels qu'ils sont compris par le receveur ; cela explique pourquoi l'autorité est plus efficace dans les petites équipes, dans lesquelles il y a une relative homogénéité des buts. Par ailleurs, les décisions prises par une personne ayant l'autorité doivent être vues comme contribuant aux avantages que le membre, ou un groupe de membres, attendent de l'organisation<sup>37</sup>. Enfin, l'autorité doit envoyer des messages pouvant être convertis en actions par les receveurs (Hirschman, 1970). Une instruction qui dépasse leurs capacités ne peut être appliquée correctement.

L'existence d'une culture commune au sein de la coopération engendre une connaissance mutuelle des partenaires, et une certaine homogénéité des objectifs. C'est pourquoi, selon nous, une culture commune est un facteur propice à un mécanisme d'autorité efficace.

Quoi qu'il en soit, l'autorité permet de « *palier les insuffisances des relations contractuelles particulières qui lient les partenaires dans leurs transactions* » (Ménard, 1997, p. 741). L'autorité est donc, selon l'auteur, un principe complémentaire au contrat, lié à son inhérente incomplétude. Dans la perspective de Ménard, l'autorité n'est pas un mécanisme contractuel.

Selon nous, l'autorité peut cependant être considérée comme un mécanisme contractuel, dans la mesure où son existence est définie par le contrat<sup>38</sup>. En effet, la question de l'origine de l'attribution du pouvoir d'autorité ne remet pas en cause le fait que le mécanisme autoritaire soit prévu de façon contractuelle. Par exemple, si les différents partenaires sont d'accord pour dire que l'un d'eux semble le plus « compétent » dans un domaine particulier (parce qu'il est plus diplômé, parce qu'il a plus d'expérience, etc.), alors on peut supposer que le contrat prévoira (de façon formelle ou non) que c'est à ce partenaire que revient l'autorité de décider dans telle et telle situation. Le contrat est compris ici comme un engagement réciproque. Le mécanisme d'autorité est un mécanisme contractuel, parce que les agents vont s'engager (formellement ou non) à se conformer aux décisions de celui qui détient l'autorité : la procédure est prévue contractuellement.

Dans de nombreux cas, la mise en œuvre de l'autorité va reposer sur une certaine confiance entre les partenaires. L'autorité dépend alors de la connaissance mutuelle entre les acteurs en présence. Il est nécessaire de reconnaître l'importance des interactions entre acteurs. Si les partenaires ne se connaissent pas avant d'entrer dans une relation de coopération, il sera alors difficile de mettre en œuvre d'emblée un mécanisme d'autorité, ce qui va nuire à l'efficacité de la coordination. Soit le mécanisme d'autorité est défini au début de la

---

<sup>36</sup> Notons qu'il est coûteux de mettre en place et de maintenir un réseau de communication avec une si grande densité de signaux échangés.

<sup>37</sup> L'influence de sous-groupes recherchant leur propre intérêt tend à réduire sévèrement l'efficacité.

<sup>38</sup> Rappelons ici que le contrat n'est pas nécessairement un document formel de nature légale – cf. *supra*, Chap. 2.



coopération, et repose sur une connaissance antérieure des différents partenaires ; soit il émerge dans le cours de la relation, comme la conséquence du développement d'une connaissance mutuelle et d'une relation de confiance. Mais, dans le second cas, cela suppose une période de « flottement » dans laquelle la prise de décision ne sera pas très efficace. Au terme de cette période, si les partenaires ont pu développer une confiance mutuelle, ils vont déléguer l'autorité à l'un d'entre eux (qui semble le plus compétent, etc.) ; dans le cas contraire, la coopération risque de ne pas durer davantage, faute d'une coordination efficace.

Au total, deux cas se présentent concernant l'organisation de l'autorité. L'autorité peut être décentralisée. Dans ce cas, la confiance joue un rôle pour permettre l'ajustement mutuel lors de situations imprévues. L'autorité peut être centralisée. Dans ce cas, elle procède principalement par l'influence, elle-même intimement liée à la confiance. Dans les deux cas, l'existence d'une culture commune constitue une condition essentielle à l'efficacité de l'autorité.

L'adoption d'une perspective « statique » nous a conduit à identifier deux mécanismes permettant aux partenaires d'assurer leur coordination et de prendre des décisions cohérentes dans un contexte de rationalité bornée et d'incertitude. Dans cette optique, des routines ou règles contractuelles permettent de repousser les limites de la rationalité des partenaires, et un mécanisme d'autorité leur permet de prendre des décisions en situation d'incertitude. Cette approche nous a cependant paru insuffisante. Dans une perspective plus dynamique, il nous a semblé impératif de nous intéresser aux fondements de ces deux mécanismes, afin de pouvoir identifier des facteurs propices à leur efficacité.

Nous avons montré que les routines et les règles avaient un fort contenu cognitif, et que leur construction passait par un apprentissage organisationnel. Or, le passage de la connaissance individuelle à la connaissance organisationnelle requiert, selon nous, une base de connaissances communes entre les partenaires. La construction de cette culture commune nous semble facilitée lorsqu'il existe une confiance et une proximité entre les partenaires, car l'apprentissage est fondamentalement interactif.

Par ailleurs, nous avons vu que l'autorité, mécanisme de prise de décision indispensable dans les coopérations interfirmes, pouvait être centralisée ou décentralisée. Une autorité décentralisée, pour être efficace, implique un certain degré de confiance entre les partenaires, autorisant leur ajustement mutuel. Cependant, cette forme d'autorité est moins efficace en environnement fortement instable. Dans ce cas, une autorité centralisée paraît préférable, afin que les partenaires ajustent rapidement leurs actions aux évolutions de l'environnement. Mais cela pose la question de l'origine de l'attribution de l'autorité à l'un des partenaires. Nous avons vu qu'une autorité centralisée était principalement fondée sur l'influence, et que celle-ci était intimement liée à l'existence d'une confiance entre les partenaires. En outre, l'efficacité de l'autorité dépend également de l'existence d'une culture commune, qui autorise l'acceptation, la compréhension et l'exécution des décisions prises.

Au total, même si les règles et l'autorité peuvent être conçues comme des mécanismes contractuels, leur efficacité ne peut être assurée par une définition *a priori* de ces mécanismes. Ils doivent être construits par les partenaires dans le cours de leur relation, en fonction de la confiance et de la culture commune qu'ils ont réussi, ou non, à créer, ce qui implique que le contrat de coopération soit flexible et puisse être modifié en fonction de l'évolution de la coopération.

Au-delà de la prise de décision, il convient de s'intéresser à ce que nous avons appelé la « coordination cognitive ». Nous l'avons vu, la coordination *stricto sensu* implique des mécanismes d'ordre cognitif entre les partenaires, l'enjeu étant de parvenir à une coordination efficace des actions et des décisions. Maintenant, nous allons nous centrer sur la coordination et l'évolution des compétences techniques/technologiques des partenaires, l'enjeu étant d'accroître ces compétences, de manière individuelle (au sein de chaque firme partenaire), ou collective (au niveau de l'entité coopérative).

## **2. LA COORDINATION COGNITIVE DES PARTENAIRES DE LA COOPERATION**

---

Dans la première section, nous avons notamment traité de la constitution de routines organisationnelles propres à la coopération interfirmes dans un objectif de « coordination *stricto sensu* ». Ici, nous nous intéressons plus spécifiquement à l'évolution des compétences technologiques des partenaires au sein des coopérations.

Selon nous, la fonction de « coordination cognitive » consiste à favoriser l'apprentissage entre partenaires, afin d'acquérir ou de créer collectivement des connaissances. Il s'agit d'assurer l'efficacité des transferts de connaissance, ou de créer des compétences nouvelles. La question que nous nous posons est celle de savoir par quels mécanismes les partenaires peuvent favoriser leurs synergies, afin de créer des ressources, connaissances ou compétences nouvelles.

L'analyse stratégique des motivations à la coopération interentreprises est souvent centrée sur le ou les produits susceptibles d'être conçus, fabriqués ou commercialisés dans le cadre d'une coopération. L'approche par les compétences critique l'insuffisance de cette vision produit, car les produits ne sont que le vecteur faisant émerger l'avantage concurrentiel d'une firme ou d'un groupe de firmes. A la source de l'avantage concurrentiel, se trouve la compétence. Ainsi, une approche par les compétences conduit à justifier la coopération par la volonté de différentes firmes de mettre en commun leur compétences et/ou de créer des compétences spécifiques à la coopération. Ce n'est plus seulement la fabrication de produits mais la compétence qui devient l'enjeu réel des coopérations. L'objectif des firmes est de se différencier aux yeux des clients en acquérant ou en construisant des compétences spécifiques, qui permettent d'offrir des produits différenciés et/ou des prix inférieurs par rapport aux entreprises extérieures à la coopération.

Par ailleurs, on peut distinguer, au sein de l'approche par les compétences, une approche plutôt statique et une approche plus dynamique.

Au niveau statique, la coopération peut être considérée par les entreprises comme un moyen d'accès aux compétences d'autres entreprises (2.1.). Lorsque l'on part de cette hypothèse, selon laquelle l'objectif des partenaires est d'accéder à des compétences dont ils ne disposent pas en interne, la question est alors double. Il s'agit d'une part de déterminer les facteurs favorisant les transferts de compétences au sein des coopérations interentreprises, et, d'autre part, les risques que cela peut comporter pour les partenaires. Nous verrons que différents travaux ont insisté sur l'importance d'une certaine « réceptivité » des entreprises aux compétences des autres, mais aussi sur les risques d'une trop grande « transparence » des compétences.

Dans une perspective plus dynamique, la coopération peut être envisagée comme devant mener à la création de capacités collectives dynamiques (2.2.). Il convient alors de s'intéresser à la manière dont les partenaires peuvent parvenir à développer, ensemble, de telles capacités, spécifiques à leur coopération. Nous pourrions dès lors identifier d'une part des facteurs favorisant ou gênant le développement de ces capacités dynamiques, et, d'autre part, des risques que cette création comporte pour les partenaires.

## **2.1. Une approche « statique » : la coopération interfirmes comme stratégie d'accès aux compétences**

La littérature stratégique insiste sur le rôle des accords de coopération en tant que moyen d'accès, pour les entreprises, à des compétences tacites et complémentaires. Après avoir fait quelques rappels sur cette conception de la coopération (2.1.1.), nous verrons que les transferts de compétences entre partenaires nécessitent une certaine « réceptivité » (2.1.2.). De l'autre côté, les partenaires doivent également éviter une trop grande « transparence », pouvant les conduire à se faire simplement « piller » ses propres compétences (2.1.3.)

### **2.1.1. La coopération interentreprises comme moyen d'accès aux compétences**

Il nous semble dans un premier temps nécessaire d'effectuer un retour sur la littérature stratégique, afin, notamment, de préciser les notions de compétences clés et d'avantage concurrentiel. Ensuite, nous verrons dans quelle mesure la coopération constitue un moyen d'accès à des compétences tacites et complémentaires.

#### *2.1.1.1. Compétences clés et avantage concurrentiel*

Revenons tout d'abord sur la notion de compétence clé, comme se situant à la base de l'avantage concurrentiel des firmes.

Les compétences de la firme correspondent à son aptitude à coordonner l'utilisation des actifs d'une façon qui l'aide à atteindre ses buts. Les actifs (ou ressources) sont tous les éléments tangibles et intangibles<sup>39</sup> que l'entreprise peut utiliser dans son processus de production pour créer, produire et commercialiser ses produits<sup>40</sup>.

Pour être qualifiée de compétence, une activité doit satisfaire les trois conditions d'organisation, d'intention et d'atteinte du but. Les compétences peuvent être individuelles ou collectives. Les secondes sont les compétences de la firme, et sont à la source de son avantage concurrentiel : *“A firm's competence is a set of differentiated technological skills, complementary assets, and organizational routines and capacities that provide the basis for a firm's competitive capacities in one or more businesses”* (Dosi et al. 1994, p. 18).

<sup>39</sup> La réputation, la marque, les brevets, ou les savoir-faire, par exemple, constituent des actifs intangibles.

<sup>40</sup> En outre, un actif est dit stratégique s'il est à la source d'un avantage concurrentiel de la firme et s'il est difficile à imiter. La notion d'actif stratégique est différente de celle d'actif spécifique. Un actif stratégique est nécessairement spécifique ; en revanche, un actif spécifique n'est pas forcément stratégique.

L'intérêt du management stratégique pour le concept de compétence s'est vraiment développé à partir des travaux de Prahalad et Hamel dans les années 1990<sup>41</sup>. Les auteurs introduisent la notion de « compétence clé » de la firme (*“the core competence of the corporation”*), et la définissent comme *“... the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technology”* (Prahalad et Hamel, 1990, p. 84). Selon Hamel et al., en effet :

*“In the short run, the quality and performance of a company's products determine its competitiveness. Over the long term, however, what counts is the ability to build and enhance core competences – distinctive skills that spawn new generations of products”* (Hamel et al. 1989, p. 137).

Dans une perspective similaire, Dosi et al. (1990) affirment que la force concurrentielle d'une entreprise est directement liée à sa « compétence foncière », qu'ils définissent comme *« l'ensemble de compétences technologiques différenciées, d'actifs complémentaires et de routines qui constituent la base des capacités concurrentielles d'une entreprise dans une activité particulière »* (Dosi, Teece et Winter, 1990).

Une compétence clé est donc ce qui fait l'activité fondamentale de la firme (Teece, Pisano et Shuen, 1997)<sup>42</sup>. Les compétences clés incluent par exemple la disponibilité spécifique de ressources naturelles ou technologiques, d'actifs humains et de savoir-faire. Les compétences clés peuvent être tangibles, par exemple, dans les actifs physiques et les investissements, mais plus souvent elles sont « invisibles » et contenues dans « la tête » du personnel, dans les routines et la culture organisationnelle (Itami, 1987).

Pour être qualifiée de clé, une compétence doit permettre un accès potentiel à un nombre important de marchés, amener une réelle valeur ajoutée au consommateur/client, et surtout, être difficile à imiter. Une compétence devient clé lorsqu'elle est relativement spécifique, et permet à la firme de disposer d'un avantage concurrentiel significatif. Pour reprendre l'expression de Cohendet et al. (1999), *« une compétence est ce qu'une firme peut faire, une compétence clé est ce qu'elle peut faire bien »*.

Les compétences ont une importante dimension tacite, et leur imitation par d'autres est par conséquent difficile. Ces caractéristiques particulières des compétences font que la coopération interfirmes peut être une stratégie appropriée pour les acquérir.

---

<sup>41</sup> Comme le souligne Foss (1996a), l'objectif de ces auteurs n'est pas de s'inscrire dans une analyse théorique de la firme, mais plutôt d'offrir une contribution opérationnelle au management, en soulignant les lacunes du management par unités de produits, qui conduit les firmes à sous-investir en R&D et à développer des compétences tendant à se figer. Les managers, trop centrés sur leurs produits, sont privés d'une vision globale de la firme, et sont incapables de reconfigurer les compétences pour les faire évoluer et correspondre aux nouvelles opportunités. L'intérêt des approches dans la lignée des travaux de Prahalad et Hamel est de montrer que, derrière une concurrence sur les produits, l'enjeu se situe dans le développement de compétences clés, transversales aux unités. Cependant, comme le soulignent Meyer et al. (1999), si cette analyse des compétences clés est utile pour comprendre la performance historique d'une entreprise, elle ne propose pas d'outils pour bâtir et faire évoluer les compétences clés.

<sup>42</sup> La compétence d'une firme comme Kodak's réside dans l'image, celle de Motorola dans les communications. Une firme comme 3M est une entreprise très diversifiée proposant une myriade de produits reposant tous sur une compétence clé : le ruban adhésif.

### 2.1.1.2. *La coopération pour accéder à des compétences tacites et complémentaires*

De nombreux auteurs ont insisté sur le rôle de la coopération pour accéder et transférer des compétences entre entreprises. La coopération interentreprises apparaît alors comme une stratégie adéquate, pour acquérir des compétences tacites et complémentaires.

La coopération permet d'avoir accès à des compétences, qui ne peuvent être acquises par le marché et qui seraient longues et coûteuses à construire en interne. La coopération se justifie par la nécessité d'accéder aux actifs complémentaires dont l'entreprise a besoin (Teece, 1986). Le même raisonnement s'applique lorsqu'il s'agit de compétences. La coopération permet d'accéder à ces compétences : elle permet d'accéder à des ressources qui ne sont pas substituables et représente un moyen efficace de valorisation de compétences dont la mise en valeur ne peut se faire par le marché.

Tout d'abord, ces compétences ne peuvent pas être acquises sur le marché. En effet, étant spécifiques à une firme, elles ne peuvent pas par définition faire l'objet d'une transaction marchande<sup>43</sup>. Du fait du caractère généralement tacite des compétences, Teece et Pisano affirment que « *les compétences qui distinguent une entreprise ne peuvent pas être achetées et vendues, à moins d'acheter la firme elle-même ou l'une de ses sous-unités* » (Teece et Pisano, 1994, p. 540-1)<sup>44</sup>. Mais, dans le cas de l'acquisition d'une entreprise, l'acheteur doit également payer les actifs non distinctifs, et est confronté à un problème d'intégration organisationnelle. Notamment, lorsque les compétences requises résultent d'un ensemble de ressources très distinct : l'intégration est coûteuse, risquée et prend du temps (Sachwald, 1998). De plus, le coût du développement interne de ce type de certaines compétences (complexes et basée sur une connaissance tacite et émanant d'un contexte culturel unique) est prohibitif. Au total :

*« les coopérations interentreprises traduisent la nécessité stratégique d'accéder à des ressources non possédées, non développées en interne. En particulier, la coopération permet de contourner l'imperfection, voire l'inexistence des marchés correspondant soit à des ressources fortement spécifiques, de nature tacite, voire immatérielle, soit à des compétences collectives ou organisationnelles. La coopération interfirmes représente donc un moyen adopté par de nombreuses entreprises pour accéder aux ressources du partenaire dans le but de renforcer et de développer son propre pôle de compétences » (Monateri et Ruffieux, 1996).*

D'autre part, la coopération interfirmes est généralement utilisée comme un mécanisme de connexion et de transfert de compétences complémentaires et interdépendantes entre firmes.

En effet, dans des configurations de marché caractérisées par un raccourcissement du cycle de vie du produit et procurant un avantage au premier entrant (*first-mover advantage*), le temps de création du savoir joue un rôle important. La coopération permet d'accéder à des

<sup>43</sup> Et, même si leur acquisition était possible, elle représenterait un coût considérable, car leur prix capitaliserait les rentes attachées à ces actifs du fait de leur accumulation dans le temps et de leur grande spécificité (Barney, 1989).

<sup>44</sup> Remarquons que le caractère tacite d'un avoir tient rarement à une impossibilité technique à le formaliser, mais souvent au fait que l'entreprise ne perçoit pas le bénéfice qu'elle peut retirer de cette formalisation. Nonaka (1994, p. 16) préfère à cet égard assimiler une connaissance tacite à une connaissance non codifiée plutôt qu'à une connaissance « difficile à formaliser et à communiquer », car, selon lui, pour des raisons économiques, de sécurité, etc., certaines connaissances *a priori* difficiles à codifier le sont, alors que des connaissances faciles à formaliser ne le sont pas.

savoirs complémentaires, nécessaires pour concevoir, fabriquer, mettre sur le marché un nouveau produit dans des délais suffisamment brefs.

Une connaissance donnée a souvent des domaines d'application dans des secteurs ou des produits différents<sup>45</sup>. Une fois la connaissance créée pour fabriquer un produit, la mobilisation de cette connaissance pour la fabrication d'autres produits a un coût faible<sup>46</sup>. Elle peut donc être une source importante d'économies de champ. La coopération permet donc à une firme de transférer des connaissances à la fabrication d'autres produits<sup>47</sup>, et d'accéder à des connaissances non disponibles en interne mais nécessaires à la fabrication de ses propres produits. Dans cette perspective, la coopération se justifie par la nécessité d'accéder aux actifs, connaissances, savoir-faire ou compétences complémentaires dont l'entreprise a besoin pour valoriser d'éventuelles innovations (Teece, 1988).

Hamel (1991) est plus précis et distingue deux stratégies différentes : la coopération interfirmes peut être, pour les partenaires, non seulement un moyen pour échanger un accès aux compétences de chacun (ce que l'auteur nomme une « quasi-intégration » des compétences), mais aussi un mécanisme pour acquérir réellement les compétences d'un partenaire (ce qu'il nomme une « intégration » des compétences). Dans les deux cas, un apprentissage est nécessaire.

Au total, la coopération apparaît comme un moyen de combiner des connaissances et des compétences tacites et/ou complémentaires. Dans ce cadre, la coopération, sous ses différentes formes, est un moyen, pour la firme, d'élargir son champ de compétences.

La question qui se pose est maintenant celle du management de ces transferts de compétences. En particulier, on peut se demander s'il existe des facteurs propices et des risques à ces transferts inter-organisationnels de compétences.

### **2.1.2. Les facteurs propices aux transferts de compétences : une nécessaire « réceptivité »**

Nous tentons ici de réaliser une synthèse des travaux de Hamel, Doz et Prahalad (1989) et de Hamel (1991). Ces auteurs ont mené des recherches inductives sur les alliances stratégiques. En se fondant sur la connaissance approfondie de quelque cas, ils ont cherché à apprécier l'impact des alliances sur la position stratégique à long terme des entreprises partenaires. Ces études insistent sur le caractère crucial des transferts de technologie et de savoir-faire qui se produisent à l'occasion des coopérations. Hamel et *al.* (1989), à travers une étude empirique du fonctionnement de quinze alliances stratégiques, ont étudié la manière dont les entreprises utilisent leurs collaboration pour améliorer leurs compétences et technologies internes, tout en se protégeant contre le transfert d'avantages concurrentiels à leur partenaire. De même, Hamel (1991), à partir d'une étude détaillée de neuf alliances

---

<sup>45</sup> Un exemple typique est celui de la robotique.

<sup>46</sup> Une fois que la connaissance est créée, son utilisation ne la détruit pas. Donc, le coût marginal lié à la connaissance est nul. Ce facteur peut donc être une source importante d'économies d'échelle.

<sup>47</sup> Grâce aux économies de champ, l'entreprise réceptrice peut profiter de ces connaissances à un moindre coût que si elle avait dû les créer. La coopération présente donc l'intérêt d'étendre l'utilisation d'une connaissance déjà créée.

stratégiques, s'est intéressé à leur rôle dans la « redistribution » des compétences entre les partenaires<sup>48</sup>.

Ces auteurs suggèrent plusieurs déterminants de l'apprentissage entre partenaires. En effet, selon Hamel et al. *“One partner does not always have to give up more than it gains to ensure the survival of an alliance”* (Hamel et al. 1989, p. 135). Sous certaines conditions, un bénéfice mutuel est possible. Nous considérons pour notre part que deux éléments clés permettent de favoriser les transferts de compétences.

En premier lieu, il existe des facteurs, qui, selon nous, sont liés aux caractéristiques des entreprises partenaires et à leur vision de la coopération.

Hamel (1991) souligne tout d'abord l'importance du « pay-off » de la coopération perçue par les partenaires. Selon lui, les entreprises qui coopèrent, si elles veulent apprendre de leur(s) partenaire(s), doivent le faire non pas dans une perspective « défensive », c'est-à-dire dans l'objectif de pallier à des difficultés internes, mais dans une perspective « constructive », dans le but d'améliorer leurs compétences ou de construire des compétences clés. De plus, selon l'auteur, chaque partenaire doit être convaincu qu'il peut apprendre de l'autre ou des autres (Hamel, 1991, p. 91).

Par ailleurs, s'il s'agit d'une coopération entre concurrents, Hamel et al. considèrent deux conditions importantes. Premièrement, les objectifs stratégiques des partenaires doivent converger et leurs objectifs concurrentiels diverger ; afin que chacun « *accepte la prospérité de l'autre* » (Hamel et al. 1989, p. 133). Deuxièmement, la taille et le pouvoir de marché de chaque partenaire doivent être modestes par rapport à ceux des leaders de l'industrie ; ce qui les oblige à « *accepter leur dépendance mutuelle* » (*ibid.*).

Ainsi, ces facteurs sont en grande partie liés à la manière dont les entreprises conçoivent leur coopération. En particulier, cela tend à montrer l'importance pour les partenaires d'avoir une vision « ambitieuse » de la coopération. Ils doivent être convaincus que leur coopération est mutuellement bénéfique, c'est-à-dire qu'elle va permettre à chacun d'améliorer ses propres compétences, sans que cela doive se faire au détriment des autres participants. Une attitude coopérative est donc primordiale pour pouvoir développer des apprentissages.

Au-delà de ces éléments liés à la vision de la coopération, les auteurs insistent sur des facteurs liés à la « réceptivité » des partenaires. Selon Hamel (1991), la réceptivité est un déterminant de l'apprentissage, et est essentiellement fonction de la nature des compétences et de la capacité d'absorption des partenaires.

Concernant la nature des compétences, Hamel et al. soulignent que *“The type of skill a company contributes is an important factor in how easily its partner can internalize the skills”* (Hamel et al. 1989, p. 136). Tout d'abord, ils montrent la nécessité pour les partenaires d'apporter des ressources et compétences complémentaires : *“For collaboration to be succeed, each partner must contribute something distinctive: basic research, product development skills, manufacturing capacity, access to distribution”* (*id.* p. 135). De plus, la possibilité de transférer des compétences est plus grande lorsque celles-ci sont facilement accessibles (grâce à des plans, des disquettes informatiques, ou des experts), facilement interprétées (elles peuvent être réduites à des équations ou des symboles communément

---

<sup>48</sup> Précisons que, dans les deux cas, les auteurs se sont focalisés sur des alliances stratégiques internationales entre concurrents. Cependant, leurs résultats nous paraissent généralisables.

compris), et facilement absorbées (les compétences sont relativement indépendantes d'un contexte culturel particulier). C'est pourquoi une technologie bien distincte et indépendante est plus facilement transférée qu'une compétence de process, qui est encadrée dans la structure sociale d'une entreprise (*id.* p. 136).

De nombreux auteurs insistent d'ailleurs sur la difficile extension des routines. Pour Teece et Pisano, "*Replication involves transferring or redeploying competences from one economic setting to another. Since productive knowledge is embodied, this cannot be accomplished by simply transmitting information. Only in those instances where all relevant knowledge is fully codified and understood can replication be collapsed into a simple problem of information transfer. Too often, the contextual dependence of original performance is poorly appreciated, so unless firms have replicated systems of production knowledge on many prior occasions, the act of replication is likely to be difficult*" (Teece et Pisano, 1994, p. 549).

Trois critères, selon Winter, rendent la reproduction des routines difficile : les caractéristiques du site, qui peuvent être uniques, les empreintes organisationnelles de la firme, qui structurent l'acquisition des savoirs (comme la culture d'entreprise), et les interactions des pratiques organisationnelles avec le site (interactions avec les clients, *etc.*) (Winter, 1995, p. 26). La copie des routines est éminemment incomplète car ces pratiques peuvent devenir de véritables coquilles vides si l'on retire l'ensemble des conditions qui ont participé à leur construction.

Ainsi, l'acquisition de savoirs tacites se fait par l'imitation et l'expérience ; elle exige un contact prolongé et étroit entre le ou les détenteurs et l'acheteur du savoir. Dans ce contexte, on comprend l'importance d'une proximité géographique des partenaires, lorsque la coopération a pour objet le transfert ou l'échange de connaissances et compétences tacites.

La « réceptivité » est également liée à la « capacité d'absorption » des connaissances et compétences par les partenaires. En particulier, Hamel (1991) insiste sur le rôle d'une capacité à « résumer » les connaissances devant être transférées<sup>49</sup>.

Mais, la coopération ne fournit pas toujours l'opportunité d'internaliser complètement les compétences d'un partenaire. Néanmoins, le simple fait d'obtenir des points de repère (*benchmarks*) précis sur la performance d'un partenaire peut tout de même être très précieux. Un nouveau point de repère peut provoquer un examen approfondi des niveaux de performance interne et encourager une série d'innovations au sein de la firme (Hamel et *al.* 1989, p. 139)<sup>50</sup>.

Au total, les facteurs favorisant les transferts de compétences entre partenaires sont une vision « positive » de la coopération, des compétences à transférer complémentaires et relativement codifiables, et une capacité d'intégration de ces compétences à l'intérieur d'un contexte organisationnel donné. Au-delà des difficultés qui existent dans leur mise en œuvre, les transferts de compétences peuvent également constituer une pratique risquée pour les partenaires.

---

<sup>49</sup> Nous reviendrons plus en détail sur la notion de capacité d'absorption dans le 2.2.

<sup>50</sup> Selon les auteurs, le *benchmarking* concurrentiel est d'ailleurs une tradition dans la plupart des entreprises japonaises qu'ils ont étudiées (*ibid.*).



### 2.1.3. Limiter la « transparence » pour éviter un « pillage » de compétences clés

Souvent, les coopérations, en particulier entre concurrents, sont considérées comme un moyen, pour l'un des partenaires, de capter les compétences de l'autre, et, par ce biais, de se renforcer à ses dépens. Pour Hamel et *al.* si une alliance stratégique peut renforcer les deux entreprises face à leurs concurrents, elle peut aussi affaiblir un partenaire par rapport à l'autre (Hamel et *al.* 1989, p. 133).

Le « challenge » est alors de parvenir à partager suffisamment de compétences pour créer un avantage par rapport aux autres entreprises externes à l'alliance, tout en évitant un transfert massif de compétences clés vers les partenaires. Il s'agit donc d'un équilibre très délicat à maintenir<sup>51</sup>. Les entreprises doivent sélectionner de façon très précautionneuse les compétences et technologies qu'elles transmettent à leurs partenaires, et concevoir des garanties contre des transferts informels et involontaires d'informations, l'objectif étant de limiter la transparence de leur fonctionnement. Les partenaires doivent donc prendre des dispositions pour limiter leur « transparence », c'est-à-dire l'accès à leurs compétences clés.

Plus précisément, Hamel parle de « *transparence organisationnelle* » et de « *transparence des compétences* » (Hamel, 1991, p. 91). La première concerne le contexte social dans lequel les compétences se situent. Selon l'auteur, en particulier, le langage et les pratiques propres à une entreprise peuvent constituer des barrières empêchant tout libre accès à ses compétences clés. La seconde renvoie à l'encastrement des compétences dans un contexte particulier. Notamment, il sera beaucoup plus difficile pour un partenaire de s'appropriier librement des compétences « dépendantes du contexte », comprenant des connaissances tacites encastées dans le système social de l'entreprise. En revanche, si les compétences comprennent des connaissances explicites et sont détenues par quelques « experts », le transfert sera facilité, et donc beaucoup moins maîtrisable.

Une des possibilités pour limiter la transparence est évoquée par Hamel et *al.* : elle consiste à limiter l'étendue de l'accord formel. Celui-ci pourra couvrir une seule technologie plutôt que toute une gamme, seulement une partie d'une ligne de produit plutôt que la ligne entière, la distribution seulement sur un nombre limité de marchés ou pour une période de temps limitée, *etc.*, l'objectif étant de circonscrire les opportunités d'apprentissage (Hamel et *al.* 1989, p. 136).

Toutefois, « *What information gets traded is determined day to day, often by engineers and operating managers* » (Hamel et *al.* 1989, p. 134). Le problème est en effet que de nombreuses compétences qui migrent entre les entreprises ne sont pas couvertes par les termes formels de l'accord. Le contrat contient des paramètres légaux, alors que le contenu de ce qui est réellement échangé est déterminé par les interactions journalières des personnels des entreprises. Selon Hamel et *al.* « *Here lurks the greatest risk of unintended transfers of important skills* » (Hamel et *al.* 1989, p. 136). De même, pour Hamel (1991), les questions de structure, en particulier contractuelle, ne constituent que des déterminants partiels de la « perméabilité », c'est-à-dire de la capacité d'absorption des compétences. C'est pourquoi l'auteur conçoit la coopération comme une « *membrane collaborative* », à travers laquelle circulent les compétences entre les partenaires (Hamel, 1991, p. 100). Ce qui importe alors, concernant les possibilités d'apprentissage, est davantage l'accès aux personnes, aux

---

<sup>51</sup> « *This is a very thin line to walk* » (Hamel et *al.* 1989, p. 136).

équipements et aux autres formes de connaissance. En particulier, limiter les transferts involontaires de compétences nécessite de consacrer une attention particulière au rôle des « gardiens » (*gatekeepers*), c'est-à-dire des personnes qui contrôlent l'information circulant au sein de la coopération. Or, un « gardien » ne peut être efficace que s'il existe un nombre limité de « portes » (*gateways*) à travers lesquelles un partenaire peut avoir accès aux personnes et aux équipements (Hamel et al. 1989, p. 136).

Au total, la transparence constitue un déterminant majeur de l'apprentissage au sein des coopérations interfirmes, et cette transparence peut être influencée grâce à la conception d'interfaces organisationnelles, la structure des tâches communes, et l'attitude « *protectrice* » des individus (Hamel, 1991, p. 87).

Ainsi, si la coopération constitue un moyen d'accès aux compétences, notamment complémentaires, des partenaires, cette stratégie d'une part ne réussit pas fatalement, et, d'autre part, n'est pas sans risques. Les transferts de compétences entre partenaires nécessitent en effet qu'ils aient une vision « constructive » de leur coopération, et que les compétences soient relativement « absorbables ». Mais, d'un autre côté, si ces compétences sont trop facilement accessibles, l'un des partenaires peut alors en profiter pour s'approprier des compétences clés, et ainsi anéantir l'avantage concurrentiel de son partenaire. Le risque est d'autant plus grand que le contrat de coopération fournit très peu de moyens de l'éviter. C'est pourquoi l'équilibre dans l'accessibilité des compétences est difficile à maintenir.

Si cette analyse de la coopération comme moyen d'accès aux compétences nous a paru intéressante, puisqu'elle apporte un éclairage sur les modes de management des transferts de compétences, elle reste néanmoins statique, dans la mesure où l'existence de cette forme d'organisation se justifie uniquement par la mise en commun ou l'exploitation plus efficiente des ressources, et en particulier de compétences, préexistantes et réparties entre différentes entreprises. Il nous semble nécessaire d'aller plus loin, et d'enrichir l'analyse grâce à une conception plus dynamique de l'apprentissage, orienté non plus seulement vers l'acquisition de connaissances externes, mais, plus globalement, vers la construction de connaissances collectives au sein des coopérations interentreprises.

## **2.2. Une approche dynamique : l'apprentissage orienté vers la création de capacités dynamiques au sein des coopérations interfirmes**

Selon une perspective « statique », la coopération est créée pour l'accès ou l'appropriation d'un actif tangible ou intangible, possédé par une autre firme. Dans ce cadre, la coopération peut être considérée comme un « prétexte », la finalité des participants étant l'appropriation, grâce aux relations établies entre les partenaires, de compétences afin de les mobiliser dans un cadre extérieur à la coopération.

Selon une perspective dynamique, la coopération peut également être nouée et donner lieu à la construction d'un actif commun et/ou d'une compétence commune. Or, si la notion de compétence collective, à laquelle s'intéresse l'approche par les compétences, est utilisée pour caractériser les compétences de la firme, elle peut, selon nous, être étendue aux coopérations interfirmes. Dans ce cas, la compétence collective qui peut en résulter est davantage que la somme des compétences individuelles des firmes partenaires. L'adoption d'une perspective dynamique implique en effet de se centrer sur l'évolution des compétences, non seulement

des partenaires, mais de la coopération dans son ensemble, car celle-ci peut donner naissance à la création de « capacités dynamiques ».

En effet, l'accent mis sur les compétences pour l'analyse de la coopération met en évidence une dimension particulièrement importante des coopérations dans un environnement concurrentiel : leur nécessaire adaptabilité. Celle-ci passe par la recherche d'une meilleure flexibilité stratégique, correspondant à l'aptitude à changer les utilisations stratégiques des ressources et capacités de la coopération. Le management de la compétence dans la coopération s'avère ainsi déterminant dans l'avantage concurrentiel durable de l'entité coopérative.

Nous verrons que la coopération peut être comprise comme pouvant donner lieu à la création de capacités collectives, spécifiques et dynamiques (2.2.1.). Dans ce contexte, on peut imaginer, en s'inspirant de l'analyse de Nonaka, une spirale de l'apprentissage au sein des coopérations interfirmes (2.2.2.). Mais, la mise en œuvre de cette spirale n'est pas aisée, et suppose différentes conditions propices (2.2.3.). De plus, la création de compétences collectives, au-delà des difficultés qu'elle comporte, est également risquée pour les partenaires (2.2.4.).

### **2.2.1. Coopérer pour créer des capacités dynamiques**

Afin d'entrevoir la coopération comme un moyen permettant de créer des capacités dynamiques, il convient tout d'abord d'effectuer un retour sur la conception dynamique des compétences et capacités dans le cadre de la théorie de la firme.

#### *2.2.1.1. Les capacités dynamiques des firmes*

Comme nous l'avons vu, l'approche *competence-based* regroupe différents courants théoriques<sup>52</sup>. Or, les différents auteurs de l'approche compétence n'insistent pas nécessairement sur les mêmes aspects. Teece, et d'autres, ont insisté sur l'insuffisance des analyses stratégiques, jugées trop statiques, et préconisé une analyse des « capacités dynamiques ». Teece et Pisano soulignent en effet les aspects dynamiques de la stratégie :

*“Winners in the global marketplace have been firms that can demonstrate timely responsiveness and rapid and flexible product innovation, coupled with the management capability to effectively coordinate and redeploy internal and external competences. (...) We refer to this source of competitive advantage as ‘dynamic capabilities’ to emphasize two key aspects which were not the main focus of attention in previous strategy perspectives. The term ‘dynamic’ refers to the shifting character of the environment; certain strategic responses are required when time-to-market and timing is critical, the pace of innovation is accelerating, and the nature of future competition and markets is difficult to determine. The term ‘capabilities’ emphasizes the key role of strategic management in appropriately adapting, integrating, and re-configuring internal and external organizational skills, resources, and functional competences toward changing environment” (Teece et Pisano, 1994, p. 538).*

L'approche par les capacités dynamiques de Teece, Pisano et Shuen (1997) se trouve au confluent des théories économiques évolutionnistes et de l'analyse du management

---

<sup>52</sup> Cf. *supra*, Chap.1.

stratégique basé sur les compétences. Cette approche se veut intégrative. Elle repart de la vision évolutionniste du caractère tacite, non échangeable sur le marché de certains actifs et de l'hétérogénéité des firmes basée sur une différence de ressources/capacités. Elle se situe dans la perspective de l'analyse de Prahalad et Hamel dans la mesure où elle fonde l'avantage concurrentiel de la firme en amont des marchés de produits, dans un ensemble de ressources, capacités, compétences spécifiques à la firme et difficiles à imiter. L'objet du management est alors d'identifier les capacités de la firme qui peuvent être à la source d'un avantage concurrentiel et expliquer comment les « *combinaisons de compétences peuvent être développées, déployées, protégées* ». Par rapport à l'analyse des compétences clés, l'approche de Teece et al. (1997) s'inscrit dans une perspective résolument dynamique. La performance de la firme se fonde sur sa capacité à évoluer, innover, répondre rapidement aux changements et redéployer ses compétences.

Les capacités dynamiques se définissent ainsi comme « *l'aptitude d'une firme à intégrer, construire, reconfigurer des compétences internes et externes pour répondre rapidement à des environnements changeants* ». Le terme dynamique renvoie au caractère changeant de l'environnement des entreprises ; le terme capacité met l'accent sur le rôle fondamental du management stratégique à adapter, intégrer, reconfigurer de manière appropriée les savoir-faire organisationnels internes et externes, les ressources, et les compétences fonctionnelles pour s'adapter aux nécessités d'un environnement changeant.

Bien qu'il y ait une relative proximité entre les concepts de compétences clés et de capacités dynamiques, l'analyse de Teece et al. (1997) introduit cependant deux éléments fondamentaux. Premièrement, les auteurs réintroduisent une conception évolutionniste de la dynamique. Les trajectoires de développement des firmes ont un caractère *path dependent*. La situation actuelle d'une firme, ses domaines de compétences, sont le résultat de ses choix passés, qui conditionnent également ses possibilités d'évolution dans le futur. La firme doit donc effectuer des engagements irréversibles dans certains domaines de compétences. La notion de dépendance de sentier a un aspect positif pour la firme disposant de compétences clés : le processus de construction de compétences ayant un caractère cumulatif et temporel, il devient donc très difficile à imiter ou répliquer rapidement et renforce donc l'avantage concurrentiel d'une firme sur ses concurrents. Mais cette dépendance implique également deux risques majeurs pour la firme :

- elle risque d'abandonner certains domaines de compétences<sup>53</sup> ;
- elle peut développer des trajectoires non performantes et se retrouver enfermée dans une situation de *lock-in* avec des technologies et/ou des compétences obsolètes dont elle ne peut s'affranchir. Elle risque ainsi de développer des « rigidités clés » qui la rendent inadaptée aux évolutions de l'environnement (Léonard-Barton, 1992).

Deuxièmement, Teece et al. insistent sur l'idée de compétence « externe » à la firme dans leur définition des capacités dynamiques. L'avantage concurrentiel requiert l'intégration d'activités, de connaissances technologiques et de savoir-faire externes. Or, l'essence des capacités est qu'elles ne peuvent pas être « assemblées » par le marché. Il est donc nécessaires de trouver d'autres manières de coordonner la compétence. La coopération en est une.

---

<sup>53</sup> Cet effet a déjà été souligné par Prahalad et Hamel (1990) : « lorsqu'il s'agit de compétences clés, il est difficile de descendre du train, marcher jusqu'à la prochaine gare, et remonter dans le train ! ».

### 2.2.1.2. La notion de capacités dynamiques au sein des coopérations interfirmes

Pour Teece, Pisano et Shuen (1997), la coopération permet la création de « capacités dynamiques » spécifiques. Il semble possible d'appliquer cette notion de capacités à la coopération interfirmes ; elle se définit alors comme une aptitude à intégrer, construire et reconfigurer les compétences des différentes entreprises partenaires, pour permettre à la coopération de créer de nouveaux produits et processus et ainsi être en phase avec les évolutions du marché (Chaudey et al. 2000). La coopération peut alors bénéficier d'un avantage concurrentiel, provenant de la combinaison des compétences complémentaires des partenaires. En effet, grâce à la mise en commun de compétences différentes et/ou complémentaires, la coopération permet de créer des compétences à la fois nouvelles et spécifiques, qui ne peuvent être ramenées à l'agrégation des compétences des firmes partenaires. On peut dès lors considérer que les coopérations interfirmes, comme les firmes, se caractérisent par un « cœur de compétences », source d'un avantage concurrentiel durable pour l'entité coopérative et pour les entreprises partenaires. Néanmoins, en coopérant, les partenaires s'engagent sur un sentier particulier de développement, et sont ainsi inévitablement soumis à une dépendance de sentier, qui peut les empêcher de développer des compétences en dehors du sentier de développement adopté.

Comme Teece et al. (1997), Sanchez et al. (1996) soulignent la nécessité pour la firme de combiner ses ressources, capacités, compétences avec celles d'autres firmes par le biais de coopérations. Mais, l'approche de Sanchez et al. (1996) permet d'aller plus loin. Les auteurs développent une théorie de la concurrence basée sur la compétence, devant permettre d'explicitier les premiers développements du concept de compétence clé. Selon eux, le management stratégique s'inscrit dans une perspective dynamique, et peut s'orienter dans trois directions : (i) le maintien de la compétence, (ii) l'effet de levier de la compétence et (iii) la création de compétences nouvelles.

- (i) Le simple maintien de la compétence au sein de l'organisation requiert un processus d'ajustement continu, quelles que soient les évolutions de l'environnement, car la compétence est, par essence, un processus dynamique, et risque de décliner si elle n'est pas renouvelée.
- (ii) L'effet de levier de la compétence (*competence leveraging*) consiste en l'application de compétences existantes à de nouvelles opportunités de marché, qui ne demandent pas un changement qualitatif des actifs (utilisation des actifs existants ou changement quantitatif) ; cette orientation conduit donc la firme à utiliser des options existantes.
- (iii) La construction de compétence (*competence building*) est un processus par lequel la firme réalise un changement qualitatif de son stock d'actifs et de capacités, impliquant de nouvelles manières de coordonner ses actifs et d'en déployer de nouveaux ; cette direction du management permet donc à la firme d'envisager de nouvelles options.

Le management stratégique dynamique consiste à réaliser un « mix » entre création et levier de compétence<sup>54</sup>. Ce management requiert une certaine flexibilité stratégique, c'est-à-dire une aptitude à changer les utilisations stratégiques des ressources et les capacités d'une firme (Sanchez, 2000), qui peut être obtenue à partir de la coopération interfirmes<sup>55</sup>.

<sup>54</sup> Ces « mix » diffèrent donc d'une firme à l'autre.

<sup>55</sup> Concurrence et coopération ne sont donc pas, pour Sanchez, et al. (1996) des choix exclusifs, mais plutôt des modes complémentaires d'obtention de flux de ressources et d'accès aux marchés.

Dans ce cadre, Sanchez et *al.* (1996) distinguent les coopérations visant à créer un « groupe de compétences convergent » de celles dont l'objectif est de constituer un « groupe de compétences divergent ». Dans le premier cas, les entreprises ont des compétences différentes mais suivent des trajectoires de construction de compétences devant, à terme, les conduire à avoir des compétences comparables ; dans le second, les entreprises ont des compétences actuelles similaires mais construisent des compétences en vue de se développer dans des contextes concurrentiels différents<sup>56</sup>.

La coopération interfirmes constitue donc une forme organisationnelle adaptée à la création de compétences nouvelles. En effet, pour Kirat et Lung :

*« les alliances inter-firmes en matière technologique ou de recherche-développement, les consortiums de recherche, ainsi que les diverses formes de systèmes industriels localisés constituent (...) des lieux d'apprentissage collectif où émergent, par interactions, de nouvelles connaissances, de nouvelles technologies – plus ou moins radicales ou incrémentales »* (Kirat et Lung, 1995, p. 208).

Il nous reste à voir, d'une part, les conditions propices à l'émergence de nouvelles connaissances, et, d'autre part, les risques que cela peut présenter pour les partenaires.

### **2.2.2. La création de compétences collectives au sein des coopérations interfirmes**

Le pilotage de la coopération ne peut ignorer le management des compétences, car la création de compétences en représente souvent le véritable enjeu stratégique des accords de coopérations.

Dans cette perspective, le modèle de création de connaissance développé par Nonaka (1994) nous semble pouvoir être étendu au cas des coopérations interfirmes. Ce modèle repose sur la mise en évidence de différents modes de conversions des connaissances<sup>57</sup>.

#### *2.2.2.1. Les modes de conversion/création de compétences*

L'analyse du management de la compétence repose sur la notion d'apprentissage. Ce management consiste à combiner des connaissances tacites et complémentaires détenues par les entreprises.

Nous qualifions cet apprentissage de « technologique », car il concerne plus spécifiquement les connaissances et compétences techniques des partenaires<sup>58</sup>. L'apprentissage technologique consiste, pour une firme utilisatrice ou productrice de technologie, à réaliser certaines tâches mieux et plus vite tout en identifiant plus rapidement

---

<sup>56</sup> Selon les auteurs, le premier cas concerne des entreprises non concurrentes cherchant à valoriser une complémentarité entre leurs activités, alors que le second est représentatif des coopérations réunissant des entreprises concurrentes.

<sup>57</sup> Notons que si l'auteur utilise le terme de « savoir », son analyse nous paraît concerner en fait les compétences.

<sup>58</sup> Alors que l'apprentissage « organisationnel », dont nous avons parlé plus haut (*cf. supra*, 1.2.1.) est très large et concerne les objectifs et les croyances de la firme (Lazarcic, 1995, p. 137).

les nouvelles opportunités de production (Dosi et al. 1991). Pour Lazaric, l'apprentissage technologique de la firme concerne :

*« son potentiel initial et son amélioration par des procédures spécifiques (économies d'échelle, développement d'innovations). Il se mesure ou s'évalue en termes de trajectoire, d'appropriabilité ou de transférabilité des solutions techniques et permet de voir l'évolution du potentiel technologique et ses orientations »* (Lazaric, 1995, p. 137).

L'objectif de l'apprentissage technologique est de coordonner les diverses productions de compétences et de les intégrer dans de multiples flux de technologies (Prahalad et Hamel, 1990). L'apprentissage est donc nécessaire au développement de compétences nouvelles. Le management des compétences, au sein des coopérations, s'inscrit dans cette perspective d'apprentissage technologique.

C'est à ce jour Nonaka qui a été le plus précis dans son analyse du management des compétences. S'intéressant aux modalités permettant de gérer le processus de création de compétences, il reprend la distinction entre connaissances tacites et explicites :

- les connaissances tacites sont spécifiques à un individu ou à un groupe d'individus, elles sont difficiles à expliciter verbalement, et leur acquisition passe par l'imitation et l'expérience ;
- les connaissances explicites peuvent, elles, s'exprimer sous une forme codifiée, notamment écrite.

Pour Nonaka, ces deux types de connaissances ne sont pas opposés mais complémentaires, et la création de compétences organisationnelles est la résultante des interactions qui se manifestent entre eux<sup>59</sup>. En effet, l'apprentissage passe par de multiples interactions entre connaissances tacites et explicites, la même connaissance passant successivement d'un état à l'autre.

L'approche de Nonaka permet d'analyser la coopération comme une entité qui se caractérise par des transferts et une création de compétences, et aussi par des conversions de connaissances : au contact des autres membres, les connaissances de chacun évoluent et la mise en commun de ces connaissances renouvelées contribue à la création de compétences spécifiques. Il peut donc exister une « spirale » de création de compétences au sein de la coopération ; cette spirale justifie l'existence de la coopération comme organisation permettant la création de compétences, et permet de considérer l'évolution de la coopération comme un processus de renouvellement des compétences.

Les interactions entre connaissances tacites et explicites sont baptisées « conversions du savoir ». Nonaka (1994) distingue quatre modes de conversion, décrits par la matrice suivante, et appliqués ensuite aux coopérations interfirmes.

---

<sup>59</sup> Nonaka (1994) précise que l'emploi de la notion de compétences organisationnelles ne doit pas faire oublier que ce n'est pas l'organisation, donc la coopération, qui crée ces connaissances par elle-même, mais que les acteurs de cette création sont les individus. Pour permettre cette création, l'organisation et doit mobiliser les connaissances tacites créées et accumulées au niveau individuel.

*Les modes de conversion du savoir*

		<b>VERS</b>	
		Savoir tacite	Savoir explicite
<b>A PARTIR DE</b>	Savoir tacite	<b>SOCIALISATION</b>	<b>EXTERNALISATION</b>
	Savoir explicite	<b>INTERNALISATION</b>	<b>COMBINAISON</b>

*Source* : d'après Nonaka et Takeuchi (1997).

a) Première phase : la « socialisation »

Elle correspond à la transformation d'une connaissance tacite spécifique à une entreprise, en une autre connaissance tacite qui devient spécifique à la coopération. La transmission de ce type de connaissance est réalisée grâce aux individus, par le biais du partage d'expérience *in situ*<sup>60</sup>. La socialisation comprend à la fois une notion de transfert de compétence d'une entreprise vers la coopération, mais également d'une modification de cette compétence dans le transfert grâce à l'interaction (Cohendet et *al.* 1999, p. 232).

b) Deuxième phase : « l'externalisation »

Il s'agit de la conversion d'une connaissance tacite spécifique à une entreprise en une connaissance qui devient codifiée et propre à la coopération. L'externalisation renvoie donc à un processus de conceptualisation des connaissances, s'appuyant sur l'usage de métaphores et d'analogies<sup>61</sup>. Cette étape se traduit par l'élaboration de modèles cognitifs communs, favorables à la coordination.

c) Troisième phase : « la combinaison »

Elle consiste à convertir la connaissance codifiée d'une entreprise en une autre connaissance codifiée pour la coopération : la connaissance reste codifiée mais change de forme. Cela peut passer par exemple par l'élaboration d'une procédure commune.

d) Quatrième phase : « l'internalisation »

Elle renvoie à la transformation de connaissances codifiées spécifiques à la coopération en compétences tacites pour l'entreprise. Il s'agit d'un processus d'apprentissage par lequel les différents partenaires adaptent à leurs propres besoins les compétences développées au sein la coopération. C'est une interprétation individualisée de compétences communes, préalablement codifiées.

<sup>60</sup> Ce partage d'expérience peut prendre la forme d'échanges informels entre salariés et/ou dirigeants.

<sup>61</sup> Lorsque cette phase consiste en un partage d'expériences, elle permet à chaque entreprise de tester ses hypothèses et de repérer ses routines dysfonctionnelles (différentes méthodes peuvent être utilisées, tel le *benchmarking*). Le fait de rendre conscient les savoirs détenus, en les explicitant, est une voie complémentaire à la confrontation au réel pour les remettre en question et les faire évoluer.



L'enchaînement de ces quatre modes de conversion aboutit à une « spirale de la connaissance ».

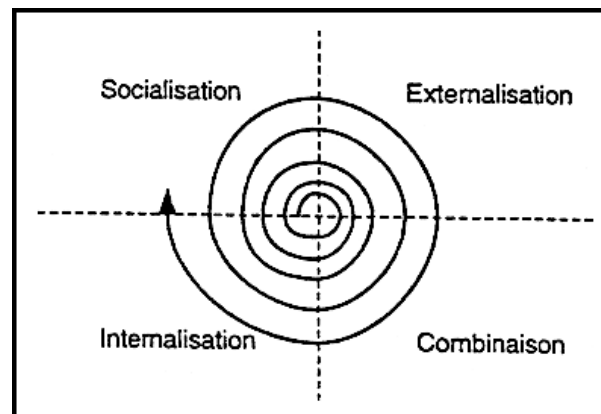
### 2.2.2.2. *Un processus de création de compétences en spirale*

En effet, les quatre types de conversions s'enchaînent naturellement (Lorino, 1996, p. 473) :

- Un acteur porteur d'une connaissance la partage tacitement, de manière plus ou moins approfondie, avec d'autres acteurs à travers les coopérations dans lesquelles il est engagé ;
- La réflexion collective sur des problèmes ou des opportunités conduit à expliciter cette connaissance pour la critiquer ou l'étendre ;
- Sous une forme explicite, la connaissance devient transmissible à une plus grande population et combinable avec d'autres connaissances explicites. Les traitements multiples ainsi réalisés engendrent de nouveaux savoirs explicites ;
- Certains de ces savoirs nouveaux sont mis en œuvre et appropriés par certains acteurs. Ils s'intègrent à leur patrimoine cognitif de base.

On est parti de savoirs tacites et on arrive à des savoirs tacites. Mais la boucle n'est pas bouclée : les savoirs tacites finaux sont distincts des savoirs tacites initiaux et ils sont portés par une autre population d'acteurs. Il y a élargissement progressif de la base de connaissances de l'entreprise à travers le déroulement permanent de cette spirale, la « spirale de la connaissance » (Nonaka et Takeuchi, 1997).

#### *La spirale de la connaissance*



Source : d'après Nonaka et Takeuchi (1997).

Les différentes étapes dans la création des compétences peuvent suivre un enchaînement logique, de la socialisation à l'internalisation. Une étape supplémentaire, de l'internalisation à la socialisation, permet de démarrer une nouvelle spirale.

Les travaux de Nonaka font également référence à une manière de mesurer les performances en termes d'apprentissage, grâce à ce que l'auteur nomme des « taux de conversion du savoir ». Par exemple, pour la conversion du savoir tacite (noté  $s_t$ ) qui définit la phase d'externalisation, le taux de conversion ou la propension marginale à convertir le savoir

$(ds_e/ds_t)$  mesure de combien d'unités augmente le savoir explicite lorsque le savoir tacite augmente de une unité. Nonaka affirme alors que si les propensions marginales excèdent 1, la spirale s'accroît alors qu'elle décroît dans le cas contraire. D'une façon plus précise, on peut observer que l'évolution de la spirale dépend de la valeur du produit  $(ds_e/ds_t) (ds_e/ds_e) (ds_t/ds_t) (ds_t/ds_e)$ . Si ce produit est supérieur à 1, la spirale s'accroît, quelle que soit la distribution des performances individuelles des processus de conversion. Ainsi, les coopérations interentreprises peuvent avoir la même performance globale en termes d'apprentissage, avec des profils très différents quant à leurs points forts et faibles dans les différents taux de conversion (Chaudey et al., 2000).

Cependant, cette mesure de la performance du processus d'apprentissage est largement critiquable. Premièrement, le taux de conversion du savoir constitue l'unique indicateur de performance, ce qui semble contestable. En effet, d'autres éléments importants doivent être pris en considération dans la création des compétences, par exemple l'apprentissage individuel par l'expérience. Deuxièmement, le calcul des taux de conversion nécessite de pouvoir mesurer les savoirs. Or, l'auteur ne construit pas de telles variables, ni ne donne d'éléments sur les modalités de leur confection, ni ne cite des travaux réalisés dans ce domaine. En définitive, l'analyse de Nonaka souffre de graves problèmes d'opérationnalisation, à la fois empiriques et conceptuels<sup>62</sup>. À défaut de l'opérationnalisation formelle de la théorie des savoirs, on doit donc se contenter d'un examen qualitatif des connaissances et des processus de leur création.

Au-delà de ces limites, on peut insister sur plusieurs facteurs propices à la création de compétences au sein des coopérations, qui renvoient principalement au mode de management/pilotage de la coopération et à la capacité d'absorption des partenaires.

### **2.2.3. Les facteurs propices à la création de compétences**

L'apprentissage technologique naît de l'interaction entre les partenaires et le management des compétences consiste en un management de ces interactions.

Selon nous, deux catégories de facteurs propices à la création de compétences peuvent être identifiés. Ils sont relatifs au mode de pilotage de la coopération, notamment sa capacité à faciliter les interactions et la création d'une culture commune, et (ii) à la capacité d'absorption des entreprises partenaires.

#### *2.2.3.1. Les facteurs relatifs au mode de pilotage*

Nonaka (1994) affirme que la firme constitue ses compétences en favorisant les interactions entre les agents. L'auteur souligne la dimension sociale nécessaire à la mise en œuvre des processus d'apprentissage et aux aller-retour entre apprentissage individuel et collectif. L'instauration de relations de confiance s'avère nécessaire, et s'appuie notamment sur l'évaluation des compétences respectives des entreprises et sur leur réputation. Les relations interpersonnelles sous-jacentes aux relations interentreprises constituent également un élément important, car elles contribuent à la mise en place d'une véritable coopération, grâce au développement de la confiance et d'une culture commune nécessaires au travail collectif.

---

<sup>62</sup> Notons cependant que ce travail est ardu, comme tend à le montrer le nombre réduit de résultats dans ce domaine alors que le vif intérêt pour les connaissances et les compétences date de plus d'une dizaine d'années.

a) L'attitude coopérative des partenaires

Elle constitue un facteur majeur conditionnant les possibilités de développer des apprentissages. Dans cette optique, Larson et *al.* (1998) identifient trois facteurs propices à l'apprentissage au sein des alliances interfirmes :

- La connaissance du partenaire : la confiance entre les membres est liée à l'existence de relations entre les partenaires dans le passé ou à la connaissance du comportement des partenaires dans le passé (réputation) ; on peut, en outre, penser que la proximité joue un rôle favorable dans la confiance ;
- des enjeux élevés autour du projet commun, c'est-à-dire un projet qui conditionne l'évolution, voire la survie de l'entreprise ;
- une orientation à long terme de la coopération évite les tentations opportunistes<sup>63</sup>.

En particulier, la littérature stratégique sur les alliances (Hamel, 1991) recommande aux firmes de se comporter en « partenaires concurrents » – absorbant le plus possible de savoir et en laissant filtrer le moins possible d'informations – plutôt qu'en « bon partenaire », favorisant la transparence et l'esprit collaboratif. Selon nous, un tel comportement, qui repose essentiellement sur une sous-estimation des bénéfices potentiels de la coopération, ne peut susciter qu'une attitude similaire de la part des partenaires, et la création de connaissances s'en trouvera limitée. Il est donc nécessaire de parvenir à une représentation de la coopération comme jeu à somme positive.

Il paraît néanmoins nécessaire de rechercher des dispositifs incitatifs pouvant améliorer le partage de l'information entre les partenaires. L'apprentissage, notamment dans la phase de socialisation, nécessite que l'individu accepte de partager son savoir tacite. Or, il peut exister des réticences à transmettre le savoir détenu. Pour Nonaka, plusieurs dispositifs peuvent inciter l'agent à transférer son savoir : des incitations jouant sur la motivation extrinsèque, telles les incitations monétaires, mais aussi des incitations jouant sur la motivation intrinsèque, tels l'autosatisfaction à créer quelque chose en commun, le plaisir d'être reconnu par ses pairs, etc.

b) La forme organisationnelle

La forme organisationnelle peut permettre de favoriser les interactions. En effet, la configuration et la structuration de l'organisation joue un rôle essentiel dans le processus de conversion des connaissances. La construction d'une équipe ou d'un « champ d'interaction » est nécessaire, afin que les individus puissent partager et confronter leurs connaissances d'une part, et créer de nouveaux savoirs d'autre part.

Nonaka propose ainsi de gérer la création de compétences par le biais d'une « équipe auto-organisée » dans laquelle les membres provenant de différents départements de l'entreprise collaborent pour créer de nouveaux concepts. Le type de structure qui semble le plus adapté pour la création de connaissances est l'organisation de type « hypertexte », composée de couches ou contextes interconnectés. Nonaka et Takeuchi (1997) identifient trois couches possibles au sein de l'entreprise : le système d'entreprise, l'équipe de projet et la base de connaissance. Le processus de création de connaissance est conceptualisé sous la forme d'un

---

<sup>63</sup> En référence aux enseignements de la théorie des jeux répétés.

cycle de connaissance traversant les trois couches. Les membres de l'équipe projet sont sélectionnés dans les différents départements de l'entreprise. Leurs efforts sont guidés par la vision d'entreprise représentée par la direction générale. La clé de l'organisation « hypertexte » tient dans la capacité de ses membres à changer de contextes et à se déplacer facilement d'un contexte à l'autre. De plus, cette organisation est vue comme un système ouvert caractérisé par une interaction continue avec des clients ou des fournisseurs ; elle peut donc convertir des connaissances externes à l'organisation.

Dans les coopérations, il convient donc de mettre en place une équipe de projet commune, dont le but est la création de compétences inter-organisationnelles nouvelles. Les membres de cette équipe doivent être capables de passer d'un contexte d'entreprise à un contexte de coopération interentreprises, tout en faisant le lien entre la base de connaissance de l'entreprise et celle de la coopération. Ils doivent également favoriser la ré-appropriation des connaissances nouvellement créées dans la coopération au sein de leur entreprise, pour les convertir en compétences organisationnelles. La différence majeure avec le cas d'une entreprise unique traité par Nonaka et Takeuchi (1997) est qu'il n'y a pas une seule base de connaissance et un seul système d'entreprise, mais plusieurs. L'équipe de projet doit donc faire des « aller-retour » entre la couche « projet commun » et les deux autres couches, propres à chacune des entreprises.

c) L'importance d'une base de connaissances communes

La vision du savoir détermine les types de savoirs qu'il est nécessaire de sélectionner et de créer. Cette vision du savoir donne une direction, une intentionnalité à la spirale de l'apprentissage, qui, en son absence, deviendrait paralysé ou désordonné. De ce fait, il paraît fondamental que la coopération ait une vision globale du savoir, qui transcende les frontières de chaque firme.

La culture et les routines constituent donc des facteurs importants dans le processus de création de compétences. La façon dont les individus conçoivent la connaissance et son processus de création, ainsi que la façon dont les partenaires interagissent jouent un rôle déterminant dans le processus de conversion.

L'existence d'un leader peut favoriser cette « *knowledge vision* ».

d) Le leadership

La perception des problèmes n'étant généralement pas identique parmi les agents, le rôle d'un leader est donner la direction à suivre, en harmonisant les représentations individuelles et en construisant une représentation collective du problème. Dans le cas de la firme, Ngo Mai (1999) rejoint Nonaka en insistant sur l'importance de la fonction entrepreneuriale, en tant que « leadership cognitif ». Cette fonction consiste à « *construire une représentation des affaires, ou à faire partager des représentations types à des agents réceptifs* » (Ngo Mai, 1999, p. 250). Cela permet d'une part de favoriser la cohérence des réponses de la firme face à un environnement changeant, et d'autre part d'orienter l'évolution des connaissances individuelles en jouant un rôle structurant.

Le problème du leadership apparaît toutefois beaucoup plus complexe lorsque l'on sort du cadre théorique de la firme pour aborder celle de la coopération interfirmes. L'exercice du leadership par l'une des partenaires peut entraîner un problème de « main-mise » d'une

entreprise sur la dynamique de la spirale. Comme nous l'avons vu, se pose également la question du choix du leader et de son acceptation par les autres membres<sup>64</sup>.

Cependant, Nonaka et *al.* (2000) affirment que les difficultés tenant au leadership ne sont pas inévitables : dans la création de connaissances, le « leadership distribué » où chaque membre de la firme/de la coopération peut être un leader en fonction du contexte, constitue la clé du problème.

e) Le rôle de la proximité

La proximité nous semble en effet jouer un rôle majeur. L'intérêt de la proximité géographique est évident pour la conversion par socialisation. La socialisation est le processus par lequel un individu peut transmettre un savoir à un autre individu sans le formaliser par le langage, mais grâce à l'expérience partagée. Cette étape suppose donc une forte proximité entre les différents partenaires : proximité géographique pour rendre le contact plus facile, mais également proximité organisationnelle et institutionnelle (culture par rapport à un métier par exemple) : il faut que les compétences tacites de chaque entreprise soient compréhensibles par ses partenaires.

L'externalisation consiste à expliciter dans un langage formel un savoir jusqu'alors implicite. Elle peut être une simple formulation d'un savoir tacite aisé à expliciter (par exemple, la transformation d'un mode opératoire informel en procédure écrite) ou prendre des formes moins classiques, notamment à travers l'usage de métaphores<sup>65</sup>. La transmission des compétences est ici facilitée par la codification. Cette étape est facilitée par la proximité entre les différents partenaires. Là encore, plusieurs types de proximité s'avèrent utiles. La proximité géographique rend le contact physique plus facile, et ce type de contacts est important pour construire un langage commun ; la proximité organisationnelle et institutionnelle est également un élément favorable pour rendre les compétences tacites de chaque entreprise compréhensible par ses partenaires et faciliter la communication.

Lors de l'étape de combinaison, les savoirs explicites (supports oraux, écrits, électroniques) peuvent circuler, se diffuser, être transmis, rapprochés les uns des autres, comparés, combinés, triés, classés, croisés, assemblés. Ces formes multiples de combinaisons donnent naissance à de nouveaux savoirs. Par exemple, la diffusion d'une innovation locale « donne des idées » à certains qui s'appuieront sur cette connaissance acquise pour en inventer de nouvelles. C'est un processus de communication d'informations qui suppose une forte interaction entre les entreprises. La dimension locale de la relation n'est cependant pas forcément nécessaire, grâce au développement des réseaux de télécommunication.

L'étape d'internalisation prend souvent la forme du learning-by-doing, de mise en pratique d'une connaissance acquise formellement. L'intérêt de la proximité est ici moins évident, mais l'on peut tout de même souligner le rôle des outils de télécommunication, important pour optimiser la transmission des compétences codifiées, même si l'appropriation et l'application de ces compétences revêtent ensuite un caractère local.

---

<sup>64</sup> Cf. *supra*, 1.2.2.

<sup>65</sup> Lorsqu'une connaissance est trop peu structurée et trop floue pour donner lieu à une simple transcription, on peut recourir à des formes d'externalisation moins précises et moins analytiques, mais néanmoins moins fructueuses.

Selon Loasby (1996), les relations entre firmes d'un même secteur, notamment (mais pas uniquement) si elles sont géographiquement proches, fournissent des opportunités d'observer et donc de discuter, des façons alternatives de conduire des entreprises similaires, et donc permettent non seulement le transfert d'idées mais également la création de nouvelles idées à travers la juxtaposition de différentes interprétations.

On est donc conduit à insister sur le rôle d'une proximité suffisante des cadres de pensée, des connaissances, ... des partenaires. Cette proximité est nécessaire à l'établissement et au développement d'une communication véritable au sein de la coopération. Ce facteur est étroitement lié à la notion de capacité d'absorption de la firme (Cohen et Levinthal, 1990).

#### 2.2.3.2. *La nécessité d'une capacité d'absorption*

Le terme de capacité d'absorption, dû à Cohen et Levinthal (1989), décrit le fait que l'organisation se nourrit à partir des informations, des connaissances, des techniques, qu'elle puise dans son environnement. Cependant, l'identification, l'assimilation et l'exploitation des connaissances présentes dans l'environnement, compte tenu de leur caractère souvent tacite et spécifique, requièrent un niveau élevé de compétences internes pour la firme. L'analyse de la capacité d'absorption montre que pour acquérir des connaissances externes, il faut impérativement des compétences internes (qui dépendent pour beaucoup de l'organisation interne de la firme). La capacité d'absorption est « *la capacité à reconnaître la valeur de nouvelles informations externes, à les assimiler et à les appliquer à un nouveau projet industriel commercialement viable* » (Cohen et Levinthal, 1990, p. 128). Les savoirs acquis antérieurement par la firme (*prior knowledge*) déterminent en partie sa capacité d'absorption. Celle-ci concerne généralement les savoirs proches de sa base de connaissances.

La capacité d'absorption d'une organisation repose sur quatre éléments :

- (i) les capacités de chaque membre ;
- (ii) la capacité à recueillir l'information de l'environnement (fonction d'interface entre l'entreprise et son environnement) ;
- (iii) l'aptitude à transmettre les informations entre les départements de la firme, grâce aux fonctions d'interface entre les différentes unités de l'entreprise qui sont cruciales pour exploiter les informations, et les capacités à communiquer (*shared language*) au sein de la firme ;
- (iv) la nature et la distribution de la qualification dans l'organisation.

Ainsi, afin que la création de compétences soit possible, chaque partenaire doit disposer de compétences spécifiques.

Si la coopération recèle des opportunités que les partenaires doivent savoir exploiter, ils doivent aussi être conscients des risques potentiels afférents, afin de prévenir ou d'atténuer ces risques lorsque c'est possible. Différents types de risques peuvent être recensés.

#### 2.2.4. **Difficultés et risques d'une stratégie de création de compétences collectives**

Le risque majeur est celui de *lock-in* technologique, c'est-à-dire d'enfermement dans une trajectoire de développement non viable. Ce risque est intimement lié à la difficulté de

maintenir un équilibre entre l'exploitation des connaissances existantes et l'exploration de nouvelles opportunités, nécessitant le développement de nouvelles connaissances. Enfin, on peut aussi évoquer, là encore, le risque qu'un partenaire se comporte en passager clandestin, en mobilisant pour son propre compte un savoir construit grâce aux efforts de tous les partenaires.

#### 2.2.4.1. *Le dilemme entre exploration et exploitation et le risque de lock-in technologique*

Au niveau collectif, les partenaires sont confrontés (comme les firmes individuelles) à un dilemme entre exploration de nouvelles opportunités et exploitation de leurs compétences actuelles.

Une des caractéristiques critiques de l'exploration est qu'elle tend à être locale. Les organisations recherchent des solutions dans leur voisinage d'alternatives du moment. Les capacités qui émergent sont, dans une large mesure, dépendantes de sentier. Un apprentissage rapide peut aboutir à un piège de compétence ; une compétence croissante dans des procédures actuelles rend les expérimentations d'alternatives progressivement moins attractives. Les firmes vont donc tendre à se confiner à un ensemble limité de domaines technologiques et auront une réponse difficile aux développements externes à ces zones (Foss *et al.* 1995 ; Levinthal, 1995).

D'une façon générale, l'apprentissage de la coopération est souvent perçu à double tranchant en obligeant les partenaires à s'engager dans la production de ressources communes hautement spécifiques pouvant limiter par la suite l'exploration de l'ensemble des partenaires au sein de la coopération. Ce dilemme exploitation/exploration doit être finement perçu par les acteurs sous peine de diminuer la redéployabilité des actifs créés et d'augmenter les coûts de la coopération.

Le développement de compétences spécifiques risque de contraindre l'adaptation de la coopération aux évolutions de l'environnement. Cette contrainte se présente comme une « dépendance de sentier » définie comme une incapacité de la coopération à percevoir l'opportunité de développer et/ou à développer des compétences trop éloignées de celles qui constituent son cœur de compétence. L'entité coopérative se trouve alors comme enfermée dans une trajectoire de création de compétences dont elle a du mal à s'extraire, que traduisent les expressions de *lock in*, de « *conversion de core capabilities en core rigidities* » (Leonard-Barton, 1992), ou encore de *competence traps* (Levitt et March, 1988).

L'enfermement dans une trajectoire technologique est renforcé par le fait suivant : l'excellence dans la maîtrise d'une compétence rend les autres momentanément moins attractives. De ce fait, des compétences que l'on pourrait valoriser sont négligées et laissées à la concurrence. Il en résulte le risque de voir se développer un cœur de compétence qui dans le temps se révèle de plus en plus « décalé » par rapport aux caractéristiques de l'environnement technologique dans lequel la coopération évolue. On peut reprendre l'expression de compétences négatives pour désigner des rigidités qui empêchent tout changement de compétence au sein des coopérations.

D'où l'utilité d'organiser des contacts en dehors de la coopération (notion de veille technologique). La proximité géographique des entreprises peut représenter un handicap, dans la mesure où elle rend plus difficile l'ouverture sur l'extérieur.

Un second risque est lié à la possibilité d'apparition d'un comportement opportuniste de la part des partenaires.

#### 2.2.4.2. *Le risque de hold-up*

Tout d'abord, la coopération suppose la mise en commun de certaines compétences, de sorte que les partenaires peuvent se voir dépossédés de leurs compétences spécifiques. La création d'un « cœur de compétence » pour la coopération peut se faire au détriment de la spécificité des compétences des entreprises qui le composent.

Ensuite, certains savoirs ont des caractéristiques de bien public (propriétés de non rivalité et de non appropriabilité), rendant attractifs les comportements de passager clandestin au sein de la coopération. Plus précisément, une firme ayant investi dans la construction d'un savoir mobilisé dans le cadre d'une coopération est soumise à deux risques d'expropriation des fruits de ses efforts pour construire le savoir. Le premier se manifeste dans le cas de prétentions démesurées des autres partenaires quant à la part de la quasi-rente qui leur revient. Le second intervient lorsqu'un partenaire ayant réussi dans le cours de la relation à s'approprier le savoir décide de le mobiliser en dehors de la coopération ou de le vendre. D'où l'intérêt de la confiance et de la réputation pour éviter ce problème.

Toutefois, dans le cas d'une coopération durable, avec construction de compétences, le risque de hold-up décroît du fait du caractère collectif des compétences. En d'autres termes, la contribution de chaque firme à la coopération ne tire sa pleine efficacité que lorsqu'elle est associée aux contributions des autres firmes. Dans ce contexte, il est difficile pour une entreprise de s'approprier pour son propre compte les compétences créées dans le cadre d'une coopération grâce aux efforts des différents membres.

Dans ce troisième chapitre, nous nous sommes intéressés à la « coordination technique » des partenaires, dont l'enjeu est de construire une capacité collective de production et d'organisation et qui constitue la seconde facette du pilotage des coopérations.

Dans la première section, nous nous sommes centrés sur la dimension de coordination *stricto sensu* des entreprises partenaires. Cette dimension de se rapporte à la prise de décision en situation de rationalité limitée (voire procédurale) et d'incertitude (plus ou moins radicale). Une analyse « statique » nous a permis de mettre en évidence l'existence de deux mécanismes complémentaires et efficaces pour repousser les limites de la rationalité des partenaires, gérer l'incertitude environnementale et assurer une prise de décision efficiente au sein de la coopération : les routines et l'autorité. Dans cette optique, le contrat de coopération définit des règles de comportement que les partenaires doivent suivre lors de situations prévues, et l'institution d'un mécanisme d'autorité définissant le comportement adéquat lors de contingences imprévues.

Cependant, il nous a paru difficile d'admettre que ces mécanismes de coordination puissent être entièrement conçus *ex ante*, ce qui nous a conduit, dans une perspective plus dynamique, à nous poser la question de la construction de ces mécanismes. Dans ce cadre, les routines sont apparues comme ayant une dimension cognitive essentielle, et comme cristallisant les apprentissages organisationnels réalisés au sein des coopérations. La constitution d'une base de connaissances communes aux partenaires est alors indispensable à l'élaboration des routines. Cette culture commune permet aux partenaires de communiquer et de se coordonner plus efficacement, et sa construction est favorisée par la proximité des partenaires et par l'existence d'une certaine confiance entre eux.



Une approche dynamique nous a également conduit à nous questionner sur les fondements de l'autorité. Nous avons vu que deux cas se présentaient concernant l'organisation de l'autorité. Dans le cas d'une autorité décentralisée, la confiance permet l'ajustement mutuel lors de situations imprévues. Dans le cas d'une autorité centralisée, elle procède principalement par l'influence, elle-même intimement liée à la confiance. Dans les deux cas, l'existence d'une culture commune constitue une condition essentielle à l'efficacité de l'autorité.

La seconde dimension de la coordination technique, la « coordination cognitive », a fait l'objet de la seconde section. Cette dimension de la coordination renvoie à la coordination des connaissances et des processus d'apprentissage des partenaires. D'un point de vue « statique », la coopération peut être conçue comme un moyen, pour les entreprises qui y ont recours, d'accéder à des compétences dont elles ne disposent pas en interne, et difficiles à acquérir sur le marché. Mais, cette stratégie d'une part nécessite des conditions favorables, et, d'autre part, n'est pas sans risques. Les transferts de compétences entre partenaires nécessitent en effet qu'ils aient une vision « constructive » de leur coopération, et que les compétences soient relativement « absorbables ». D'un autre côté, si ces compétences sont trop facilement accessibles, l'un des partenaires peut alors en profiter pour s'approprier des compétences clés, et ainsi anéantir l'avantage concurrentiel de son partenaire.

Afin d'enrichir cette analyse, nous avons ensuite considéré que la coopération pouvait également constituer un moyen de développer des compétences collectives, spécifiques et dynamiques. La création de compétences est alors considérée comme le véritable enjeu stratégique pour le management des coopérations. Dans cette perspective, nous avons étendu le modèle de création de connaissance développé par Nonaka (1994), et mis en évidence un processus de création de compétences au sein des coopérations interfirmes. Deux types de facteurs propices à la création de compétences ont pu être identifiés, relatifs au mode de pilotage de la coopération, notamment à sa capacité à faciliter les interactions et la création d'une culture commune, et à la capacité d'absorption des entreprises partenaires. Quant aux risques qu'un processus de création de compétences collectives comporte, nous avons vu que le principal danger était celui de *lock-in* technologique, c'est-à-dire d'enfermement dans une trajectoire de développement non viable.

## Chapitre 4

---

### Coopération interfirmes et groupements de PME : une mise en perspective

Dans les trois chapitres précédents, nous nous sommes intéressés au pilotage des coopérations interfirmes. Nous avons vu qu'il comportait deux aspects, aussi essentiels l'un que l'autre : la lutte contre l'opportunisme et la coordination technique des partenaires. Notre argumentation avait jusqu'ici une vocation assez généraliste, car nous ne nous étions pas focalisés sur une forme précise de coopération. Or, dans ce travail, notre objectif est d'analyser non pas la coopération de manière générale, mais une forme particulière de coopération : les groupements de PME. C'est pourquoi il convient maintenant de recentrer notre propos sur cet objet précis.

Avant toute analyse approfondie, il semble indispensable de donner une définition précise du groupement de PME. L'objet de ce chapitre est donc de définir le groupement de PME, en tant que forme spécifique de coopération répondant à des objectifs particuliers.

En effet, s'il paraît évident que le groupement constitue une forme de coopération interfirmes, forme distincte à la fois du marché et de l'intégration, il recouvre cependant des formes assez variées de relations interentreprises. Globalement, il s'agit de plusieurs PME qui se regroupent, sous des formes juridiques diverses, mais restent juridiquement indépendantes, afin de mener à bien un projet<sup>1</sup>. Cette première définition du groupement laisse entrevoir à la fois l'unité et la diversité du phénomène de groupement. D'un côté, le groupement a des caractéristiques propres : il s'agit d'accord de coopération entre des partenaires qui sont exclusivement des PME ; d'un autre côté, on aperçoit l'extrême diversité qui peut se cacher derrière ces accords de coopération entre PME : diversité de motifs, de partenaires, de forme prise par l'accord, etc. Le groupement de PME est, à l'image de la coopération interfirmes, un phénomène à la fois particulier et multiforme.

Dès lors, il convient de définir précisément la coopération au sein des groupements. Pour cela, les analyses des formes de coopération interfirmes constituent un point de départ incontournable. Cependant, il n'existe pas de définition unanime de la coopération interfirmes, qui recouvre elle-même de multiples types d'accords. En particulier, la coopération ayant fait l'objet d'un nombre extrêmement important de travaux, qui plus est dans diverses disciplines (science économique, mais aussi sciences de gestion et sociologie), il existe un réel éclectisme dans les qualificatifs utilisés, les formes et les objectifs identifiés. Le terme de coopération renvoie à des réalités extrêmement disparates qu'il faut distinguer car elles soulèvent des problématiques organisationnelles différentes. On peut dès lors se demander à quelle forme de coopération le groupement se rattache précisément. Puisqu'il

---

<sup>1</sup> Nous excluons les groupements momentanés d'entreprises, les filiales de groupes et les coopérations entre entreprises et organismes publics.

s'agit de définir le groupement comme une forme spécifique de coopération, possédant des caractéristiques propres, la compréhension du groupement passe par un éclaircissement concernant les différentes formes de la coopération.

Dans la première section, nous réaliserons une première approche des groupements de PME, en montrant qu'ils représentent à la fois un phénomène original et hétérogène. Les groupements constituent un phénomène « unique », dans le sens où il s'agit d'accords de coopération entre PME. Cependant, ce phénomène est également multiple, dans la mesure où les formes prises par l'accord, les objectifs visés et les PME concernées varient considérablement selon les cas.

Dans la seconde section, nous montrerons que la forme de coopération la plus appropriée pour définir le groupement est celle de réseau. En effet, nous verrons que le groupement se satisfait mal des définitions « traditionnelles » des coopérations selon la nature des activités des partenaires. Ils ne constituent ni véritablement une coopération verticale, ni horizontale. Le groupement peut ainsi être conçu comme une forme de réseau de firmes. Cependant, cette définition du groupement comme réseau de firmes est insuffisante. En effet, afin d'analyser leur pilotage, il convient de définir précisément la nature même de la coopération. C'est pourquoi nous terminerons notre analyse par la mise en évidence d'une typologie des groupements en fonction de l'objectif poursuivi et des actifs concernés par le processus de coopération.

## **1. UNITE ET DIVERSITE DES GROUPEMENTS DE PME**

---

Le phénomène de regroupement des PME semble se développer actuellement. En effet, même s'il n'existe pas de statistiques précises sur la coopération entre PME<sup>2</sup>, les acteurs de terrain en contact avec le milieu industriel (institutions locales telles que les C.C.I., etc.), eux-mêmes relayés par les publications orientées vers l'industrie (Les Cahiers Industrie, Les 4 Pages du SESSI, etc.) se font de plus en plus l'écho de pratiques de ce type<sup>3</sup>.

On peut montrer que le groupement de PME est un phénomène à la fois homogène et hétérogène.

L'unité du phénomène recouvre selon nous deux aspects. Tout d'abord, il est indéniable que le groupement correspond à une forme de coopération interfirmes ; il en a donc les caractéristiques intrinsèques : les partenaires sont juridiquement indépendants, s'unissent pour réaliser un projet commun, nécessitant une certaine coordination de leurs comportements et une certaine durée (1.1.). Par ailleurs, les groupements ont un second point commun : par définition, la coopération concerne des entreprises particulières, des PME (1.2.). La coopération apparaît alors comme une solution adaptée à ces entreprises du fait de leurs spécificités et des modifications de l'environnement économique.

---

<sup>2</sup> Ceci est dû à plusieurs raisons. Tout d'abord, la coopération entre PME est un phénomène moins médiatisé que celle entre grandes firmes ; elle suscite donc moins d'intérêt. De manière corollaire, la coopération entre PME est difficile à repérer et à évaluer, et ce peut-être encore davantage que la coopération entre grandes firmes (les formes juridiques sont variées, et ne prennent pas souvent la forme de joint-ventures).

<sup>3</sup> De plus, plusieurs articles, consacrés à la coopération entre PME, affirment qu'elle se développe – voir notamment Suarez-Villa (1998).

Au-delà de ces caractéristiques communes, le groupement renvoie à des coopérations de nature et de formes très différentes (1.3.). Nous verrons en particulier que la forme juridique, les mobiles du regroupement, et les activités des partenaires varient fortement selon les cas.

### 1.1. Le groupement : une coopération interfirmes

La coopération apparaît comme une forme intermédiaire d'organisation, permettant d'éviter à la fois une internalisation complète des opérations au sein d'une firme et un recours aux pures relations instantanées de marché. Le groupement correspond à l'une de ces formes de coopération interentreprises, qui ne se réduisent pas à de simples relations marchandes et diffèrent également d'une fusion-acquisition.

Plus précisément, même si l'on est conduit à « *rejeter une représentation homogène et unifiée* » de la coopération interfirmes (Rullière et Torre, 1995, p. 225), il ressort de la littérature plusieurs traits caractéristiques des coopérations<sup>4</sup>.

1. Le premier concerne l'indépendance juridique des partenaires. Un accord de coopération se distingue formellement d'une opération de fusion ou d'acquisition en ce sens que ses participants conservent leur identité d'entreprise juridiquement autonome. Chacune est, au moins en principe, libre de reprendre son indépendance dans le cours de la relation.
2. Le second est l'existence d'un projet commun. En effet, un accord de coopération organise une relation de travail entre des entreprises, et détermine « *un ensemble de comportements de la part des partenaires en vue d'objectifs fixés* » (Delapierre, 1991, p. 141).

*« L'accord, dans la mesure où il doit définir des actions spécifiques de chacun des partenaires, vise un objectif dans le futur, sans qu'il soit nécessairement identique pour chacun d'entre eux et non pas l'acquisition de résultats déjà donnés. Son déroulement dans le temps est marqué par l'incertain. Il comporte une part de risque au moment de sa conclusion » (ibid.).*

Précisons que l'existence d'un projet commun ne signifie pas que l'ensemble des partenaires ont des objectifs identiques. Néanmoins, ils doivent s'accorder sur certains objectifs assignés à leur coopération, plus ou moins clairs et précis.

3. La troisième caractéristique est qu'un accord de coopération engendre des droits et des obligations entre les partenaires. C'est pourquoi, souvent l'accord de coopération comporte un aspect formel, passant par la signature d'une convention entre les partenaires, convention qui peut avoir une dimension légale ou non. Une collusion implicite ne suffit donc pas à former un accord de coopération.
4. Enfin, la dimension temporelle est essentielle, les relations s'inscrivant dans la durée. Dès lors, un contrat de vente, qui se dénoue au moment du paiement après livraison d'un produit, ne constitue donc pas un accord de coopération.

---

<sup>4</sup> Nous nous inspirons en particulier de Delapierre (1991) et de Rullière et Torre (1995).

Au total, un accord de coopération « est un contrat conclu entre deux ou plus de deux partenaires, pour une certaine durée et qui implique un comportement coordonné de leur part en vue d'un ou d'un ensemble d'objectifs déterminés » (Delapierre, 1991, p. 141). En ce sens, le groupement constitue bien une forme de coopération : les PME partenaires conservent leur indépendance juridique, se regroupent autour d'un projet commun (plus ou moins bien défini et plus ou moins vaste), dont la réalisation implique des droits et obligations (établis formellement ou non) pour chacune, et sont liées pour une certaine durée (éventuellement fixée *a priori* et plus ou moins longue).

La seconde caractéristique commune aux groupements est qu'ils s'agit de coopérations entre PME.

## **1.2. Le groupement : une coopération entre PME**

Nous nous intéressons ici aux groupements de PME. Or, les PME constituent une catégorie particulière d'entreprises, qu'il convient tout d'abord de définir (1.2.1.).

Nous verrons ensuite que le regroupement de certaines PME se présente comme une conséquence à la fois des modifications qu'a connu l'environnement économique depuis le début des années 1980, et des caractéristiques des PME elles-mêmes. Dans ce cadre, la coopération se révèle une solution appropriée pour les PME (1.2.2.).

### **1.2.1. Les PME : une catégorie particulière d'entreprises**

Les PME jouent un rôle majeur dans les systèmes productifs contemporains. Comme le souligne Christian Perret, les PME « occupent une place centrale au cœur du tissu industriel par leur rôle dans la création de richesses et d'emplois »<sup>5</sup>.

Avant toute chose, notons qu'il existe une réelle difficulté de définition de la PME, notamment parce qu'en droit français, l'entreprise n'est pas un « sujet de droit » et n'est pratiquement abordée que sous les formes qu'elle utilise, sous les divers types de sociétés qui la représentent.

Même si, dans la littérature les définitions varient, le plus souvent elles utilisent des critères de taille<sup>6</sup>. Les textes les plus généraux définissent les PME comme des entreprises dont les effectifs sont inférieurs à 500 salariés et dont le capital n'est pas détenu majoritairement par une grande entreprise<sup>7</sup>. Les statisticiens utilisent généralement le chiffre unique de 500 salariés comme délimitant la frontière entre PME et grandes entreprises.

Nous adoptons, dans ce travail, la catégorisation des entreprises basée sur le nombre de salariés adoptée par l'INSEE, dans la mesure où c'est celle qui est la plus couramment utilisée et la plus simple. Selon cette classification :

---

<sup>5</sup> Ces propos du Secrétaire d'Etat à l'Industrie se trouvent dans la préface de l'ouvrage du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (1999).

<sup>6</sup> Les PME ont cependant des spécificités allant au-delà du critère de taille, comme nous le verrons plus loin.

<sup>7</sup> Par exemple, ceux concernant l'attribution de commandes publiques aux PME.

- les grandes entreprises sont celles de plus de 500 salariés ;
- les PME ont de 0 à 499 salariés<sup>8</sup>, cet ensemble étant lui-même décomposé en trois sous catégories :
  - les très petites entreprises ont de 0 à 19 salariés<sup>9</sup> ;
  - les petites entreprises occupent 20 à 99 salariés ;
  - et les moyennes entreprises de 100 à 499 salariés.

Notons qu'à l'intérieur de cette multitude hétérogène, les PME sont très différentes : les plus petites vivent d'une manière non comparable à celle des petites entreprises, et ces deux groupes présentent des caractéristiques distinctes des moyennes entreprises, qui dans leur tranche supérieure, sont assez proches des plus grandes.

Au-delà de ces questions de définition, quelques chiffres permettent de mettre en perspective la place des PME dans le système productif actuel<sup>10</sup>.

Plusieurs remarques peuvent être faites sur les PME « au sens large », c'est-à-dire comportant de 0 à 499 salariés.

Comme on le voit dans le tableau suivant, les PME représentent 99% du total des entreprises manufacturières françaises<sup>11</sup>. On peut également remarquer l'importance, en nombre, des très petites entreprises, qui, au 1<sup>er</sup> janvier 1998, représentent à elles seules 86% des entreprises industrielles françaises<sup>12</sup>. En tenant compte de l'artisanat de production, six salariés sur dix travaillent dans une PME. Les PME ont donc une place importante dans le système productif français.

---

<sup>8</sup> Remarquons cependant que cette catégorie d'entreprises n'est pas toujours définie de manière identique. En effet, parfois la limite entre PME et grande entreprise est située à 250 salariés et non 500 ; d'autre fois, la catégorie PME ne comprend pas les entreprises ne comportant aucun salarié, etc. De ce fait, il est, de façon d'ailleurs surprenante, assez difficile de donner des indications chiffrées cohérentes sur les PME.

<sup>9</sup> Cependant, même un critère apparemment aussi simple que la taille ne l'est qu'en apparence. En effet, selon les sources, la catégorie PME n'est pas toujours définie de manière identique. En particulier, les très petites entreprises sont parfois considérées comme une catégorie à part entière de « petites entreprises de l'artisanat de production » et comptabilisées en dehors de la catégorie PME. Cela montre la difficulté, paradoxale, d'obtenir des indications chiffrées cohérentes et claires sur les PME.

<sup>10</sup> Nous nous centrons ici sur l'industrie manufacturière, ce qui permet d'exclure les activités de commerce et d'artisanat.

<sup>11</sup> Malgré ce poids très important en nombre, elles réalisent moins de la moitié (44%) du chiffre d'affaires total de l'industrie française ; et n'emploient que 60% des effectifs totaux.

<sup>12</sup> L'intégration de ces entreprises dans le champ des PME fait d'ailleurs passer la part de l'emploi des PME de 45,2% à 60,5%. Mais ces entreprises n'emploient que 16,6% des effectifs de l'industrie et ne réalisent que 8,4% de son chiffre d'affaires. C'est dans les secteurs peu concentrés que le poids des petites entreprises industrielles est le plus fort : l'édition-imprimerie-reproduction (22,4% du CA), l'habillement-cuir (17,2%), les équipements mécaniques (14,9%) et la métallurgie (12,8%). Par ailleurs, les petites entreprises industrielles se concentrent dans quelques régions ; trois régions en regroupant à elles seules près de 44% : l'Île de France (23%), Rhone-Alpes (13%) et Provence-Alpes-Côte d'Azur (8%).

*PME et grandes entreprises de l'industrie manufacturière au 1/01/1998*

	Nombre d'entreprises		Chiffres d'affaires		Effectif employé	
		En %	En MF	En %		En %
Très petites entreprises (de 0 à 19 salariés)	140 678	86,5	303 148	8,4	570 777	16,6
Petites et moyennes entreprises (de 20 à 499 salariés)	20 316	12,5	1 279 655	35,4	1 513 935	43,9
<i>PME</i> (de 0 à 499 salariés)	160 994	99,0	1 582 803	43,8	2 084 712	60,5
Grandes entreprises (plus de 500 salariés)	838	0,5	1 908 460	52,8	1 318 642	38,3
Hors tranches (*)	825	0,5	121 925	3,4	42 536	1,2
Total	162 657	100,0	3 613 187	100,0	3 445 890	100,0

(\*) Taille non significative : il s'agit principalement d'entreprises donneuses d'ordres.

Source : d'après Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (1999).

D'autre part, on a souvent tendance à assimiler PME et sous-traitance<sup>13</sup>, mais, lorsque l'on confronte cette idée à la réalité, on s'aperçoit qu'elle n'est pas complètement vérifiée. En effet, en 1997, la sous-traitance ne représentait que 16% du chiffre d'affaires des PME. De plus, la sous-traitance est un phénomène assez concentré<sup>14</sup> : seules 33% des PME (de plus de 19 salariés) reçoivent de la sous-traitance. On peut également remarquer les activités de sous-traitance sont plus importantes pour les petites entreprises que pour les moyennes. Pour les entreprises sous-traitantes, la dépendance vis-à-vis des donneurs d'ordres est généralement très forte, puisque ces commandes représentent presque 70% de leur chiffre d'affaires (80% pour les plus petites).

Après ce rapide aperçu des caractéristiques génériques des PME, il convient de faire deux remarques. Premièrement, les entreprises auxquelles nous nous intéressons particulièrement dans ce travail sont généralement de petites entreprises, c'est-à-dire ne dépassant pas 99 salariés. Deuxièmement, si ce n'est pas toujours le cas, elles sont souvent sous-traitantes. Pour ces petites entreprises, l'environnement constitue une contrainte majeure. La coopération peut alors leur apparaître comme un moyen de s'adapter aux modifications de l'environnement, et comme une stratégie appropriée à leur taille modeste.

### **1.2.2. L'émergence des groupements de PME : le poids de l'environnement**

Nous ne nous centrons pas dans ce travail sur la question de l'efficacité de la coopération en tant que telle, c'est-à-dire que nous ne cherchons pas à comparer les avantages et

<sup>13</sup> La sous-traitance est définie par le Rapport du Conseil économique et social publié au JO du 26 avril 1973 comme « l'opération par laquelle une entreprise : le donneur d'ordre, confie à une entreprise : le preneur d'ordre ou sous-traitant, le soin d'exécuter pour elle, et selon un cahier des charges préétabli, une partie des actes de production ou de service dont elle conserve la responsabilité économique finale ».

<sup>14</sup> La sous-traitance reçue est en effet plus concentrée que la sous-traitance confiée : en 1997, 4/5<sup>e</sup> des PME de 20 à 50 salariés confient de la sous-traitance ; et la quasi totalité des PME de 250 salariés et plus sont en position de donneurs d'ordres.

inconvénients de la coopération par rapport au marché ou à l'intégration. Nous avons choisi d'adopter une démarche plus positive : nous partons de l'hypothèse selon laquelle si la coopération entre PME existe, c'est qu'elles y trouvent (ou espèrent y trouver) des avantages. Mais, il nous semble tout de même opportun de préciser quelque peu les raisons qui peuvent pousser les PME à coopérer. Parmi ces raisons, le poids de l'environnement constitue un facteur majeur. Au-delà de l'environnement, les caractéristiques propres des PME font que la coopération leur paraît souvent comme une solution appropriée, voire incontournable.

#### *1.2.2.1. Les modifications de l'environnement des entreprises*

L'un des facteurs expliquant l'adoption croissante de stratégies de coopération par les PME est relatif à l'environnement dans lequel elles évoluent et qui s'est profondément modifié depuis le milieu des années 1970.

Ces changements sont désormais relativement bien connus, et si certains aspects de l'environnement peuvent varier selon les branches et les secteurs, il reste néanmoins dominé par trois grandes tendances (Giard, 1999) :

- le durcissement de la concurrence, lié, entre autres, à la globalisation et à la mondialisation ;
- la complexification des processus de production., due à l'apparition et la généralisation des nouvelles technologies et au rôle de plus en plus incontournable de l'innovation et des compétences techniques, et conduisant à une diversification croissante des produits et des services et à un raccourcissement du cycle de vie des produits et de leur durée de mise au point ;
- et une plus grande instabilité de la demande, la clientèle devenant à la fois de plus en plus exigeante (en termes de variété et de qualité des produits ou des prestations) et volatile.

Face à ce nouvel environnement et à ces nouvelles contraintes économiques, des politiques de flexibilité, de productivité et de qualité sont apparues, ayant eu des conséquences profondes sur les modes d'organisation des entreprises. Avec la diffusion des pratiques organisationnelles japonaises, la coordination interne à la firme s'est profondément modifiée, et est désormais caractérisée par la décentralisation des processus de production, l'accent mis sur une communication et une coordination horizontale, la mise en place de procédures de juste-à-temps ou de kaizen, etc.

Evidemment, ces transformations de l'environnement économique n'ont pas touché exclusivement les grandes entreprises. Les PME aussi ont été affectées par le durcissement de la concurrence, la complexification des processus productifs et l'instabilité de la demande. Les PME doivent elles aussi être plus flexibles, plus rentables, plus innovantes et assurer une qualité irréprochable.

Les PME sous-traitantes ont peut-être été touchées plus fortement encore. En effet, parallèlement aux modifications dans l'organisation interne des grandes firmes, on a assisté à des modifications dans leurs relations externes, caractérisées notamment par le développement de la sous-traitance « en cascade », dans laquelle les contraintes imposées par les donneurs d'ordres se répercutent tout au long de la chaîne de production.



En effet, si le mouvement de recentrage des grandes entreprises sur leur métier offre certaines opportunités aux PME pouvant se « placer » sur des productions, des fonctions et des services complémentaires à ces métiers, d'un autre côté, ce mouvement s'accompagne pour les PME sous-traitantes d'une dépendance relativement forte par rapport à la stratégie de leur(s) donneur(s) d'ordres. Au niveau de la production, la recherche de la productivité, combinée à la flexibilité et à la compression des coûts, amène les grandes entreprises à s'adresser à des « spécialistes » extérieurs pour la réalisation de produits complexes ou de petites séries, mais surtout à donner un nouveau contenu à leurs relations avec certains fournisseurs ou sous-traitants, chargés d'offrir des prestations de plus haut niveau concernant des pièces ou même des sous-ensembles complets. En effet, le mouvement de restructuration des relations entre grandes et petites entreprises s'accompagne d'une volonté de la part des grands donneurs d'ordre de choisir parmi une gamme plus large de possibilités d'approvisionnement. La conséquence de cette tendance est que de nombreuses petites firmes, incapables de faire face aux nouveaux standards de productivité, de qualité, de flexibilité, de livraison et d'innovation, risquent d'être marginalisées par cette nouvelle restructuration.

Face aux incertitudes des marchés, et aux difficultés des PME à mobiliser des ressources propres, la coopération peut sembler un moyen de réagir aux demandes des clients.

Au total, on voit que les PME, et particulièrement les PME sous-traitantes, n'ont pas échappé aux modifications de l'environnement. Elles ont elles aussi été affectées par l'exacerbation de la concurrence et la crise économique, certaines ayant parfois vu disparaître leur principal donneur d'ordres. Ainsi, confrontées à un problème de survie, elles ont dû et doivent encore aujourd'hui s'adapter à ces nouvelles conditions de production, et agir pour préserver et améliorer leur compétitivité. Dans ce contexte, la coopération apparaît comme un moyen pour les PME de s'adapter aux modifications qui ont affecté leur environnement, comme une stratégie possible leur permettant, notamment lorsqu'elles sont sous-traitantes, d'espérer atteindre cet objectif de croissance et/ou de survie.

#### *1.2.2.2. La coopération : une solution adaptée aux PME*

Face aux modifications de l'environnement, trois types de stratégies coexistent pour les PME : elles peuvent fusionner, créer des filiales correspondant à de nouvelles activités, ou avoir recours à la coopération, afin de résoudre des problèmes techniques, ou pour présenter à un client une réponse complète à des questions touchant plusieurs domaines ou stades de production. La stratégie de coopération se présente, pour les dirigeants de PME, comme une solution envisageable et généralement préférée à la fusion.

Si les PME sont extrêmement hétérogènes, un certain nombre de caractéristiques communes émergent, à la fois de l'observation et de la littérature (Marchesnay, 1993). Ces spécificités des PME rendent une stratégie de coopération interfirmes intéressante et adaptée, voire incontournable. L'élément le plus important est sans doute le rôle de l'environnement : les PME, davantage que les grandes entreprises, subissent leur environnement comme une contrainte forte. Mais d'autres facteurs, tels que la nature des activités des PME et le rôle qu'y joue l'entrepreneur rendent une stratégie de coopération souvent attractive.

Tout d'abord, nous avons vu les importantes modifications que l'environnement économique a subi dans les dernières décennies. Or, si les grandes firmes sont capables de modeler leur environnement, les petites le subissent largement et sont généralement contraintes de s'y adapter (Marchesnay, 1993). Mais, cette attitude n'est toutefois pas nécessairement passive, réactive : l'entreprise peut tenter d'aménager son environnement et

rechercher un environnement plus stable malgré l'accélération du changement, ce qui passe fréquemment par la recherche de créneaux d'activité spécifiques, de « niches » d'activités. De plus, les PME sont habituellement moins confrontées à un marché anonyme qu'à une « clientèle », celle-ci étant d'autant plus personnalisée que l'entreprise est petite. Cette situation comporte des risques importants, notamment de dépendance étroite vis-à-vis de fournisseurs et de clients, et de vulnérabilité dans un environnement turbulent, complexe, et largement accessible aux concurrents (Julien et Marchesnay, 1992).

L'environnement et l'aptitude de l'entreprise à s'y intégrer jouent un rôle déterminant dans le processus de croissance de ces entreprises. Ainsi, les PME sont amenées à développer des stratégies de coopération destinées à rendre cet environnement moins hostile, par l'établissement d'interactions avec les clients, les fournisseurs ou les concurrents.

Le groupement constitue alors pour elles une stratégie qui permet à la PME de tenter d'avoir une prise sur son environnement. L'existence d'un environnement devenu plus instable a fait prendre conscience à certains dirigeants qu'il était désormais nécessaire de coopérer avec d'autres PME afin de se développer, voire de survivre. Les PME doivent donc s'adapter à ces nouvelles contraintes issues de leur environnement, et, pour ce faire, elles en viennent, comme les grandes firmes, à modifier leurs « frontières ».

En particulier, les activités de sous-traitance sont assez répandues chez les PME. Dans cette activité de sous-traitance, le poids des grandes entreprises reste prépondérant : ce sont elles qui sont à l'origine de la majeure partie de la sous-traitance totale. C'est pourquoi, la situation des PME n'est pas toujours facile, et leur sort reste souvent lié aux volontés des donneurs d'ordres. En effet, ceux-ci, surtout s'il s'agit d'une sous-traitance de capacité<sup>15</sup>, ont tendance à proposer un prix qui se rapproche le plus possible du coût de production du sous-traitant, et donc à s'approprier l'essentiel du profit lié au produit global. La simple réduction des commandes d'un groupe donneur d'ordres à une PME peut d'autant plus entraîner la faillite de celle-ci que la plupart d'entre elles ne maîtrisent qu'une seule technique et que peu savent encore intégrer les deux fonctions de conception et de fabrication<sup>16</sup>.

De manière générale, la coopération constitue une solution pour des PME espérant ainsi améliorer leur compétitive ; pour les PME sous-traitantes, cette solution est souvent incontournable pour réagir à la politique de sélection des sous-traitants par les grands donneurs d'ordres.

Au-delà du rôle de l'environnement, la faible envergure des PME constitue un facteur les incitant à coopérer. En effet, d'une manière générale, les firmes engagées dans une relation de coopération désirent obtenir des avantages stratégiques qu'elles ne seraient pas capables d'obtenir seules. C'est particulièrement le cas pour les PME, que ce soit à cause de leur incapacité à assumer le caractère très risqué de certains projets, à obtenir des capitaux

---

<sup>15</sup> La sous-traitance est dite de capacité lorsque l'entreprise donneur d'ordre, équipée elle-même pour exécuter un produit ou un service, a recours à une autre entreprise, occasionnellement ou de manière habituelle, parce qu'elle désire conserver sa propre capacité dans une fabrication de base.

<sup>16</sup> Notons cependant que toutes les PME ne souffrent pas d'une telle dépendance. En effet, dans le cas de la sous-traitance de spécialité, qui représente aujourd'hui la plus grande partie de la sous-traitance globale, nombre de petites entreprises qui occupent un créneau singulier ou font appel à une haute technologie conservent des moyens de pression non négligeables sur des donneurs d'ordres qui n'ont plus la maîtrise, ni même les moyens, de se la procurer rapidement. La sous-traitance est dite de spécialité lorsque le donneur d'ordre fait appel à un spécialiste, disposant des équipements et de la compétence nécessaires, en raison du fait qu'il ne souhaite pas, ou ne peut pas, dans le cadre de sa stratégie, se doter de moyens internes correspondants.

supplémentaires, de leur faible pouvoir de marché, ou de leur insuffisante capacité de production.

La PME choisit généralement une stratégie de spécialisation qui s'appuie sur des « compétences distinctives », c'est-à-dire sur des métiers et des missions très spécifiques (Marchesnay, 1993). De ces activités spécialisées, découle une stratégie générique fondée sur les coûts ou sur la différenciation. La recherche de compétences distinctives, d'un avantage compétitif, s'avère cruciale pour assurer la pérennité de la PME. D'où l'intérêt des coopérations, leur permettant de mieux maîtriser leurs coûts, d'accéder à des ressources ou d'acquérir des compétences qu'elles ne possèdent pas et qu'il leur est difficile de se procurer sur le marché.

Un autre trait commun aux PME renvoie à l'existence d'une extrême personnalisation de la prise de décision stratégique dans les PME : le rôle du dirigeant est prédominant (Julien et Marchesnay, 1992). La plupart des définitions des petites entreprises soulignent ce fait : la petite entreprise est une « *entreprise juridiquement sinon financièrement indépendante, (...) dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une seule personne, sinon à deux ou trois, en général seules propriétaires du capital* » (Julien et Marchesnay, 1988). La Confédération générale des petites et moyennes entreprises (CGPME)<sup>17</sup> précise que « *les petites entreprises sont celles dans lesquelles les chefs d'entreprise assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise, quelle que soit la forme juridique de celle-ci* ».

Ainsi, le système de détermination des objectifs de l'entreprise semble très fortement personnalisé autour du dirigeant, et ces buts ne sauraient se ramener au seul mobile économique de maximisation de la richesse. La compétitivité de la PME apparaît liée aux capacités de l'entrepreneur ; son caractère, ses aptitudes et ses compétences exercent une influence décisive sur la façon dont il envisage sa stratégie. On peut parler de centralisation, sinon de personnalisation, de la gestion au sein des PME. Le processus de décision fonctionne le plus souvent selon le schéma : intuition-décision-action. Par conséquent, la stratégie est le plus souvent intuitive et souple, et fréquemment opportuniste, au sens où l'entrepreneur tente de saisir les opportunités qui se présentent à lui (Julien et Marchesnay, 1988 et 1992 ; Marchesnay, 1993). Dans ce cadre, la coopération peut lui paraître une opportunité à saisir ; si cette stratégie ne peut être considérée comme un choix optimal, elle correspond, à un moment donné, à une réponse possible aux problèmes auxquels l'entrepreneur est confronté.

D'autre part, le contrôle de l'organisation par le dirigeant constitue un obstacle à un développement excessif de l'entreprise. Un excès de croissance peut en effet être interprété par l'entrepreneur comme une perte de l'exercice discrétionnaire de son droit de propriété, occasionnée par l'arrivée de nouveaux propriétaires. Les limites à l'organisation apparaissent donc comme résultant autant de conditions « stratégiques » que « techniques », liées à la volonté du dirigeant d'accomplir des objectifs personnels. Ceci est renforcé par le fait que, dans la plupart des secteurs, la PME est, au départ, une « affaire de famille »<sup>18</sup>. Le groupement constitue alors pour elles une stratégie qui, du fait des réticences d'une grande partie des dirigeants de PME à céder leur droit de propriété, constitue une alternative à la fusion. Les PME coopèrent avec d'autres PME afin de croître tout en restant juridiquement indépendantes.

---

<sup>17</sup> Dans l'article 2 de ses statuts.

<sup>18</sup> Cette caractéristique est très marquée dans l'industrie et le BTP (INSEE, 2000).

On assiste donc à un processus global de repositionnement des entreprises par rapport à leur environnement. Cela concerne autant le recentrage des grandes firmes sur leur métier, qui les amène à déléguer les activités complémentaires à un ensemble de partenaires extérieurs, que les PME qui développent, au moins pour les plus dynamiques d'entre elles, des relations avec d'autres PME. C'est pourquoi un nombre important de PME optent elles aussi pour les accords de coopération. L'examen de la situation particulière des PME et de leurs différentes caractéristiques montre que le regroupement peut constituer pour elles un moyen d'améliorer leur compétitivité, de se développer, voire simplement de survivre. Pour des PME ayant une capacité de production, une connaissance, un capital limités, bref un manque de ressources matérielles et immatérielles, entrer en coopération peut fournir la base d'une plus grande stabilité, voire être essentielle à leur survie.

Si le groupement de PME constitue une forme de coopération entre PME, de multiples réalités coexistent derrière ce terme. Le groupement recouvre des coopérations très différentes, de par les formes juridiques adoptées, les objectifs concrets poursuivis et la nature des partenaires concernés.

### 1.3. La diversité des groupements de PME

Comme la coopération interfirmes en général, le groupement de PME est un phénomène hétérogène qui recouvre des situations diversifiées, eu égard aux formes juridiques prises par l'accord, aux objectifs poursuivis et à la nature des partenaires.

En effet, si les groupements de PME comportent un aspect formel, la forme juridique n'est cependant pas toujours la même. En effet, on peut distinguer quatre types de structures juridiques adoptées par les PME qui se regroupent :

- la constitution d'une entreprise conjointe (SA, SARL) ;
- la formation d'une association loi 1901 ;
- la création d'un GIE ;
- un simple accord, prenant éventuellement la forme d'un contrat légal.

Mise à part la création d'une association, spécifique aux groupements de PME, ces formes ne diffèrent pas fondamentalement de celles prises par les coopérations entre grandes firmes. Cependant, concernant les PME, le choix de la forme juridique est souvent biaisé par le fait qu'elles désirent souvent bénéficier de subventions publiques, les pouvoirs publics favorisant la formation de telle ou telle entité.

Quoi qu'il en soit, le groupement ne peut être défini à travers sa forme juridique, puisqu'elle varie selon les cas.

Par ailleurs, les motivations amenant les PME à se regrouper sont elles aussi assez diverses.

A la suite d'une étude détaillée de la littérature, ainsi que des enquêtes réalisées auprès des groupements partenaires dans le cadre du projet GRECOPME<sup>19</sup>, il est possible de dresser une liste assez exhaustive des motivations au regroupement des PME :

---

<sup>19</sup> Pour une description détaillée de ce projet de recherche cf. *infra*, Chap. 6.

- la réduction des coûts par partage d'une fonction (achats, responsable commercial, qualité, informatique ...), permettant d'atteindre à plusieurs la « taille optimale » ;
- le partage de ressources nécessaires aux investissements, par exemple pour l'achat d'une machine commune ;
- l'obtention d'une échelle de production plus importante permise par le regroupement des offres d'entreprises situées sur un même segment de marché ;
- la proposition d'une offre globale, d'un produit propre en réunissant les compétences de différentes entreprises, notamment afin de fournir des sous-ensembles complets ou une prestation globale ;
- la recherche en commun, en vue d'améliorer la connaissance d'un ou de tous les membres, concernant les produits et les procédés et, éventuellement, de développer une innovation ;
- une démarche commerciale commune, permettant de pénétrer plus rapidement de nouveaux marchés, au niveau national ou international.

Comme on le voit, les objectifs des PME qui se regroupent sont relativement variés. De plus, la nature des activités des entreprises concernées par la coopération n'est pas forcément identique.

En effet, les PME qui se regroupent peuvent avoir des activités se situant à des stades différents d'un même processus de production, c'est-à-dire avoir ordinairement des relations de client/fournisseur, mais aussi être des entreprises concurrentes. Evidemment, cela n'est pas spécifique aux coopérations entre PME. En revanche, il arrive souvent, contrairement aux coopérations entre grandes firmes, que le groupement unisse à la fois des entreprises entretenant des relations d'achat-vente et des entreprises concurrentes, ou encore que les PME qui se regroupent n'aient ni de relations client/fournisseur ni de relations de concurrence mais appartiennent à des secteurs d'activité complètement différents.

De ce fait, et comme nous allons le voir, il est assez difficile de qualifier les groupements de coopération verticale ou horizontale.

## **2. VERS UNE DEFINITION ET UNE TYPOLOGIE DES GROUPEMENTS DE PME**

---

Si on peut définir le groupement comme une forme de coopération, on peut se poser la question de savoir à quelle forme précise il se rattache. En effet, le problème majeur est que le groupement renvoie à des situations assez différentes.

Afin de mieux définir le groupement de PME, il nous semble incontournable d'identifier les différentes formes de la coopération interentreprises, et de confronter le groupement à chacune d'entre elles. Cependant, il existe une réelle difficulté à définir la coopération interentreprises. En effet, de très nombreux termes existent pour la qualifier, dont certains s'excluent ou se chevauchent, et les définitions utilisées ne sont pas toujours ni suffisamment précises, ni cohérentes entre elles.

Après un examen des différentes formes de coopération évoquées à travers la littérature<sup>20</sup>, nous montrerons que le groupement peut être conçu comme une forme de réseau de firmes (2.1.). Puis, en nous centrant sur l'objectif de la coopération, nous mettrons en avant une typologie distinguant deux types fondamentaux de groupement (2.2.).

## **2.1. Le groupement : une forme de réseau d'entreprises**

Les formes de la coopération sont extrêmement nombreuses, et les qualificatifs utilisés dans la littérature sont divers et variés. Si le groupement constitue bien une forme de coopération, il nous semble indispensable de l'identifier plus précisément, afin de mettre en évidence des caractéristiques précises. Pour cela, nous avons choisi de procéder par « élimination », en opposant systématiquement le groupement aux formes de coopération les plus couramment analysées. Ainsi, afin de comprendre ce qu'est un groupement, nous devons tout d'abord voir ce qu'il n'est pas. Plus précisément, nous verrons que le groupement ne s'insère pas aisément dans la typologie, traditionnelle, des formes de coopération en fonction de la nature des activités des partenaires (2.1.1.). Nous nous tournerons alors vers une forme de coopération très largement évoquée au travers de la littérature, le réseau. Nous verrons que s'il existe de multiples conceptions du réseau (2.1.2.), il semble possible de définir le groupement comme une forme particulière de réseau (2.1.3.).

### **2.1.1. Le groupement : une forme de coopération ni strictement verticale, ni strictement horizontale**

L'observation empirique des formes organisationnelles réelles rend difficile une conception homogène de la coopération. Les structures mises au point par les firmes dans de nombreuses industries révèlent une large variété d'arrangements, allant de la franchise aux *joint-ventures* et à d'autres contrats de long terme (Garrette et Quélin, 1994). Il paraît donc nécessaire d'apporter des éclaircissements sur les différentes formes de coopération interentreprises.

La manière la plus traditionnelle de catégoriser les formes de coopérations consiste à les classer selon la nature des activités des entreprises partenaires. Mais, lorsque l'on confronte, terme à terme, le groupement et les formes de coopération identifiées, on s'aperçoit qu'il ne peut être assimilé à aucune d'entre elles.

A partir d'une étude détaillée de la littérature, Rullière et Torre (1995) affirment que trois grands types de relations sont généralement recensés : les coopérations verticales, horizontales, et entre science et industrie.

- a) Les relations de coopération verticales sont celles qui lient donneurs d'ordres/clients et fournisseurs/sous-traitants

C'est le terme de « partenariat » qui, dans la littérature, est généralement utilisé pour désigner ce type de relations. Ce terme est en effet venu, dans les années 1980, qualifier les « nouvelles » relations de sous-traitance, celles-ci ayant connu une importante évolution, se traduisant principalement par une augmentation de la durée d'engagement entre le donneur

---

<sup>20</sup> Notons cependant que nous ne cherchons pas à être exhaustif ; nous nous limitons aux formes les plus couramment analysées.

d'ordres et le sous-traitant (Baudry, 1991)<sup>21</sup>. Plus précisément, on peut retenir la définition du Ministère de l'industrie reprise par De Banville :

*« le partenariat peut se définir comme l'établissement entre donneur et preneur d'ordres de relations d'une certaine durée, fondée sur une recherche en commun d'objectifs à moyen ou long terme dans des conditions permettant la réciprocité des avantages »* (De Banville, 1989, p. 125).

Cette définition appelle plusieurs remarques. Tout d'abord, il est tout à fait possible que le groupement de PME corresponde à une coopération verticale, entre client et fournisseur. Cependant, le groupement de PME ne peut être totalement assimilé à une coopération de ce type, pour trois raisons. Premièrement, les groupements ne sont pas toujours constitués de relations verticales ; deuxièmement, il existe des groupements qui sont constitués simultanément de relations client/fournisseur et d'entreprises concurrentes (clients ou fournisseurs). Troisièmement, même lorsque le groupement constitue effectivement une coopération verticale, il n'existe pas, alors, de relation de dépendance directe entre les partenaires, au contraire des relations donneurs d'ordres/sous-traitants, dans lesquelles un « gros » donneur d'ordres a une emprise économique forte sur un sous-traitant ou fournisseur beaucoup plus petit.

Si le groupement ne correspond pas une forme de coopération strictement verticale, peut-il être assimilé à une forme de coopération horizontale ?

- b) Les relations de coopération horizontales concernent des concurrents directs ou des entreprises situées sur des segments de marché différents. Dans tous les cas, ce qui les distingue de la coopération verticale, c'est que les entreprises n'entretiennent pas de relations d'achat-vente (Rullière et Torre, 1995).

Ces coopérations horizontales renvoient à ce que l'on nomme dans la littérature les « alliances stratégiques », généralement définies comme des accords conclus entre entreprises concurrentes<sup>22</sup>. Aliouat nous semble à cet égard être assez explicite dans la distinction qu'il opère entre coopération verticale et horizontale. Pour lui, « *le partenariat est un accord liant des entreprises à vocations différentes au sein d'un projet commun (...), tandis que l'alliance associe des entreprises concurrentes (...)* » (Aliouat, 1996, p. 21-22)<sup>23</sup>. L'auteur, qui s'intéresse plus spécifiquement aux alliances technologiques les définit comme étant :

*« tout accord explicite de coopération à plus ou moins long terme, entre deux ou plusieurs entreprises juridiquement indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui décident de tirer mutuellement profit d'un projet commun (en partie ou totalement de nature technologique), tout en conservant leur autonomie de décision »* (Aliouat, 1996, p. 14).

Ainsi, les alliances, qui ont par ailleurs fait l'objet de nombreux travaux, en particulier dans le domaine du management, représentent une forme particulière de coopération dans laquelle des concurrents concertent leurs actions sur tout ou partie de leur activité.

<sup>21</sup> Dans les années 1980, est apparue une abondante littérature sur le « partenariat » ; on peut citer notamment De Banville (1989), De Montmorillon (1989) ; Chanaron et Hollard (1990).

<sup>22</sup> On peut se reporter notamment à Hagedoorn (1993), Dussauge et Garrette (1997), ou encore Gulati (1998).

<sup>23</sup> L'auteur précise que « (...) les alliances horizontales sont généralement nouées afin d'accéder à des marchés, tandis que les alliances verticales permettent d'accéder à des potentiels technologiques (...) » (*ibid.*).

Le groupement de PME pourrait être considéré comme une alliance dans la mesure où les partenaires peuvent effectivement être des entreprises concurrentes. Cependant, comme dans le cas du partenariat vertical, il nous semblerait restrictif de considérer le groupement comme une alliance dans la mesure où il existe des groupements dans lesquels certains ou tous les partenaires ont des relations de coopération de type vertical. Si l'on réserve le qualificatif d'alliance aux coopérations entre concurrents (réels ou potentiels), alors le groupement n'est pas une alliance, car il inclut des entreprises concurrentes mais aussi des relations verticales ou des entreprises totalement différentes n'ayant pas de relations verticales et n'étant pas concurrentes.

c) Les liaisons entre science et industrie, dans lesquelles des entreprises collaborent avec des laboratoires de recherche publics sur des projets innovants

Ce type de coopération est généralement appelé « réseau innovateur » ou réseau « technico-économique ». Callon développe, quant à lui, la notion de réseau technico-économique. Pour lui, la création scientifique et technique découle d'interactions nombreuses entre des acteurs diversifiés (chercheurs, ingénieurs, usagers, industriels, etc.). Dès lors, un réseau technico-économique est :

*« un ensemble coordonné d'acteurs hétérogènes : laboratoires publics, centres de recherche technique, entreprises, organismes financiers, usagers et pouvoirs publics qui participent collectivement à la conception, à l'élaboration, à la production et à la distribution-diffusion de procédés de production, de biens et de services dont certains donnent lieu à une transaction marchande » (Callon, 1991, p. 196)<sup>24</sup>.*

Contrairement aux deux cas de coopération verticale et horizontale, la différence est ici évidente. Le réseau d'innovation fait référence à une forme tout à fait particulière de coopération, qui regroupe non seulement des firmes mais aussi des universités ou centres de recherches publics. Le groupement ne peut donc pas être considéré comme un réseau innovateur, car il n'implique pas, par définition, de coopération entre science et industrie, mais concerne uniquement des firmes.

Nous avons fait le tour des principales formes de coopération interfirmes et nous avons vu que le groupement n'était ni un partenariat, ni une alliance stratégique ni un réseau d'innovation.

Toutefois, une autre forme de coopération interentreprises est très largement présente dans la littérature : il s'agit du « réseau ». Mais, hormis sous sa forme innovatrice, le réseau est absent des catégories de coopération auxquelles nous venons de nous intéresser. Or, le réseau, nous semble être un terme adéquat pour présenter le groupement, même si, comme nous allons le voir, le terme renvoie à des réalités et des concepts forts différents.

---

<sup>24</sup> Notons que le réseau d'innovation est également et peut-être surtout conçu comme un concept économique. Dans ce cadre, il est conceptualisé comme une structure adéquate pour mettre en œuvre les mécanismes d'interaction dont procède l'innovation technologique (Mustar et Callon, 1992). La notion de réseau innovateur repose sur trois points essentiels : (i) la caractéristique de l'innovation comme création de technologie (Amendola et Gaffard, 1988) ; (ii) l'environnement comme source de technologie ; (iii) le type d'organisation propre au réseau, fondée sur une combinaison de relations verticales et horizontales et leur capacité à se recombinaison. Le réseau est alors conçu comme une forme spécifique et créative de coordination économique (Bellet et al. 1994).



### 2.1.2. Le groupement face aux différentes formes de réseaux

Comme le notent Bellet et al. « bien que la notion de réseau soit relativement ancienne, ce n'est que récemment que maints chercheurs de diverses disciplines du domaine des sciences sociales l'élèvent au rang de paradigme. L'histoire et le succès de cette notion la rendent extrêmement confuse » (Bellet et al. 1994, p. 57)<sup>25</sup>.

Déjà utilisé par la sociologie<sup>26</sup>, le concept de réseau apparaît en science économique et en sciences de gestion au milieu des années 1980<sup>27</sup>. Il sera par la suite largement utilisé pour décrire les relations interfirmes. Cependant, le terme de « réseau » est employé de façon si générique et si généralisée que les réseaux semblent omniprésents. En effet, un réseau peut être défini en termes génériques simplement comme un ensemble de liens qui connectent un groupe d'éléments, l'ensemble des éléments connectés représentant les membres du réseau (Casson, 1997, p. 118). Cette définition est si large qu'elle a conduit de nombreux auteurs à utiliser la notion de réseau et celle de coopération de manière interchangeable.

Nous allons tenter de confronter le groupement de PME aux divers types de réseaux identifiés et conceptualisés en sciences économiques et de gestion. S'ils sont nombreux, nous en avons, pour notre part, recensé principalement quatre, qui se rapportent à des situations bien différentes : les réseaux industriels, les réseaux stratégiques, la firme-réseau et les réseaux de firmes.

Nous allons tout d'abord voir que les réseaux industriels constituent, en fait, une notion qui englobe celle de coopération interfirmes. Le groupement ne peut donc être assimilé à un réseau industriel, au sens de la théorie suédoise.

#### 2.1.2.1. Les réseaux industriels : une forme de coordination allant au-delà de la coopération entre firmes

Au sein de la théorie économique, le réseau est souvent conçu comme un « concept économique chargé de décrire une nouvelle forme de coordination, intermédiaire entre la coordination dite hiérarchique (interne à la firme) et celle exercée par le biais du marché » (Bellet et al. 1994, p. 59). Le réseau est alors un concept servant à saisir un modèle d'organisation spécifique des relations économiques<sup>28</sup>. C'est dans cette perspective que se situent les travaux sur la notion de réseau industriel, qui considèrent le réseau comme une entité organisationnelle originale (Filippi et al. 1996).

---

<sup>25</sup> Le terme de « réseau » apparaît dans sa métaphore textile au 17<sup>e</sup> siècle, se développe aux 18<sup>e</sup> et 19<sup>e</sup> siècles dans le contexte militaire, médical, puis topographique (Bellet et al. 1994). Pour un historique détaillé, le lecteur pourra se reporter à Poulin et al. (1998).

<sup>26</sup> L'analyse des réseaux naît dans le champ de la sociologie, en particulier au travers de l'analyse structurale popularisée notamment par Granovetter (1973). L'approche réseau est alors utilisée pour l'analyse des relations d'acteurs (Filippi et al. 1996).

<sup>27</sup> Puisque nous nous centrons sur les relations entre organisations, nous écartons ici la notion de réseau comme « support technique, c'est-à-dire [d']une infrastructure favorisant la circulation de ressources et de produits divers (matière, énergie, information ...) (...) » (Bellet et al. 1994, p. 58), qui a donné lieu, entre autres, au concept d'externalité de réseau (Katz et Shapiro, 1985).

<sup>28</sup> C'est d'ailleurs pour cette raison que le réseau apparaît souvent comme un synonyme de coopération interfirmes.

Les travaux sur les réseaux industriels sont issus du groupe IMP<sup>29</sup>, dont le représentant le plus connu est Hakansson (1987)<sup>30</sup>. Historiquement, la genèse des réseaux industriels se situe dans l'étude des canaux de distribution et des relations dyadiques acheteur-vendeur sur les marchés industriels. Le réseau est alors défini comme un groupe de relations d'échanges ; il regroupe un nombre souvent important d'organisations connectées de manière souple, qui sont liées entre elles par des engagements ou des relations sociales. Les réseaux étant simplement définis comme de complexes collections de relations entre firmes (Johanson et Mattsson, 1987), le concept de réseau est en fait davantage utilisé pour définir les marchés industriels que pour décrire des relations de coopération interfirmes spécifiques. La citation suivante d'Axelsson et Easton, si elle est longue, a le mérite d'illustrer la conception suédoise des réseaux de manière particulièrement pertinente.

*A network is a model or metaphor which describes a number, usually a large number, of entities, which are connected. In the case of industrial as opposed to, say, social, communication or electrical networks, the entities are actors involved in the economic process which convert resources to finished goods and services for consumption by end users whether they be individuals or organisations. Thus the links between actors are usually defined in terms of economic exchanges which are themselves conducted within the framework of an enduring relationship. The existence of such relationships are the raison d'être for industrial networks. They provide the stability, and hence structure, which makes the network metaphor particularly opposite (Axelsson et Easton, 1992, p. xiv).*

La conception suédoise des réseaux est donc tout à fait originale. Dans cette perspective, les réseaux ne sont pas fixes et identiques pour tous les acteurs et dans toutes les situations ; les acteurs n'ayant pas d'objectifs communs, les actions « collectives » ne peuvent donc être planifiées. La coopération « formelle », telle qu'une alliance, ne représente qu'une partie mineure de la coopération interentreprises totale<sup>31</sup>.

Ainsi, la notion de réseau industriel diffère nettement de celle de coopération interfirmes. S'il existe une tendance forte à confondre « réseau » et « coopération », il convient, pour Rizopoulos de bien distinguer les deux : la coopération renvoie à une « *harmonisation, mise en commun ou partage de ressources, ce qui constitue une dimension possible mais pas nécessaire d'une relation du type réseau* » ; et « (...) *un échange d'informations sur les fournisseurs [exige] la mise en place de liaisons, qui ne constituent pas pour autant des 'coopérations'* » (Rizopoulos, 1997, p. 379). Le réseau n'est pas le résultat de la volonté d'un acteur selon un plan stratégique, il n'est pas « *une forme hybride mais un objet d'étude pertinent, une forme spécifique de coordination, censée résoudre des problèmes que les marchés et les hiérarchies ne peuvent pas résoudre* » (id. p. 381)<sup>32</sup>.

Au total, le groupement ne peut être assimilé à un réseau industriel, celui-ci renvoyant à un phénomène beaucoup plus large qu'une coopération entre firmes.

---

<sup>29</sup> Le projet IMP a consisté en une étude d'un millier de relations vendeur/acheteur en Europe.

<sup>30</sup> Johanson et Mattsson sont également des auteurs majeurs de ce courant.

<sup>31</sup> Du reste, c'est à partir de ce constat, qui fut un des résultats du projet IMP, que les auteurs suédois ont développé le concept de réseau industriel.

<sup>32</sup> C'est d'ailleurs un des mérites de la théorie des réseaux industriels que d'être claire sur la distinction entre coopération et réseau, ce qui n'est pas toujours le cas dans d'autres approches.

Comme nous l'avons dit, tout un ensemble de travaux fait référence à l'acceptation du réseau comme forme intermédiaire (pour certains spécifique) de coordination entre marché et hiérarchie. C'est le cas de ceux portant sur les « réseaux stratégiques » en sciences de gestion.

#### 2.1.2.2. *Les réseaux stratégiques : un mode de coordination intermédiaire entre marché et hiérarchie*

On peut considérer la notion de réseau stratégique comme un prolongement de celle d'alliance stratégique<sup>33</sup>. Pour Jarillo (1988), en particulier, le réseau stratégique est l'ensemble des relations coopératives d'une firme. Le réseau est alors conçu comme un mode d'organisation, comme un outil pour comprendre la coopération. On comprend dès lors pourquoi, pour Thorelli, "*Networks are ubiquitous*" (Thorelli, 1986, p. 44), les réseaux étant définis comme des relations de long terme entre deux ou plusieurs organisations !

La notion de réseau stratégique ne nous semble pas pertinente pour définir le groupement. En effet, elle reste beaucoup trop vague, ne désignant non pas, selon nous, une forme spécifique de coopération mais les phénomènes coopératifs dans leur ensemble.

Outre les réseaux industriels et les réseaux stratégiques, qui, rappelons-le, renvoient davantage à un mode de coordination qu'à une forme de coopération en tant que telle, deux grands types d'« organisation en réseau » sont souvent mis en avant : la firme-réseau et le réseau de firmes (Lecoq, 1991 ; Paché, 1994).

#### 2.1.2.3. *La firme-réseau : un prolongement du partenariat vertical*

Pour Paché (1994), ce type de réseau est constitué d'une firme leader – ou « firme-pivot »<sup>34</sup> – qui externalise certaines fonctions ou activités à faible avantage concurrentiel auprès de partenaires, souvent des PME (par sous-traitance ou essaimage) ; c'est pourquoi cette forme d'organisation est généralement appelée « firme-réseau »<sup>35</sup>.

La firme-réseau fait référence à la notion, relativement ancienne, de quasi-intégration verticale<sup>36</sup>. En particulier, la firme-réseau a d'abord été étudiée en référence au système industriel japonais : le système *kyoryoku-kai* décrit par Aoki (1986) comme étant caractéristique de l'industrie automobile japonaise<sup>37</sup>. La firme-réseau est alors définie comme un système de production quasi-désintégré « dans lequel la firme pivot gère et contrôle l'ensemble du cycle productif ».

La firme-réseau est donc liée aux stratégies de quasi-intégration verticale, et, si elle peut être considérée comme une forme de coopération, il s'agit dans ce cas d'une coopération de type vertical, c'est-à-dire organisée autour de la dimension verticale des opérations de

<sup>33</sup> Même si la plupart des auteurs ne le mentionne pas explicitement, le réseau stratégique semble désigner en effet le réseau d'alliances stratégiques d'une firme particulière.

<sup>34</sup> La firme leader est en effet appelée *hub firm* par Jarillo (1988).

<sup>35</sup> On trouve de nombreux qualificatifs, tels que ceux d'entreprise-réseau, d'organisation en réseau, ou encore de « société étendue » (Delapierre, 1991). Sur la firme-réseau, voir notamment Joffre et Koenig (1985) et Delapierre et Michallet (1989).

<sup>36</sup> Cf. Houssiaux (1957a et 1957b).

<sup>37</sup> Si l'organisation en réseau est considérée comme étant typique du secteur automobile, il semble qu'elle se soit développée dans de nombreuses industries manufacturières (construction et aérospatiale notamment) (Guilhon et Gianfaldoni, 1990 ; Lecoq, 1991).

production. La firme-réseau apparaît donc comme un « prolongement » du partenariat, tel que nous l'avons défini plus haut, dans lequel les fournisseurs sont des entreprises quasi-intégrées consacrant l'essentiel de leurs activités au bénéfice d'un donneur d'ordres sans pour autant être exclusivement à son service (Lecoq, 1991). La firme-réseau peut être définie comme un réseau de type vertical organisé autour d'une firme pivot et composé d'entreprises à travers lesquelles se constituent, s'identifient et s'allouent des ressources mobilisées en vue de la réalisation d'un projet productif (Guilhon et Gianfaldoni, 1990 ; Lecoq, 1991).

Firme-réseau et groupement sont donc deux phénomènes différents<sup>38</sup>. La notion de firme-réseau renvoie à une coopération de type vertical ; or, le groupement ne peut être considéré comme une forme de coopération strictement verticale, et son fonctionnement n'est pas organisé autour d'une firme-pivot.

En revanche, le groupement semble être une forme de coopération relativement proche du réseau de firmes.

#### 2.1.2.4. *Le réseau de firmes : des caractéristiques proches de celles du groupement*

Pour Paché (1994), les réseaux d'entreprises sont constitués sous la forme de groupes de petites entreprises ou d'un ensemble de petites entreprises complémentaires les unes des autres et participant conjointement à l'élaboration d'un produit.

Les coopérations entre PME sont souvent regroupées sous le terme de « réseau de firmes »<sup>39</sup>. La notion de réseau est en effet généralement assez adaptée à ces coopérations qui, souvent, réunissent un nombre important de firmes. Notamment du fait de la présence de ces relations multilatérales, le concept de réseau nous semble adéquat pour décrire le groupement de PME.

Les coopérations entre PME ont fait l'objet de beaucoup moins d'attention que les coopérations entre grandes firmes<sup>40</sup>. C'est pourquoi la littérature consacrée à ces coopérations est largement plus restreinte. Il ressort d'une revue de cette littérature trois principaux types de coopérations entre PME, qui se rapportent tous à la notion de réseau.

##### a) Les districts industriels

Ils constituent la figure emblématique de la coopération entre PME. Dans les travaux sur les districts italiens, le district industriel est conçu comme « *une entité socio-territoriale caractérisée par la présence d'une communauté de personnes et d'une population de firmes à l'intérieur d'une zone naturellement et historiquement définie* » (Becattini, 1990, p. 38). La majeure partie des travaux sur les districts insiste sur les valeurs qui sous-tendent les modes d'organisation (Becattini, 1992) : le district repose en grande partie sur un système de valeurs qui fonde les relations de travail, et qui est partagé par l'ensemble de la communauté. Ces valeurs sont « encadrées » dans les institutions du district, et conditionnent les modes de coordination adoptés par les entreprises au sein du district, fondés sur un système de valeurs très spécifique, basé sur une communauté d'intérêt et une convergence des anticipations.

---

<sup>38</sup> Même s'ils peuvent être liés, comme nous le verrons plus loin – cf. *infra*, 2.1.3.

<sup>39</sup> En particulier par opposition à la firme-réseau, réseau constitué d'une firme pivot et d'un ensemble de sous-traitants.

<sup>40</sup> En revanche les coopérations asymétriques entre PME et grandes entreprises sont plus souvent analysées.

Les districts sont souvent définis comme des « réseaux territoriaux de petites entreprises » qui entretiennent des relations de coopération et de concurrence. On peut citer quelques exemples : Butera (1991) définit les districts industriels comme des réseaux d'entreprises, homogènes ou hétérogènes, à base territoriale ; Fourcade (1994), quant à elle, affirme que les districts constituent un exemple de « stratégies résiliables territorialisées », c'est-à-dire des ensembles de petites entreprises spécialisées dans une même industrie et localisées sur un territoire délimité ; et enfin, pour Albertini (1997), les districts industriels constituent des réseaux enracinés localement<sup>41</sup>.

Si le district industriel est un réseau de firmes, c'est un réseau particulier, comportant une dimension territoriale et informelle. Ces deux dimensions permettent de distinguer les groupements des districts industriels.

En effet, les groupements de PME ne doivent pas, selon nous, être assimilés à des districts. Premièrement, la dimension spatiale, si elle est centrale pour les districts ne l'est pas pour les groupements. Le groupement n'est pas forcément territorialisé ; les PME qui coopèrent n'appartiennent pas nécessairement au même territoire. Deuxièmement, la dimension formelle de la coopération est absente des districts, alors qu'elle constitue une caractéristique des groupements. En effet, au sein des groupements, l'accord de coopération prend la forme d'un « contrat » (à valeur légale ou non), ce qui n'est pas le cas des districts industriels, où la coopération reste largement informelle.

Les réseaux innovateurs locaux, que l'on nomme parfois « systèmes industriels locaux résiliables », représentent une seconde catégorie de réseaux de firmes.

#### b) Les réseaux innovateurs locaux

Les réseaux innovateurs locaux constituent une catégorie particulière de réseaux innovateurs, catégorie que nous avons déjà évoquée. Ce sont des réseaux territorialisés constitués, entre autres, de petites entreprises mettant en place des « stratégies résiliables d'innovation », souvent suscitées par les collectivités territoriales (Fourcade, 1994)<sup>42</sup>. Cette notion de réseau est proche de celle de « milieu innovateur », celui-ci étant défini comme un ensemble de relations qui unissent un système local de production, un ensemble d'acteurs, des représentations et une culture industrielle, générant un processus dynamique localisé d'apprentissage collectif.

Nous avons déjà vu que les groupements de PME ne pouvaient être assimilés à des réseaux innovateurs, étant composés uniquement de firmes et non d'acteurs hétérogènes (issus non seulement de l'industrie mais aussi de la recherche publique). De plus, comme dans le cas des districts, la dimension locale n'est pas forcément caractéristique des groupements. Le groupement a donc comme seul point commun avec les systèmes industriels locaux celui d'être composé de PME, souvent nombreuses.

Une dernière forme de réseau est parfois suggérée : il s'agit des réseaux de sous-traitance.

---

<sup>41</sup> Il les nomme « *local locked networks or open networks* » (Albertini, 1997, p. 239).

<sup>42</sup> Ils peuvent donc être considérés comme une forme particulière de réseau innovateur ou de réseau « technico-économique (Callon, 1991), composé de petites firmes et comportant une dimension territoriale forte.

c) Les réseaux de sous-traitance

Le « réseau de sous-traitance » désigne un réseau de sous-traitants gravitant autour d'une entreprise, elle-même sous-traitante d'une autre, etc. Courlet et Pecqueur (1991) appellent ce phénomène « l'intégration résiliaire des petites entreprises de sous-traitance ».

Cependant, le réseau de sous-traitance est beaucoup plus analysé comme une quasi-intégration que comme une forme de coopération à part entière. La notion de réseau de sous-traitance apparaît comme étant intimement lié à celle de firme-réseau<sup>43</sup>.

Le groupement de PME ne peut pas non plus être assimilé à un réseau de sous-traitance, dans la mesure où il ne concerne pas uniquement des entreprises sous-traitantes.

Au total, trois constats principaux ressortent d'une revue de la littérature sur les réseaux de firmes :

1. les réseaux de firmes sont généralement utilisés pour décrire des coopérations entre petites entreprises ;
2. de manière d'ailleurs corollaire, ils sont souvent associés à des coopérations territorialisées ;
3. enfin, ils représentent une coopération davantage horizontale que verticale. En effet, la plupart des auteurs s'accordent à dire que, dans un réseau de firmes, les relations sont de type horizontal, leur motivation première n'étant pas la réalisation d'un projet productif (par opposition à la firme-réseau), et leur croissance s'opérant dans la dimension horizontale des opérations productives (Lecoq, 1991 ; Guilhon et Gianfaldoni, 1990).

Ces trois points peuvent servir de clé de comparaison entre groupement et réseau, et permettent d'affirmer que le premier constitue un cas particulier du second.

### **2.1.3. Le groupement de PME : une forme particulière de réseau**

Selon nous, le groupement peut être conçu comme une forme particulière de réseau d'entreprises, comportant plusieurs caractéristiques spécifiques. Les groupements sont des réseaux :

- constitués de PME, sous-traitantes ou non, généralement nombreuses ;
- comportant un aspect formel ;
- territorialisés ou non ;
- de type horizontal et/ou vertical, ou inter-sectoriels.

L'aspect formel de la coopération, en particulier, distingue nettement le groupement des autres types de réseaux dont nous avons parlé. Cette dimension formelle peut même aller jusqu'à la création d'un joint-venture. Quelques précisions s'imposent à ce sujet.

---

<sup>43</sup> Le terme de réseau de sous-traitance est même parfois utilisé comme synonyme de celui de firme-réseau.

Si certains auteurs les considèrent comme une catégorie particulière d'alliances stratégiques<sup>44</sup>, les joint-ventures désignent selon nous davantage un statut juridique qu'une forme de coopération en tant que telle.

En effet, comme le soulignent Balakrishnan et Koza (1993), la caractéristique essentielle des joint-ventures est que les droits de propriété et le contrôle sont partagés par les firmes partenaires, chacun des partenaires ayant une position et une représentation égales en termes de droits de propriété<sup>45</sup>. Cela signifie que les partenaires apportent certains actifs à cette nouvelle entité, et sont rémunérés pour leur contribution sur les profits réalisés par elle.

Si l'on retient la définition selon laquelle il y a *joint-venture* lorsque deux firmes ou plus mettent en commun une partie de leurs ressources au sein d'une organisation légale commune (Kogut, 1988a, p. 319), alors le groupement peut effectivement prendre la forme d'un joint-venture. En effet, le groupement donne souvent lieu à la création d'une entreprise conjointe, prenant la forme de sociétés à but lucratif (SA, SARL, etc.) ou non lucratif (GIE, associations loi 1901), qui peuvent être considérés comme des joint-ventures au sens large.

A ce point, il est possible de récapituler les principales caractéristiques des groupements de PME. Le groupement est composé d'au moins (et généralement plus de) deux PME indépendantes sur le plan juridique, qui s'unissent pour une certaine durée afin de mener à bien un projet commun nécessitant une coordination de leurs comportements. La coopération au sein du réseau peut être ou non territorialisée, peut être de type vertical et/ou horizontal ou intersectoriel, mais comporte dans tous les cas une dimension formelle, allant de la signature d'un contrat jusqu'à la création d'un joint-venture.

Nous avons vu que si les entreprises se regroupent autour d'un projet commun, ce projet peut être de nature très différente : vendre, acheter, produire, innover, développer un marché, ou acquérir de nouvelles compétences, de façon conjointe. On peut maintenant aller plus loin et mettre en évidence une typologie des groupements fondée sur les motifs de la coopération et la nature des actifs nécessaires à la réalisation du projet coopératif.

## 2.2. Deux types fondamentaux de groupements

Il est possible de montrer qu'il existe deux principaux types de groupements, selon l'objectif de la coopération. De l'objectif assigné à la coopération, découle la nature des activités qui doivent être mises en œuvre afin de parvenir à la réalisation du projet commun aux partenaires. Ces activités pouvant être soit similaires soit complémentaires, nous définirons les groupements comme étant soit des « groupements de similitude », soit des « groupements complémentaires ».

---

<sup>44</sup> Dussauge et Garrette sont parfaitement explicites sur ce point : les joint-ventures sont des « alliances qui donnent lieu à la création d'une filiale commune, ce qui ne correspond qu'à un sous-ensemble de la population totale des alliances » (1997, p. 107).

<sup>45</sup> Pour plus de précisions sur les joint-ventures, le lecteur peut également se reporter notamment à Mariti et Smiley (1983), Hennart (1988), Kogut (1988a, 1988b), Lyles (1988), Balakrishnan et Koza (1993), Hagedoorn (1993), Saglietto et Thomas (1995).

### **2.2.1. Deux grandes catégories de motivations au regroupement**

Malgré l'énorme variété des mobiles qui sont attribués aux coopérations interfirmes<sup>46</sup>, une revue de la littérature sur le sujet permet d'en identifier cinq principaux :

1. la recherche d'économies d'échelle par le biais de la concentration de certaines activités : la diminution des coûts unitaires est obtenue en accroissant le volume de production ou par le biais d'une rationalisation de la production ;
2. le partage des coûts entre les partenaires, notamment lorsque des investissements très coûteux doivent être réalisés dans le cadre d'une activité de R&D ;
3. la lutte contre l'incertitude ou le partage des risques liés à un projet important ;
4. la recherche d'un accès à de nouveaux marchés, en termes géographiques ou en termes de production ;
5. l'accès ou le développement de nouvelles technologies.

Ces motifs sont généralement évoqués au sujet de la coopération entre grandes entreprises. Toutefois, les objectifs des PME qui entrent dans des relations de coopération ne sont pas, selon nous, fondamentalement différents de ceux des grandes entreprises. Ainsi, les différentes motivations pour lesquelles les PME ont recours à la coopération, que nous avons évoquées plus haut, correspondent tout à fait aux cinq motifs identifiés dans la littérature. Cependant, ce repérage ne nous paraît pas suffisant. En particulier, concernant les PME, il nous semble plus pertinent de regrouper ces cinq motifs en deux grandes catégories, qui sont d'une part révélatrices de stratégies nettement différentes, et qui ont d'autre part des incidences distinctes sur le pilotage du groupement.

La première catégorie de motivations au regroupement renvoie à une logique de réduction des coûts et de recherche d'économies d'échelle, passant généralement par le partage de ressources et/ou la centralisation de fonction. L'objectif est alors d'atteindre une « taille optimale » dans la production ou dans d'autres fonctions (achats, etc.), la mise en commun de certaines activités ou des investissements communs permettant de partager et de réduire les coûts. La coopération répond ici à une volonté d'économiser les moyens et les investissements.

La seconde catégorie de motivations correspond à une logique de recherche d'opportunités nouvelles, commerciales ou technologiques. Il s'agit de conquérir de nouveaux marchés, grâce à la proposition d'une offre globale ou d'une innovation commune. La stratégie peut être considérée ici comme plus « offensive », et l'objectif global est alors de rapprocher et renforcer des compétences, par une recherche de synergie entre les partenaires.

Cependant, ces deux catégories ne sont pas étanches : généralement, le groupement répond à plusieurs objectifs à la fois ; il est donc extrêmement difficile de déterminer un objectif unique pour chaque groupement. De plus, les entreprises à l'intérieur du groupement peuvent très bien ne pas avoir les mêmes objectifs : le choix de se regrouper ne correspond pas nécessairement à une stratégie identique de la part de toutes les entreprises qui y participent.

---

<sup>46</sup> Cf. entre autres Mariti et Smiley (1983), Contractor et Lorange (1988), Collins et Doorley (1992), Ring et Van de Ven (1992), Rullière et Torre (1995).



Néanmoins, nous conserverons ce découpage entre deux grandes catégories de motivations, car il nous paraît suffisamment constructif. Cette typologie des motivations au regroupement des PME nous semble d'autant plus pertinente qu'elle permet de distinguer les groupements selon la nature des activités sur lesquelles porte le processus de coopération et constitue une clé pour analyser le pilotage des groupements.

### **2.2.2. Groupement de similitude vs. groupement complémentaire**

Avant de proposer notre typologie des groupements, nous désirons revenir sur les notions d'horizontalité et de verticalité des coopérations qui méritent d'être précisées.

#### *2.2.2.1. Une distinction entre la nature de la coopération et la nature de l'interdépendance des partenaires*

Nous avons vu que les relations de coopération verticales sont celles qui lient donneurs d'ordres/clients et fournisseurs/sous-traitants ; alors que les relations de coopération horizontales concernent des entreprises concurrentes, qui n'entretiennent pas de relations d'achat-vente.

Dans ce cadre, nous avons vu que la plupart des groupements ne pouvaient pas être réduits à ce type de distinction, car ils peuvent concerner uniquement des entreprises concurrentes, uniquement des entreprises en relation d'achat-vente, les deux simultanément, ou encore des entreprises qui ne sont ni dans des relations d'achat-vente, ni concurrentes. Au sein du groupement, la coopération peut être horizontale et/ou verticale ou encore intersectorielle.

C'est pourquoi, selon nous, il convient de distinguer la nature de la coopération (verticale, horizontale ou autre) et la nature de l'interdépendance au sein de la coopération, cette distinction permettant d'apporter un éclairage pertinent sur les groupements de PME.

La notion d'interdépendance fait référence à la nature des activités concernées par la coopération<sup>47</sup>, et peut être, elle aussi, définie en termes de verticalité/horizontalité.

Tout d'abord, on « *peut considérer qu'une interdépendance existe chaque fois que plusieurs organisations ne détiennent – ou ne contrôlent – pas l'ensemble des actifs spécifiques nécessaires à la réalisation d'un projet* » (Pfeffer et Salancik, 1978), ce qui est typiquement le cas des coopérations interfirmes.

Au sein d'un accord de coopération, l'interdépendance est dite « horizontale » lorsque « *plusieurs firmes s'emploient à acquérir et/ou produire les mêmes types de ressources* ». Elle est dite « verticale » quand les entreprises présentent des complémentarités situées à des stades différents du processus de production (Aliouat, 1996, p. 78). Ainsi, l'interdépendance est horizontale lorsque les actifs apportés par les partenaires sont similaires ; elle est verticale lorsque les apports des partenaires sont complémentaires.

On voit bien la confusion qui peut exister, et qu'il convient de dissiper, entre la nature verticale ou horizontale de la coopération et la nature verticale ou horizontale de l'interdépendance. On a, en effet, souvent tendance à assimiler les coopérations entre concurrents à une interdépendance horizontale, et les coopérations entre clients et fournisseurs

---

<sup>47</sup> Rappelons que les entreprises peuvent coopérer sur l'ensemble de leurs activités, ou sur une partie seulement.

à une interdépendance verticale. Bien entendu, c'est souvent vrai, mais ce n'est pas nécessairement le cas.

Notamment, une coopération horizontale, entre concurrents, peut tout à fait être fondée sur une interdépendance verticale, c'est-à-dire sur des actifs complémentaires. En effet, des entreprises ayant des capacités similaires (même métier et investissements réputés concurrents) peuvent avoir une complémentarité au sens large due à l'instabilité de leur environnement économique qui fait que ces entreprises peuvent trouver un intérêt à coordonner de concert leurs capacités de production. C'est notamment le cas lorsque des firmes ayant des capacités similaires coordonnent leurs activités sur les phases amont de leur processus de production (en R&D notamment) (Dulbecco, 1994). Ainsi, les coopérations horizontales associent des entreprises concurrentes « *en collaboration verticale ou horizontale* » (Aliouat, 1996, p. 21-22). L'interdépendance est horizontale lorsque les partenaires fournissent des inputs similaires à la coopération, ou verticale lorsque l'accord de coopération est conclu entre concurrents mais sur des bases uniquement complémentaires)<sup>48</sup>. Un exemple typique est celui d'accords conclus entre des concurrents qui s'entendent pour que l'un développe un nouveau produit et que l'autre soit chargé de sa distribution. Les accords de recherche commune entre concurrents peuvent également être classés dans cette catégorie dans la mesure où les connaissances et compétences apportées par chacun sont nécessairement complémentaires.

Puisque les coopérations horizontales peuvent être fondées sur une interdépendance verticale ou horizontale, pourquoi n'en serait-il pas de même des coopérations verticales ? On peut en effet assez bien imaginer qu'un client et un fournisseur coopèrent sur une partie seulement de leurs activités et apportent à la coopération des actifs similaires.

Comme le montre le tableau suivant, quatre cas se présentent.

*Nature de l'interdépendance et nature de la coopération : une mise en relation*

		Interdépendance	
		Verticale	Horizontale
Coopération	Verticale	Coopération entre clients et fournisseurs portant sur des activités complémentaires	Coopération entre clients et fournisseurs portant sur des activités similaires
	Horizontale	Coopération entre concurrents portant sur des activités complémentaires	Coopération entre concurrents portant sur des activités similaires

2.2.2.2. *Une typologie des groupements en fonction de l'interdépendance des partenaires*

Il nous semble possible de définir le groupement à la fois selon la nature de l'interdépendance des partenaires et selon la nature de la coopération. En fonction de

<sup>48</sup> Aliouat (1996) parle alors de « symbiose intra-concurrentielle » ; Dussauge et Garrette (1997) parlent, eux d'« alliance complémentaire ».

l'objectif poursuivi, la nature de l'interdépendance entre les partenaires sera sensiblement différente.

Tout d'abord, il est possible de redéfinir les deux types de motivations que nous avons identifiées en fonction de la nature de l'interdépendance que le projet commun engendre, c'est-à-dire la nature des activités concernées par le processus de coopération.

Dans le premier cas, le projet commun consiste à obtenir des économies d'échelle, par groupements de fonctions ou d'investissements. Dès lors, la coopération va concerner des activités similaires, que Richardson définit comme requérant des capacités identiques ou intimement liées pour être exercées (Richardson, 1972, p. 888). Les apports de chaque partenaire au groupement sont similaires, et l'interdépendance peut donc être définie comme étant horizontale.

Dans le second cas, le projet commun se rapporte à la conquête de nouveaux marchés, en particulier grâce à une offre globale. Les activités qui entrent dans le processus de coopération sont donc nécessairement complémentaires, correspondant à différentes phases d'un processus de production au sens large<sup>49</sup>. L'interdépendance est alors verticale, puisque les actifs apportés à la coopération sont complémentaires.

Cette distinction avait déjà été mise en exergue par Joffre et Koenig dans les années 1980. En effet, les deux auteurs avaient alors caractérisé deux types fondamentaux de coopération : dans une « coopération de similitude », des entreprises ayant des problèmes identiques groupent des moyens de même nature pour en économiser l'usage ou pour atteindre une masse critique autrement inaccessible (dans le domaine commercial ou en R&D par exemple) ; alors que la « coopération de différence » repose sur une « *combinaison de complémentarités* » autorisant « *une utilisation plus complète ou plus intense d'actifs détenus de manière dissymétrique* » (Joffre et Koenig, 1984, p. 67).

Nous reprendrons les termes utilisés par Joffre et Koenig et parlerons de « groupement de similitude » dans le premier cas et de « groupement de différence » ou de « groupement complémentaire » dans le second cas.

Mais on peut également mettre en relation la nature de la coopération et la nature de l'interdépendance au sein des groupements. Rappelons que si la coopération peut être horizontale ou verticale au sein des groupements, elle peut aussi être à la fois horizontale et verticale (lorsque le groupement unit simultanément des clients, des fournisseurs et des concurrents), ou encore « intersectorielle » (lorsque les PME qui se regroupent n'entretiennent ni des relations d'achat-vente, ni des relations de concurrence).

On se retrouve finalement face à cinq cas : les groupements de similitude peuvent être horizontaux (par exemple lorsque des concurrents regroupent leur fonction achats), verticaux (lorsque un client et un fournisseur centralisent une fonction commune, par exemple les achats ou la gestion des stocks) ou intersectoriels (lorsque des entreprises situées dans différents secteurs partagent un investissement « transversal », notamment une ressource humaine), et les groupements complémentaires peuvent être horizontaux (en particulier lorsque des concurrents cherchent à développer conjointement une innovation) ou verticaux

---

<sup>49</sup> Richardson définit un processus de production « au sens large » comme étant « par exemple, non seulement les relations entre la construction des automobiles et celle de leurs composants mais encore la relation de chacune d'elles aux activités correspondantes de R&D et de vente » (1972, p. 889).

(lorsque des entreprises situées à différentes étapes du processus de production se regroupent pour proposer une offre globale). Le cas de groupements complémentaires intersectoriels nous semble en effet peu pertinent<sup>50</sup>.

Au total, il nous semble possible et pertinent de distinguer deux types fondamentaux de groupements selon la nature de l'interdépendance des partenaires : les groupements de similitude et les groupements complémentaires. La nature de l'interdépendance nous semble en effet constituer la variable clé, jouant un rôle primordial sur le pilotage des groupements. En effet, selon la nature des activités concernées et le degré de coordination qu'elles impliquent, l'organisation de la coopération et le pilotage à mettre en œuvre seront plus ou moins complexes.

La nature horizontale de la coopération aura, quant à elle, une incidence non négligeable sur l'intensité du risque d'opportunisme, question sans conteste plus sensible pour les coopérations entre concurrents que pour les autres types de coopération.

C'est sur ces aspects que nous allons nous centrer dans le prochain chapitre.

---

<sup>50</sup> Rappelons que certains groupements se forment à la fois autour d'apports similaires pour certains membres et d'apports complémentaires pour d'autres ; un groupement de complémentarité peut donc inclure une coopération de similitude. Si cela existe dans la réalité, nous ne considérerons ce cas pas en tant que tel.



## Chapitre 5

---

### Une analyse dynamique du pilotage des groupements de PME

Le groupement nécessite un mode de pilotage particulier, car il diffère de la hiérarchie et du marché. D'une part, la coordination des activités des partenaires doit être efficace pour espérer atteindre les objectifs fixés, réaliser le projet commun et optimiser les bénéfices du regroupement. D'autre part, les entités participant au groupement restent juridiquement autonomes. Si le groupement est formé pour atteindre un objectif supposé commun, cela n'empêche pas à chaque PME de conserver des objectifs propres. Il peut donc exister des conflits d'intérêts, et le risque d'opportunisme est bien présent au sein des groupements de PME.

Ainsi, le pilotage des groupements consiste à assurer à la fois la coordination technique et la gestion des intérêts entre les différents partenaires. C'est à l'analyse de ce pilotage qu'est consacré le présent chapitre. Cette analyse ne peut selon nous qu'être dynamique. En effet, une des caractéristiques du groupement est d'engendrer des relations interentreprises durables, ce qui implique de prendre en compte la dimension temporelle de la coopération et donc du pilotage des groupements. Pour ce faire, nous considérerons que le processus de coopération peut être décomposé en trois phases<sup>1</sup> : une phase d'engagement, une phase de mise en œuvre effective, et une phase de cessation de la coopération. Plus précisément, à la phase d'engagement, les futurs partenaires négocient, ce processus de négociation aboutissant à la signature du contrat de coopération. La phase de réalisation est celle durant laquelle le processus de coopération est réellement effectué. Enfin, concernant la phase de cessation, il s'agit surtout de l'évolution du groupement vers l'une des trois formes organisationnelles possibles, c'est-à-dire vers un renouvellement de la coopération, un retour à des relations marchandes ou une transformation radicale du groupement vers une intégration des partenaires.

Nous examinerons donc l'ensemble de ces trois phases du processus de coopération, pour chaque type de groupement identifié. Cela nous conduira à montrer que le pilotage des groupements de PME, visant à limiter les risques du regroupement – à travers la réduction des risques d'opportunisme – tout en essayant d'en optimiser les bénéfices – à travers la coordination technique des partenaires – est sensiblement différent selon que le groupement est de similitude ou complémentaire.

Nous avons vu que deux grandes catégories de mécanismes existent pour gérer l'opportunisme et assurer la coordination technique : des mécanismes de nature contractuelle et des mécanismes « extra-contractuels ». Si l'on définit le pilotage comme un compromis

---

<sup>1</sup> Nous nous inspirons de plusieurs auteurs, en particulier Ring et Van de Ven (1994), Doz (1996) et Llerena et al. (1999).

entre différents mécanismes de coordination<sup>2</sup>, on peut envisager deux grands types de pilotage : un pilotage « contractuel » qui, comme son nom l'indique, est fondé quasi exclusivement sur des mécanismes contractuels, et un pilotage « relationnel » qui s'appuie à la fois sur le contrat de coopération et sur des mécanismes extra-contractuels. En schématisant, on peut dire que l'objectif d'un pilotage contractuel est de parvenir à un contrat de coopération qui soit le plus complet possible ; alors qu'un pilotage relationnel va laisser le contrat incomplet et faire appel à d'autres mécanismes complémentaires (confiance, ajustement mutuel, ...)<sup>3</sup>. L'intensité selon laquelle les mécanismes contractuels et extra-contractuels doivent être utilisés va dépendre, en grande partie, des caractéristiques du groupement considéré ; la combinaison entre les mécanismes est différente selon l'enjeu et la nature du groupement.

Nous avons en effet suggéré de distinguer deux grands types de groupements, en fonction de l'objectif commun poursuivi par les partenaires, et que nous avons nommés les groupements de similitude et les groupements complémentaires. Or, l'organisation du processus de coopération, son pilotage, est selon nous largement conditionnée par l'objectif de la coopération, qui constitue l'élément central déterminant les enjeux du regroupement. En effet, l'objectif détermine les moyens à mettre en œuvre ; c'est pourquoi, la tâche assignée à la coopération constitue un déterminant majeur de son pilotage. La complexité du pilotage dépend en grande partie de celle de la tâche à réaliser par les partenaires.

En particulier, c'est la nature du projet commun, et donc le type de groupement, qui va déterminer la nature des mécanismes de coordination technique devant être mis en place. La coordination technique renvoie à l'organisation du processus de coopération et du travail que les partenaires doivent effectuer en commun. Selon le type de groupement, cette coordination est plus ou moins complexe. Dans un groupement de similitude, la tâche à réaliser en coopération est relativement simple et bien définie. De ce fait, la coordination technique est peu complexe. En revanche, dans un groupement complémentaire, la tâche commune est beaucoup plus complexe et nécessite de nombreuses interactions entre les partenaires. L'efficacité de sa mise en œuvre est donc loin d'être assurée. C'est pourquoi, alors que les groupements de similitude peuvent se contenter de mécanismes contractuels pour réaliser la coordination technique, les groupements complémentaires, qui impliquent également une forte coordination cognitive, doivent, eux, avoir recours à des mécanismes complémentaires.

Concernant le risque d'opportunisme, il dépend selon nous non seulement de la tâche assignée à la coopération mais également de la nature de la coopération, verticale ou horizontale. La gestion de l'opportunisme va donc varier non seulement avec chaque type de groupement, de similitude/complémentaire, mais aussi avec la nature des partenaires (groupement horizontale/vertical ou intersectoriel). En effet, le fait que la coopération concerne des entreprises concurrentes a une influence importante sur la nature et l'intensité du risque d'opportunisme. Ainsi, les groupements de nature horizontale, qu'ils soient de similitude ou complémentaires, vont devoir affronter un risque opportuniste plus important que les groupements verticaux ou intersectoriels, en particulier le risque de se faire déposséder d'informations, de connaissances ou de compétences « stratégiques ».

---

<sup>2</sup> Puisque la coordination a plusieurs fonctions (*cf. supra*, Chap. 1), on peut considérer que, dans toute organisation, elle repose en fait sur un ensemble de mécanismes de coordination. C'est le cas du marché, de la firme, et de la coopération interfirmes. Dans le cadre des coopérations, le pilotage fait appel à un ensemble de mécanismes contractuels et/ou extra-contractuels.

<sup>3</sup> Remarquons d'ores et déjà que les prix constituent un élément important de la coordination interentreprises, dans le pilotage contractuel comme dans le pilotage relationnel.

La première section sera centrée sur pilotage des groupements de similitude, et la seconde sur le pilotage des groupements complémentaires. Pour chacun de ces deux types de groupements, nous nous intéresserons d'une part aux enjeux de la coopération en termes de coordination technique et d'opportunisme, et, d'autre part, aux réponses qu'il convient d'y apporter, permettant de limiter les risques et d'optimiser les bénéfices de la coopération. Nous verrons que les groupements de similitude peuvent globalement se contenter d'un pilotage contractuel, même si, pour les groupements de similitude horizontaux, d'autres mécanismes peuvent être utiles. En revanche, les groupements complémentaires doivent eux, faire appel à un pilotage relationnel, seul à même d'autoriser l'émergence et la mise à profit des processus d'apprentissage, qui constituent la raison même d'existence de ce type de groupement.

## **1. LES GROUPEMENTS DE SIMILITUDE : UN PILOTAGE ESSENTIELLEMENT CONTRACTUEL**

---

Dans le cas des groupements de similitude, le projet commun consiste globalement à obtenir des économies d'échelle dans une optique de réduction des coûts. La coopération concerne ainsi des activités similaires. Les PME groupent des moyens de même nature pour en économiser l'usage et/ou atteindre une taille critique.

Notre objectif est ici de montrer que ce type de groupement peut tout à fait s'accommoder d'un pilotage contractuel. Pour cela, nous procéderons en deux étapes.

Tout d'abord, nous nous intéresserons aux enjeux des groupements de similitude (1.1.). Nous verrons que, la tâche à réaliser en coopération étant simple et nécessitant peu d'interactions, la coordination technique est relativement aisée. Elle se limite, en fait, à une coordination *stricto sensu*, une coordination cognitive n'étant généralement pas nécessaire à l'atteinte de l'objectif fixé. Par ailleurs, concernant l'opportunisme, le principal risque est celui de la surexploitation d'une ressource commune, fréquemment engendrée par les groupements de similitude. Nous mettrons cependant en exergue le cas des groupements de similitude horizontaux, entre PME concurrentes, qui comportent des risques opportunistes supplémentaires, les partenaires pouvant alors tirer parti du groupement pour satisfaire des objectifs personnels.

Dans un deuxième temps, nous verrons qu'à la fois la lutte contre l'opportunisme et la coordination technique peuvent être réalisées principalement à travers des mécanismes contractuels. Le pilotage des groupements de similitude, quelle que soit la nature de la coopération (horizontale, verticale ou intersectorielle) est donc essentiellement contractuel (1.2.). Plus précisément, nous reprendrons la chronologie du processus de coopération, et nous verrons que les mécanismes de coordination peuvent être presque complètement définis à la phase d'engagement, la phase de réalisation de la coopération pouvant dès lors être pilotée « automatiquement », grâce aux mécanismes définis dans le contrat. Quant à la cessation de la coopération, elle peut également être prévue *ex ante*, se produisant lorsque l'objectif est atteint, les relations de coopération entre les PME retournant ensuite à des relations de marché.



## 1.1. Des enjeux aisément circonscrits

La nature du pilotage est essentiellement fonction de l'objectif que les partenaires ont fixé à leur groupement. On retrouve dans les groupements de similitude, les coopérations axées sur le partage d'une ressource, humaine ou matérielle, ou la centralisation de fonctions particulières, afin d'obtenir des économies d'échelle. Ceci donne alors la possibilité aux entreprises, soit de diminuer leurs coûts de fonctionnement, soit d'avoir accès à des ressources qui sont nécessaires à leur activité mais dont ils n'ont pas besoin à temps plein. Par exemple, plusieurs firmes peuvent partager le coût d'un département des ventes pour promouvoir conjointement leurs produits, combiner leur capacité productive pour offrir aux clients la possibilité de satisfaire de plus grosses commandes, combiner leur pouvoir d'achat pour s'assurer de meilleures conditions d'approvisionnement, utiliser un programme de formation commun pour leurs personnel, acheter ensemble et partager un équipement coûteux, etc. Dès lors, on peut considérer que la définition de l'objectif et des moyens permettant de l'atteindre est claire. Dans un groupement de similitude, l'objectif est généralement réduit à une tâche unique.

Dans ce cadre, nous verrons que la coordination technique des partenaires se résume à la réalisation d'une tâche simple, qui n'implique pas de dimension réellement cognitive (1.1.1.). D'autre part, puisque la tâche ne requiert finalement pas de travail réellement commun, les problèmes d'opportunisme sont assez facilement délimités (1.1.2.). Ils se résument le plus souvent à un risque de surexploitation d'une ressource commune ; mais les groupements de similitude horizontaux doivent en plus affronter un risque d'opportunisme supplémentaire dû au fait que la coopération concerne des PME concurrentes.

### 1.1.1. *La coordination technique concerne des activités similaires autour d'une tâche simple sans véritable dimension cognitive*

Le groupement est créé dans le but de profiter des bénéfices d'une coopération ; il doit permettre de créer une quasi-rente. Le premier enjeu du pilotage est donc de réaliser cette quasi-rente, ce qui passe nécessairement par la coordination des activités des partenaires, devant être efficace pour espérer atteindre l'objectif fixé.

La coordination technique renvoie à la coordination des activités des différents partenaires au sein du groupement. S'agissant de groupements de similitudes, les activités des partenaires concernées par le processus de coopération sont de nature similaire, c'est-à-dire qu'elles reposent sur des capacités identiques (Richardson, 1972). Soit il s'agit d'activités de production, dans ce cas le groupement permet une échelle de production plus importante et donc de répondre à de plus grosses commandes portant sur des produits identiques ; soit il s'agit d'activités annexes, telles que l'approvisionnement, la formation, etc., et, dans ce cas, le groupement permet de réduire les coûts de cette activité grâce à la centralisation d'une fonction ou le partage d'un investissement. Dans les deux cas, on peut considérer que la coordination ressemble davantage à une « addition » d'activités semblables, plutôt qu'à une véritable coordination.

Dès lors, on peut considérer que la tâche à réaliser en coopération est de nature relativement simple, ne concernant qu'une seule activité, ne demandant que peu d'interactions entre les partenaires, et ne nécessitant pas de combinaison de ressources ou de compétences

distinctes. En particulier, aucune création de connaissance n'est en jeu. Il s'agit simplement d'utiliser plus efficacement des ressources données.

Bien entendu, si la dimension de coordination cognitive est selon nous absente des groupements de similitude, cela ne signifie pas pour autant que la coopération ne nécessite aucune coordination. En effet, le groupement va évidemment impliquer une coordination des actions et décisions des partenaires concernant l'activité commune. La coordination *stricto sensu* va par exemple consister à déterminer la répartition d'une commande enregistrée par le groupement entre les différentes PME, ou les modalités d'utilisation de la ou des ressources communes par les partenaires.

Cependant, l'activité commune est unique et bien délimitée. Dès lors, le degré d'incertitude est faible, et les modalités d'intervention des différentes parties peuvent être clairement définies, d'autant plus que la réalisation de la tâche commune implique peu d'interactions entre les participants.

Au total, la tâche à réaliser en coopération est peu complexe, portant sur une seule activité, similaire pour tous les partenaires, et clairement définie. L'objectif à atteindre est clair, et les différents moyens pour atteindre cet objectif désiré sont assez aisément envisageables.

La coordination technique est donc peu problématique : il n'existe que peu d'incertitude sur le résultat final et les moyens à mettre en œuvre. La réalisation de l'activité conjointe de nécessite pas de coordination cognitive ; la coordination *stricto sensu* se limite à une division du travail sans véritables interactions entre les partenaires.

Dans les groupements de similitude, il semble donc assez facile de trouver des mécanismes pour répondre au premier enjeu du pilotage. Nous allons maintenant voir qu'il en est généralement de même concernant le second enjeu, la réduction du risque d'opportunisme.

### **1.1.2. Un risque d'opportunisme présent mais limité**

Concernant l'opportunisme, il nous semble opportun de distinguer deux cas, ayant des implications différentes en termes de risque d'opportunisme : les groupements de similitude verticaux ou intersectoriels dans lesquels les partenaires ne sont pas des concurrents, et les groupements de similitude horizontaux dans lesquels les partenaires sont des concurrents, réels ou potentiels.

Dans les deux cas, les groupements de similitude impliquent l'existence d'une (ou plusieurs) ressource commune aux partenaires, dont l'utilisation est susceptible d'inciter à des comportements opportunistes de surexploitation. C'est là, selon nous, le risque majeur de ce type de groupement. Cependant, ce risque est minimisé par le fait que la tâche à réaliser est simple, et que des règles d'utilisation de la ressource commune peuvent être assez facilement définies. Au-delà du risque de surexploitation d'une ressource commune, un second risque peut être identifié, concernant les groupements de similitude horizontaux. En effet, la coopération peut engendrer un accès à des informations plus ou moins stratégiques, et comme les partenaires sont concurrents, ils peuvent être tentés par le désir d'exploiter ces informations afin d'acquérir un avantage concurrentiel au détriment des autres.

### *1.1.2.1. Le risque de surexploitation d'une ressource commune*

Dans le cas des groupements de similitude, les PME peuvent entrer en groupement de manière à acheter en commun une machine coûteuse, ou partager un salarié dont elles n'auraient pu supporter le coût toutes seules. Dans ce cas, le groupement nécessite de réaliser un investissement spécifique, par exemple, lorsqu'il s'agit d'acheter un équipement à plusieurs pour en partager les coûts. L'actif est donc spécifique, les PME sont dans une situation de relative dépendance les unes par rapport aux autres, ce qui vient, en théorie, renforcer le risque d'opportunisme.

Dans ce cadre, le principal risque opportuniste est celui relatif à la tragédie des communs, c'est-à-dire un risque de surexploitation d'une ressource commune. Il est possible, du fait d'une propriété commune de la ressource, que certains partenaires en profitent pour ne pas l'entretenir ou abuser de son usage. En effet, chacun a intérêt à utiliser la ressource plus qu'il n'est prévu, dans la mesure où il ne supporte pas complètement le coût découlant de cette surexploitation ; il essaye donc de faire payer le supplément d'utilisation par les autres utilisateurs. Le deuxième problème est un défaut d'incitation pour investir dans cette ressource commune. Lorsqu'un actif n'appartient pas clairement à quelqu'un, personne n'est assez motivé pour en protéger ou en accroître la valeur. Les bénéfices et les coûts étant partagés entre plusieurs individus, aucun d'entre eux n'est incité à supporter les coûts de maintenance et augmenter les performances de l'actif.

Ainsi, les entreprises du groupement peuvent donc avoir intérêt à mobiliser davantage un salarié, ou utiliser davantage un équipement au détriment des partenaires ; ou être réticentes à investir dans la formation du personnel, dans l'entretien et la maintenance d'un équipement, puisqu'elles n'en supportent pas entièrement les coûts et qu'elles n'en retirent pas tous les bénéfices.

Les groupements de similitude peuvent aussi être le lieu de comportements de passager clandestin, en particulier de tire-au-flanc. Notamment, dans le cas d'une production en commun, un des partenaires peut ne pas maximiser son effort en fournissant des produits de qualité inférieure à ceux des autres. Cependant, les contributions des partenaires étant facilement évaluables, un tel comportement est assez facilement décelable, ce qui est d'emblée dissuasif.

### *1.1.2.2. Un opportunisme plus saillant dans les groupements de similitude horizontaux*

Dans ces groupements, les PME partenaires sont alors des concurrents. Dès lors, deux dangers majeurs se présentent. D'une part, un des partenaires peut chercher à traiter avec certains clients du groupement « en solo » ; d'autre part, une des PME peut voir dans sa participation au groupement une manière de capter des informations, de développer une action de veille sur ses concurrents. Par exemple, dans le cas d'une production commune, les partenaires peuvent avoir connaissance des coûts de production des uns et des autres, des marges qu'ils pratiquent habituellement, etc. Un partenaire opportuniste peut alors tenter d'exploiter ces informations pour nuire à ses partenaires et détourner des clients à son profit. Dans ces cas là, la firme ne joue pas le jeu et se sert de la coopération pour poursuivre ses objectifs personnels ; le pilotage du groupement doit donc prendre en compte ces risques potentiels.

Au total, le pilotage des groupements de similitude va consister à assurer la coordination *stricto sensu* des activités des partenaires autour d'une tâche relativement bien définie, et à limiter la manifestation de comportements de *free-rider*, pouvant aller de la surexploitation d'une ressource commune jusqu'à une concurrence déloyale dans les groupements de similitude horizontaux.

Mais, comme nous allons le voir, dans la plupart des cas, des mécanismes contractuels vont permettre aux partenaires de régler ces différents problèmes.

## 1.2. Un pilotage essentiellement contractuel

Selon nous, le pilotage des groupements de similitude peut, dans la majeure partie des cas, être de nature contractuelle. Dans ce cadre, à la phase d'engagement, le contrat de coopération va définir les principaux mécanismes de coordination *stricto sensu* et de lutte contre l'opportunisme (1.2.1.). Dans la phase de mise en œuvre de la coopération, le pilotage peut alors être « automatique », se fondant quasi exclusivement sur les procédures établies contractuellement *ex ante* (1.2.2.). Quant à la cessation de la coopération, elle peut également être prévue *ex ante*, le groupement étant dissout lorsque l'objectif est atteint (1.2.3.).

### 1.2.1. La phase d'engagement : un contrat de coopération « complet »

L'origine du contrat est nécessairement un processus de négociation entre les différents partenaires, qui vont construire ensemble les modalités de la coopération, qui font alors, l'objet d'un contrat explicite, légal ou non. Lors de la phase d'engagement, après négociation, les partenaires signent un contrat de coopération<sup>4</sup>, qui, du fait des enjeux des groupements de similitude, peut être relativement « complet ». Le contrat définit la tâche assignée à la coopération et la manière de la réaliser de manière précise. Il définit donc des règles de coordination – *stricto sensu* – permettant de réaliser la tâche envisagée. Mais l'objectif du contrat est également de prévenir l'apparition de comportements opportunistes. Des mécanismes contractuels sont donc destinés à limiter ce risque.

#### 1.2.1.1. Des mécanismes contractuels de coordination *stricto sensu*

Dans les groupements de similitude, la coordination *stricto sensu* passe essentiellement par des règles contractuelles. En effet, le degré d'incertitude est faible, puisque la tâche devant être réalisée est définie de manière claire.

Après négociation, les partenaires s'accordent donc sur un certain nombre de règles de comportement, spécifiées dans le contrat. Par exemple, le contrat va déterminer une règle de répartition d'une commande entre les partenaires lors d'une production commune (par exemple au prorata du chiffre d'affaires de chaque membre) ou les modalités d'utilisation d'une ressource commune (par exemple un certain nombre d'heures par jour).

---

<sup>4</sup> Rappelons que ce contrat peut être formel ou non.

Du fait d'une incertitude limitée, un mécanisme d'autorité n'est pas réellement nécessaire pour assurer la coordination *stricto sensu*. Cependant, un tel mécanisme peut être utile concernant le règlement d'éventuels litiges<sup>5</sup>.

#### 1.2.1.2. Des mécanismes contractuels visant à assurer une exploitation correcte des ressources communes

Le problème posé par l'exploitation d'une ressource commune appelle plusieurs solutions.

La première consiste à gérer la ressource en question au sein d'une structure commune, par exemple à travers la création d'un joint-venture<sup>6</sup>, propriétaire de la ressource. Cependant, dans ce cas, c'est bien l'ensemble des partenaires qui reste propriétaire de la ressource. De ce fait, cette solution n'incite pas réellement à l'effort individuel pour préserver et/ou accroître la valeur de l'actif. Si, ce type de solution peut convenir lorsqu'il s'agit d'une ressource humaine, le salarié étant engagé par la structure commune et le droit du travail en précisant les règles, elle convient moins aux équipements communs.

Lorsqu'il s'agit d'un équipement, il est possible d'opter pour l'affectation des droits de propriété à un seul individu qui est donc chargé d'entretenir ce bien dont il est propriétaire, et de faire payer les autres participants. Cela est possible si le propriétaire du bien a les ressources nécessaires pour faire l'achat de cet équipement : il en fait donc payer l'usage aux autres. Or, si les PME se regroupent pour acquérir des biens capitaux en commun, c'est justement parce que le coût élevé de ces équipements (et parfois leur faible utilisation) ne leur permet pas de les acquérir de manière indépendante.

Lorsque la ressource appartient à l'ensemble des membres du groupement, une solution simple est que chacun contribue à son maintien et à son développement en fonction de l'utilisation qu'il en fait. Celle-ci peut être définie de manière arbitraire *ex ante*. Dans ce cas, le mécanisme renvoie à une routine contractuelle, qui sert à la fois pour la coordination *stricto sensu* et pour la bonne gestion de la ressource. Mais l'utilisation effective peut également être estimée *ex post* grâce à un mécanisme de supervision. Cette solution est plus incitative que la précédente eu égard au maintien de l'actif commun, mais aussi plus coûteuse puisqu'elle implique un mécanisme de surveillance.

Au total, le problème de la surexploitation d'une ressource commune peut généralement être évité grâce à des routines contractuelles définissant *ex ante* les modalités d'utilisation et d'entretien de l'actif par chaque partenaire.

Des comportements de tire-au-flanc peuvent également apparaître. Toutefois, dans les groupements de similitude, on ne se situe pas dans une situation de type production en équipe. Dès lors, les contributions des partenaires à la production commune et/ou leur utilisation de la ressource commune sont assez aisément identifiables et vérifiables. Aussi bien le partage de la rente que les comportements de tire-au-flanc ou de surexploitation d'une ressource peuvent donc être résolus grâce à des mécanismes simples, tels que des règles définies *ex ante* dans le contrat de coopération.

---

<sup>5</sup> Cf. *infra*, 1.2.1.3.

<sup>6</sup> Le joint-venture est ici compris au sens large comme la création d'une entité commune aux différents partenaires (association, société, etc.).

La situation est cependant un peu plus complexe pour les groupements de similitude horizontaux.

### *1.2.1.3. Le rôle de la réputation dans les groupements de similitude horizontaux*

Dans les groupements de similitude horizontaux, le principal risque d'opportunisme est qu'un des partenaires profite du groupement pour s'approprier certains clients, de ses partenaires ou du groupement. Dans ce cas, la PME utilise le groupement de manière opportuniste, pour se développer aux dépens de ses partenaires ou du groupement. Du point de vue de l'opportunisme, de tels groupements sont donc plus risqués, et des mécanismes appropriés doivent être envisagés.

En particulier, le contrat devra selon toute probabilité prévoir un mécanisme de rétorsion. La solution la plus probable est alors celle de rupture du contrat en cas de comportement opportuniste avéré de l'un des partenaires. Ce mécanisme a surtout l'avantage d'être dissuasif, mais seulement dans la mesure où les bénéfices du regroupement sont supérieurs à ceux d'un comportement opportuniste. Dès lors, plus l'enjeu du regroupement est important aux yeux des partenaires, et moins ils seront tentés par ce type de comportement.

Toutefois, un tel comportement peut être repérable, mais non prouvable, ce qui peut engendrer des litiges entre les membres du groupement. On voit dès lors l'intérêt de prévoir un mécanisme d'autorité interne, permettant à un arbitre de résoudre le conflit et de décider de l'éventuelle exclusion du partenaire supposé malhonnête. Plus précisément, un mécanisme d'autorité décentralisé est selon nous plus efficace, car une autorité centralisée pourrait être tentée elle aussi par un comportement opportuniste d'exclusion non méritée, et/ou être considérée comme partielle. Cette autorité décentralisée peut par exemple prendre la forme d'une assemblée générale où les autres participants doivent voter à l'unanimité l'exclusion du fautif.

Cependant, ces mécanismes, même s'ils sont avant tout dissuasifs, restent faillibles et peuvent être détournés de leur vocation et utilisés de manière opportuniste à leur tour.

On est dès lors conduit à insister sur le rôle de la réputation comme frein à l'opportunisme dans les groupements de similitude horizontaux. En effet, les partenaires savent avant même d'entrer en coopération qu'ils s'exposent à des risques d'opportunisme et à des conflits. D'ailleurs, il est souvent fait état d'une réticence des entreprises concurrentes à nouer des relations de coopération. C'est pourquoi une connaissance antérieure des partenaires et leur réputation va, selon nous, constituer un élément fondamental dans leur décision de se regrouper ou non. Il nous semble donc préférable que les PME concurrentes, désirant former un groupement de similitude soient relativement proches géographiquement, afin de faciliter d'une part le phénomène de réputation et d'autre part la révélation et la vérification d'éventuels comportements opportunistes.

Au total, dans le cas des groupements de similitude, le contrat qui précise les arrangements entre entreprises lors du travail en coopération (formalisé ou tacite) est relativement complet. La réputation semble une condition essentielle de la formation de tels groupements entre concurrents. Si des conflits majeurs surviennent, il sera possible d'arrêter l'activité en coopération et revenir à la phase initiale.

Le pilotage des groupements de similitude va alors consister essentiellement en une application des termes du contrat signé à la phase d'engagement.

### **1.2.2. La mise en œuvre de la coopération : un pilotage « automatique »**

Le pilotage de la coopération consiste à s'appuyer sur le contrat, défini au début de la relation, celui-ci étant « complet ». Toute la coordination est incluse dans le contrat et définie *a priori*. Le pilotage est alors « automatique ». L'activité commune est réalisée selon les modalités arrêtées dans le contrat ; la ressource commune est utilisée conformément aux prescriptions contractuelles. Si des conflits surviennent, les partenaires ont recours aux solutions prévues au début de la relation. Le partage des résultats est lui aussi prévu *ex ante*.

Même s'il existe des possibilités d'apprentissage, celui-ci est, selon nous, essentiellement individuel. Cet apprentissage porte essentiellement sur les façons de faire, les pratiques des autres entreprises concernant l'activité commune, de type *benchmarking*. Comme il n'existe que très peu voire pas du tout de travail en commun, cet apprentissage demeure individuel.

### **1.2.3. Cessation et évolution des groupements de similitude**

On peut supposer que les groupements de similitude ont une durée de vie égale au temps nécessaire à la mission prévue. L'échéance et le but sont alors définis préalablement, ce qui permet de donner des objectifs concrets et temporels précis. Les missions de chacun sont définies ainsi que l'organisation du travail. Sont également fixées les règles de rémunération.

Les groupements de similitude ont toutes les chances d'être stables, c'est-à-dire qu'ils fonctionnent tant que leur objectif n'est pas atteint, et se dissolvent ensuite. Cette affirmation est cependant à nuancer concernant les groupements de similitude horizontaux, dans lesquels la coopération est susceptible d'être rompue à la suite de comportements opportunistes.

Globalement, les groupements de similitude sont sans conséquence stratégique sur les compétences des partenaires. La coopération a une importance « secondaire », affectant peu la stratégie des entreprises impliquées.

Au total, les conditions de fonctionnement d'un groupement de similitude sont décrites d'abord par le contrat. La coopération se matérialise par un contrat concernant le champ spécifique de la coopération et les modalités d'action des partenaires. Les conditions du contrat qui lient les partenaires sont donc prépondérantes, et le pilotage peut être « automatique ». La coordination technique et l'opportunisme sont gérés grâce à des règles contractuelles établies au début de la coopération.

Le pilotage des groupements de similitude est donc relativement simple. Nous allons voir qu'il en va différemment des groupements complémentaires, où le processus de coopération est beaucoup plus complexe, et où le pilotage ne peut se fonder uniquement sur des mécanismes contractuels, mais doit faire appel aussi à des mécanismes complémentaires.

## 2. LES GROUPEMENTS COMPLEMENTAIRES : UN PILOTAGE NECESSAIREMENT RELATIONNEL

---

Dans le cas des groupements complémentaires, le projet commun renvoie à une logique de recherche d'opportunités nouvelles, commerciales ou technologiques. Il s'agit de conquérir de nouveaux marchés, grâce à la proposition d'une offre globale ou d'une innovation commune. Le projet commun consiste alors à rapprocher les compétences et à créer des synergies entre les partenaires. Les activités des partenaires concernées par le processus de coopération sont donc fondamentalement complémentaires.

Les groupements complémentaires sont largement plus complexes que les groupements de similitude. Ils correspondent à un type de « co-production » de nouvelles ressources et/ou connaissances. Le problème est la définition de mécanismes de coordination *ex ante* mais aussi de faciliter l'apprentissage tout au long de la coopération.

Nous désirons montrer que le pilotage des groupements complémentaires ne peut être fondé uniquement sur des mécanismes contractuels, mais nécessite d'avoir recours à des mécanismes extra-contractuels, plus informels, seuls à même de favoriser l'apprentissage, qui constitue l'enjeu essentiel de ce type de groupements.

Nous procéderons de manière identique à la démarche adoptée dans la première section.

Nous nous centrerons tout d'abord sur les enjeux des groupements complémentaires (2.1.). Nous verrons que la tâche à réaliser en coopération est nécessairement complexe, car elle implique une combinaison de ressources et de compétences. En particulier, un groupement de complémentarité induit un accès et une création de compétences organisationnelles et/ou technologiques. Dès lors, la coordination technique et la réalisation de la tâche nécessitent de nombreuses interactions entre les partenaires. La coordination cognitive est essentielle, puisque l'atteinte de l'objectif même du groupement implique de développer de nouvelles connaissances et compétences. Du côté des risques, la gestion de l'opportunisme est elle aussi plus problématique que dans les groupements de similitude. En effet, dans les groupements complémentaires, les comportements de *free-riding* prennent toute leur ampleur du fait que la coopération engendre souvent une production en équipe dans laquelle les contributions de chacun sont difficilement identifiables. Mais, comme pour les groupements de similitude, le cas des groupements horizontaux est encore plus problématique, dans la mesure où le groupement concerne souvent des activités stratégiques, et qu'une coopération comporte un risque de pillage de compétences et de savoir-faire par un partenaire qui demeure un concurrent potentiel.

Après avoir identifié les principaux enjeux des groupements complémentaires, nous nous attacherons à montrer que leur pilotage ne peut être que relationnel (2.2.). Les mécanismes contractuels, s'ils sont utiles voire indispensables, sont insuffisants pour assurer une coordination *stricto sensu* et une lutte contre l'opportunisme efficaces. De plus, ces mécanismes sont d'aucune aide pour permettre une réelle coordination cognitive des partenaires, et peuvent même bloquer la création de compétences. Ainsi, nous verrons que si la phase d'engagement permet aux partenaires de définir plusieurs mécanismes contractuels de prévention de l'opportunisme et de coordination *stricto sensu*, la phase de mise en œuvre de la coopération nécessite et engendre des processus d'apprentissage qui rendent les mécanismes contractuels inadaptés voire nuisibles. Que ce soit afin de favoriser



l'apprentissage ou de réduire les risques d'opportunisme, la coopération doit faire appel à un pilotage relationnel. Nous nous intéresserons enfin à l'évolution de la coopération, et nous verrons que les groupements complémentaires comportent des irréversibilités, qui peuvent aller jusqu'à conduire les PME à opter pour une transformation du groupement en forme intégrée.

## **2.1. Les groupements complémentaires : des enjeux multiples nécessitant une coordination cognitive essentielle**

Les groupements complémentaires correspondent à l'exécution conjointe d'activités de production de ressources par les entreprises partenaires.

Les PME, lorsqu'elles coopèrent au sein d'un groupement complémentaire, cherchent à toucher de nouveaux marchés, par le biais d'une offre globale et/ou d'une innovation. Dans les deux cas, le résultat de la coopération résulte de la complémentarité des compétences des différentes PME. Dans un groupement complémentaire, les acteurs tentent d'exploiter conjointement des complémentarités d'actifs tangibles ou intangibles (équipements, connaissances, ...), en coordonnant leurs activités et en réalisent une association pour la réalisation d'un projet spécifique nécessitant une combinaison de ressources et de compétences. Ainsi, les groupements complémentaires renvoient au développement et à l'utilisation d'une complémentarité mutuelle, en termes de marchés, de produits ou de ressources, incluant les idées, à la fois dans le même secteur industriel et entre secteurs. Un groupement complémentaire peut avoir lieu par exemple lorsque des firmes spécialisées apportent chacune une composante d'un produit qui est alors vendu au nom du groupement agissant comme une seule entité. Le produit final est donc quelque chose qu'aucune n'aurait pu produire seule et qui ne peut être que le résultat d'un processus coopératif<sup>7</sup>.

Ainsi, dans de tels groupements, où les entreprises ont des compétences complémentaires, les partenaires doivent définir les objectifs à atteindre et développer une nouvelle connaissance pour les atteindre. Pour qu'un groupement complémentaire soit un succès, prévenir les risques ne suffit pas ; il faut avant tout garantir la réussite du projet commun en facilitant l'apprentissage, l'accès et la création de compétences.

Du fait de l'objectif même des groupements complémentaires, la coordination technique est éminemment complexe (2.1.1.). Les groupements complémentaires impliquent à la fois un accès aux compétences des partenaires et une création de compétences collectives au sein du groupement. Du fait des activités étroitement complémentaires des partenaires, la coordination *stricto sensu*, des actions et des décisions des partenaires, est délicate. Mais encore la réalisation même de l'objectif implique une coordination cognitive des partenaires.

Le risque d'opportunisme est également important (2.1.2.), d'une part à cause de la complexité de la tâche à réaliser en coopération, et d'autre part, à cause du caractère stratégique de la coopération, engendrant un accès aux compétences des partenaires. Ce dernier facteur est encore plus important lorsque l'on se situe dans des groupements complémentaires horizontaux, puisque l'accès aux compétences peut alors être utilisé de

---

<sup>7</sup> Une telle coopération offre donc des économies de champ, puisque les différents spécialistes coopérant agissant comme une entité collective peuvent fournir les clients avec une gamme plus large d'options que ne pourrait le faire chaque firme individuellement. Mais elle peut également créer des économies d'échelle, car, si le volume total de commande augmente, chaque PME peut faire une utilisation plus complète de son équipement.

manière opportuniste, ce qui peut avoir des conséquences désastreuses, amenant un partenaire à se renforcer au détriment des autres.

### **2.1.1. La coordination technique porte à la fois sur l'accès et la création de compétences**

L'efficacité du fonctionnement d'un groupement complémentaire doit être assurée à deux niveaux. Le premier concerne l'accès aux compétences des partenaires et renvoie à une coordination efficace des actions et des décisions au sein du groupement ; le second se réfère à la création de compétences communes et aux apprentissages collectifs. En particulier, l'objectif des groupements complémentaires étant essentiellement orienté vers une création de ressources, une coproduction de connaissances, l'apprentissage constitue l'enjeu fondamental conditionnant l'efficacité du groupement.

Concernant le premier niveau, plusieurs remarques peuvent être faites.

La création d'un groupement complémentaire se justifie par la nécessité de mettre en commun des compétences complémentaires. Les activités concernées par le processus de coopération sont donc complémentaires, et nécessitent par conséquent une coordination étroite. Dès lors, l'efficacité de la coordination *stricto sensu*, c'est-à-dire des actions et décisions des partenaires, est essentielle, afin que le groupement puisse accomplir la tâche qui lui est assignée (une offre globale par exemple).

Cette tâche peut être considérée comme relativement complexe, dans la mesure où elle nécessite une combinaison de ressources et de compétences. En particulier, cela requiert de nombreuses interactions et une forte coordination entre les partenaires. Or, plusieurs facteurs rendent cette coordination difficile.

Premièrement, il existe une réelle incertitude quant au résultat final du processus de coopération. Des contingences imprévues peuvent survenir et remettre en question la coordination des activités des partenaires. La tâche commune est complexe, et difficile à définir précisément.

Par ailleurs, un autre problème réside dans la difficulté pour, des entreprises indépendantes, possédant une culture d'entreprise et une organisation de la production qui leur sont propres, de travailler efficacement en coopération et de développer des synergies rapidement. Pour que la coopération soit un mode d'organisation des activités efficace, il est nécessaire que les entreprises puissent coordonner leurs actions de manière optimale, mais cette coordination peut se heurter à deux types d'obstacles. En premier lieu, il est possible que des individus n'aient pas la même appréciation d'une situation, ce qui peut déboucher sur des « désaccords honnêtes » (Alchian et Woodward, 1988, p. 67). En second lieu, le travail collaboratif ne sera possible que si les entreprises possèdent un minimum d'outils communs. La coopération nécessite donc une certaine harmonisation des procédures, des outils de communication, de gestion de production, des systèmes informatiques etc.

La création au sein du groupement d'une base de connaissances communes, d'une culture commune apparaît dès lors comme un facteur essentiel de l'efficacité de la coordination. Or, cette construction ne peut passer par des mécanismes contractuels.

Ainsi, le travail collaboratif implique la réunion de compétences différentes. Si la réussite du projet passe par la coordination de ces compétences, elle requiert également le

développement d'effets d'apprentissage dans le travail commun, et la création de compétences collectives. Selon nous, cette création de compétences collectives est nécessaire à deux niveaux. Au niveau organisationnel, d'abord, les partenaires vont devoir développer des routines organisationnelles permettant d'améliorer l'efficacité du processus de coopération, à travers un apprentissage « organisationnel ». Au niveau technologique, ensuite, les partenaires, s'ils désirent créer de nouvelles connaissances et/ou compétences techniques, vont devoir mettre en œuvre des processus d'apprentissage « technologique », afin éventuellement de parvenir à une innovation commune au membres du groupement.

Au total, au niveau de la coordination technique, l'enjeu essentiel des groupements complémentaires consiste à favoriser l'émergence de processus d'apprentissage, organisationnel et technologique. De ce fait, les mécanismes contractuels ne peuvent jouer qu'un rôle mineur. Les processus d'apprentissage ne peuvent être décidés ou organisés contractuellement ; une incertitude forte subsiste quant à leur émergence et leurs résultats.

Si la coordination technique constitue un enjeu essentiel des groupements complémentaires, le risque d'opportunisme n'y est pas absent et peut représenter un sérieux obstacle à la réalisation du projet commun.

### **2.1.2. L'opportunisme : une menace sérieuse**

Comme pour les groupements de similitude, deux cas se présentent, selon que le groupement complémentaire est vertical, les partenaires entretenant des relations d'achat-vente, ou horizontal, les membres du groupement étant alors des PME concurrentes<sup>8</sup>. Selon la nature de la coopération, en effet, les risques d'opportunisme sont plus ou moins importants.

Dans le premier cas, les contributions des partenaires sont séquentielles, et l'accès aux actifs des autres parties est plus facilement délimité, ce qui minimise les transferts involontaires de compétences spécifiques. Le risque d'opportunisme se limite donc aux comportements « classiques » de *free-riding* (tire-au-flanc, tragédie des communs, hold-up). Dans le cas des groupements entre concurrents, il existe un risque supplémentaire d'appropriation des actifs spécifiques à une PME par un partenaire mal intentionné. Le danger est alors de perdre un savoir-faire ou des compétences au profit d'un concurrent.

#### *2.1.2.1. Un aléa moral commun à l'ensemble des groupements complémentaires*

Dans les groupements complémentaires, la coopération semble plus risquée que dans les groupements de similitude. Les entreprises développent généralement des actifs hautement spécifiques à la coopération qui les placent dans une relation de dépendance bilatérale. Cette dépendance rend le groupement difficilement réversible, car la cessation de la coopération représente alors un coût extrêmement élevé voire insupportable pour l'entreprise.

En effet, le groupement engendre souvent des investissements en actifs spécifiques. Tel est le cas par exemple de la conception et de la fabrication d'une machine ou d'un composant destiné à une utilisation particulière. Les cocontractants se retrouvent alors figés dans une

---

<sup>8</sup> Rappelons que si la coopération entre concurrents peut apparaître comme paradoxale, elle peut cependant s'expliquer par le fait que le marché comporte différentes dimensions et que les firmes se trouvent en compétition uniquement sur un nombre limité d'entre elles. De plus, même si les activités des firmes sont similaires, leurs apports à la coopération sont alors complémentaires, la notion de complémentarité étant plus large qu'une simple complémentarité technique.

relation de dépendance bilatérale, qui peut donner lieu à des comportements de type opportuniste. De même, dans le cas d'une production en complémentarité, qui conduit à la fabrication d'un produit propre, des échanges de produits intermédiaires s'opèrent entre les différents membres du groupement. Les cocontractants participant à la construction de ce produit peuvent se retrouver figés dans une relation de dépendance bilatérale. Ils peuvent alors être tentés par des comportements opportunistes, dans la mesure où ils constituent un maillon essentiel de la chaîne de production du bien, et leurs partenaires hésiteront à rompre la relation. Dans tous les cas, l'opportunisme impliqué par la spécificité des actifs est d'autant plus important que l'incertitude est forte et qu'on ne peut pas spécifier par contrat les obligations des parties.

Dans les groupements complémentaires, le degré d'incertitude est élevé, et l'opportunisme peut se manifester avec plus de force que dans les groupements de similitude. De plus, non seulement des investissements sont spécifiques au groupement, mais l'on se situe souvent dans le cadre d'une production en équipe. De ce fait, les problèmes de passager clandestin prennent toute leur importance.

En effet, dans ce cas, il est particulièrement difficile d'isoler et d'évaluer les contributions individuelles des participants au projet. Seul le résultat final de la production de l'« équipe » est mesurable. Dans ce contexte, les partenaires peuvent être tentés par des comportements de « passager clandestin ». Les comportements n'étant pas parfaitement observables, les parties contractantes peuvent chercher à retirer le plus d'avantages possibles du groupement tout en consentant à offrir un effort minimal (tire-au-flanc), ce qui nuit à la production commune. De plus, il est également difficile, dans cette situation, d'adopter une règle de partage des bénéfices qui rende compte exactement des contributions de chacun. Lorsque le surplus, le bénéfice lié à la coopération n'est pas individualisable et clairement attribuable à chacun des partenaires, un conflit d'intérêt peut se manifester au sujet de son partage. L'une des parties peut notamment profiter du rapport de force en sa faveur pour s'approprier une partie du surplus qui devrait revenir aux autres, capter une partie des bénéfices plus importante au regard du travail fourni (hold-up).

Or, le problème de la production en équipe se retrouve dans de nombreux cas de travail en coopération, notamment dès qu'interviennent une activité de recherche, une production de connaissances et de compétences communes. En effet, s'il est facile de comptabiliser le nombre de pièces produites par telle ou telle firme, ses efforts en matière de recherche, conception et amélioration du produit, prospection commerciale en vue de chercher de nouveaux clients pour le groupement, etc., sont beaucoup plus difficiles à évaluer. Le succès d'un groupement peut alors reposer sur des chefs d'entreprise moteurs et plus dynamiques qui tirent l'ensemble vers le haut, sans retirer pour autant tous les fruits de leurs efforts. D'autres entreprises en perte de vitesse peuvent voir dans le groupement une opportunité pour accroître leurs connaissances, leur position concurrentielle, sans produire par elles même tous les efforts nécessaires. Des conflits peuvent en outre survenir lors du partage des bénéfices communs. Les contributions individuelles n'étant pas mesurables, des tensions peuvent apparaître lors du partage de la rente, certains pouvant essayer de capter une partie du surplus au détriment des autres.

Plus précisément, l'opportunisme peut se manifester de différentes manières. Une entreprise peut ne pas maximiser son effort en fournissant des composants ou un service de qualité inférieure. Elle peut chercher à capter une part plus importante des bénéfices communs en pratiquant des prix « de transfert » trop élevés. Le risque d'opportunisme est encore plus fort lorsque l'entreprise est située au bout de la chaîne, chargée de la commercialisation du

produit, en contact avec le client final. Dans la mesure où c'est elle qui négocie le prix de vente du bien, elle peut être incitée à gonfler ses marges au détriment du groupement. Elle peut chercher à dissimuler des informations qui seraient importantes pour le groupement, et chercher à traiter avec certains clients du groupement « en solo ».

Le risque d'opportunisme n'est donc pas négligeable dans les groupements complémentaires. Mais la situation est encore plus délicate pour les groupements complémentaires horizontaux.

#### 2.1.2.2. *Le risque d'appropriation des compétences*

Une firme peut voir dans sa participation au groupement une manière de capter des informations, ou profiter d'effets d'apprentissage, de rattraper son retard technologique, de développer une action de veille sur ses concurrents, ... La firme tire ainsi plus de bénéfices du groupement que ce qu'elle lui apporte. Le risque majeur pour une firme s'engageant dans une coopération, est alors de se faire déposséder de son savoir-faire par son partenaire. Plus le savoir est codifiable, et plus le transfert de compétences est aisé. Le groupement peut également être une opportunité, pour une entreprise, de contrôler ses concurrents directs.

De plus, ce risque d'appropriation des compétences d'une firme par un partenaire malhonnête est difficilement maîtrisable par le biais de solutions contractuelles.

Au total, si des mécanismes contractuels peuvent être imaginés pour éviter les comportements « classiques » de *free-riding*, d'une part ces mécanismes sont coûteux et restent faillibles, et, d'autre part, ils sont largement inefficaces pour éviter un transfert non désiré de compétences d'une entreprise vers une autre. Dès lors, dans les groupements complémentaires, la lutte contre l'opportunisme ne peut passer exclusivement par le contrat. De la même manière, si le contrat peut être utile, au début de la relation, pour assurer une coordination minimale des activités des partenaires, le développement d'effets d'apprentissage suppose la mise en œuvre d'autres mécanismes dans le cours de la relation.

C'est ce que nous allons maintenant montrer, en nous centrant sur le pilotage des groupements complémentaires.

## 2.2. Un pilotage nécessairement relationnel

Le pilotage des groupements complémentaires doit selon nous être « relationnel », c'est-à-dire fondé non seulement sur le contrat, mais aussi et surtout sur des mécanismes extra-contractuels devant être développés dans le cours de la relation. Cependant, il convient de bien remarquer que ce type de pilotage ne signifie pas que le contrat de coopération est inutile. Au contraire, il est souvent indispensable pour engager la coopération sur des bases saines. Néanmoins, dans le cas des groupements complémentaires, ce contrat ne peut être qu'incomplet.

Ainsi, nous verrons qu'à la phase d'engagement de la coopération, plusieurs mécanismes contractuels doivent être définis pour permettre aux partenaires de commencer à travailler ensemble (2.2.1.). Il s'agit de mécanismes de coordination *stricto sensu* d'une part et de mécanismes visant à réduire le risque d'opportunisme d'autre part. Ces mécanismes vont fournir une base pour débiter la relation.

Cependant, pour que la mise en œuvre effective de la coopération soit efficace, les partenaires doivent, dans le cours de leur relation, développer des apprentissages (2.2.2.). Ces apprentissages doivent selon nous se faire à trois niveaux : au niveau comportemental, agissant comme des freins à l'opportunisme ; au niveau organisationnel, permettant d'améliorer l'efficacité de la coordination *stricto sensu*, et au niveau technologique, pouvant mener à une création de nouvelles connaissances collectives et éventuellement à la réalisation d'une innovation commune. Mais, le développement de ces apprentissages, s'il est essentiel à l'efficacité des groupements complémentaires, n'est pas automatique. Il est alors possible d'identifier des facteurs pouvant faciliter ou freiner l'apprentissage selon ses trois dimensions.

Enfin, si l'apprentissage est nécessaire, il comporte un effet pervers, celui d'enfermer progressivement les partenaires à l'intérieur de leur coopération. Non seulement le groupement devient de plus en plus irréversible, mais il peut également basculer vers une intégration des partenaires. C'est pourquoi, la stabilité des groupements complémentaires n'est généralement pas assurée (2.2.3.).

### **2.2.1. L'engagement : un contrat de coopération fatalement incomplet**

Lorsque les PME s'engagent dans un groupement complémentaire, elles doivent définir un minimum de procédures, afin de pouvoir entamer le processus de coopération. Notamment, des routines, un mécanisme d'autorité ainsi que des mécanismes de gestion du risque opportuniste peuvent être définis *ex ante*.

Si, dans le cas des groupements complémentaires, le contrat de coopération ne peut être qu'incomplet, l'incomplétude peut être vue davantage comme une opportunité, permettant de profiter des apprentissages, que comme une contrainte entravant le processus de coopération.

#### *2.2.1.1. Des mécanismes contractuels de coordination stricto sensu et de lutte contre l'opportunisme*

Après négociation, les partenaires vont s'accorder sur un ensemble de mécanismes de base, leur permettant d'entamer leur coopération.

Concernant la coordination *stricto sensu*, la définition de routines et d'un mécanisme d'autorité paraît indispensables afin de faciliter la prise de décision et la coordination des actions des partenaires.

Les routines vont spécifier ce que chaque partenaire doit faire dans certaines situations pouvant être facilement prévues *ex ante*. Par exemple, elles vont déterminer la division du travail et l'ordre d'intervention des différents partenaires dans le processus de production, les modalités de la prospection de nouveaux clients, etc.

Mais du fait de la possible apparition de contingences imprévues, le contrat doit également prévoir un mécanisme d'autorité. A cette étape, l'autorité ne peut, selon nous qu'être décentralisée, car on peut légitimement supposer que les partenaires ne se connaissent pas suffisamment pour accepter de déléguer l'autorité à un seul d'entre eux. Cette autorité décentralisée est cependant moins efficace qu'une autorité centralisée dans la mesure où la prise de décision va nécessiter l'accord de l'ensemble des partenaires. Cependant, elle est indispensable afin de gérer les contingences imprévues. Elle peut prendre la forme d'une assemblée générale par exemple.

Concernant la gestion de l'opportunisme, plusieurs solutions, non mutuellement exclusives, peuvent être envisagées : des mécanismes de surveillance, de rétorsion et d'incitation.

Un dispositif de contrôle peut être prévu afin d'évaluer les contributions individuelles et éviter les problèmes de tire-au-flanc et de hold-up. Plus précisément, deux solutions sont selon nous envisageables. La première renvoie à un mécanisme d'auto-contrôle, chaque partenaire exerçant un contrôle sur les autres ; la seconde est celle d'un organe propre à la coopération, chargé de surveiller les actions des différents partenaires. Cette solution renvoie un contrôle exercé par l'autorité. Dans les deux cas, cela suppose que les actions soient au moins partiellement observables, et ces mécanismes, pour être efficaces, doivent de toute façon être associés à des dispositifs de rétorsion.

L'échange d'« otages » entre les partenaires représente un dispositif de ce type, permettant de limiter la tentation de recours à des comportements opportunistes. Il peut s'agir notamment, de la création d'un joint-venture, dans lequel les otages sont représentés par l'engagement joint d'actifs financiers. Un autre mécanisme coercitif consiste à prévoir la rupture du contrat en cas de comportement opportuniste avéré. Cette solution a l'avantage d'être fortement dissuasive, dans la mesure où l'enjeu des groupements complémentaires est généralement élevé pour les PME qui en sont membres. Elles vont alors hésiter à adopter des comportements opportunistes pouvant conduire à une cessation de la coopération qui leur serait extrêmement coûteuse. Cependant, ce mécanisme, comme les autres, a des limites puisque la dépendance est généralement bilatérale, et qu'un partenaire, même lésé, n'aura pas forcément intérêt à rompre la relation, cette rupture étant coûteuse également pour lui.

La dernière solution consiste à mettre en place des mécanismes incitatifs. Cependant, en présence d'incertitude, ces mécanismes ne peuvent fonctionner de manière optimale. D'autres mécanismes, non « monétaires », peuvent prendre le relais, comme par exemple le souci de préserver sa réputation. Si l'un des contractants revient sur la parole donnée en adoptant des comportements opportunistes, et si son attitude est découverte, il compromet sa réputation et ses chances de coopération avec ses partenaires voire avec d'autres firmes. L'effet de réputation jouera d'autant plus que les PME sont placées dans une situation de proximité géographique, ce qui facilite la circulation de l'information entre les entreprises appartenant au même milieu.

Quoi qu'il en soit, le risque d'opportunisme comporte inexorablement une dimension irréductible. Si des mécanismes contractuels peuvent être utiles, ils ne permettent pas d'éradiquer totalement ce risque. De plus, les dispositifs contractuels sont inefficaces pour lutter contre le risque d'appropriation des compétences par un partenaire opportuniste. Là encore, c'est sans doute la réputation qui constitue le meilleur rempart contre ce type de comportement. La réputation est un mécanisme d'autant plus efficace que la coopération concerne des PME. En effet, généralement, les dirigeants des PME se connaissent « personnellement » au sens où ils ont, au minimum, déjà traité des affaires ensemble, où ils ont des clients et des fournisseurs communs. On peut dès lors penser que les groupements complémentaires, notamment entre concurrents, s'établissent essentiellement lorsque les entreprises ont une certaine connaissance des actions et des comportements de leurs partenaires. Aussi, si les alliances entre grands groupes peuvent aisément se nouer sur une base internationale, les groupements de PME s'établissent souvent sur une base locale ou régionale. Il nous semble alors que la notion de proximité joue un rôle essentiel dans la création des groupements, car elle permet une certaine connaissance du partenaire par des mécanismes de réputation. La proximité géographique peut faciliter les phénomènes de

réputation, et donc jouer un rôle dans la phase d'engagement de la coopération. Sans cela, les PME hésiteraient à se lancer dans des groupements complémentaires avec des concurrents, comportant des risques élevés.

Au total, lors de leur engagement, les entreprises vont conclure des contrats demeurant relativement incomplets. Les mécanismes contractuels sont limités, d'une part, parce qu'ils sont coûteux pour des PME, et, d'autre part, parce que les processus d'apprentissage font naître des contingences imprévues qui ne peuvent être résolues *ex ante*. Le contrat n'est pas suffisant pour permettre aux firmes de résoudre leurs problèmes de coordination. Il permet de définir des règles de décision ou de spécifier les modalités d'intervention des parties, mais doit être complété par des mécanismes extra-contractuels.

#### 2.2.1.2. « *L'incomplétude n'est pas le problème, c'est la solution* »

Le contrat de coopération est nécessairement incomplet. Mais ce qui pouvait paraître une contrainte constitue en fait une opportunité pour les entreprises partenaires. En effet, l'incomplétude rend possible l'utilisation de mécanismes extra-contractuels, et va faciliter l'apprentissage au sein de la coopération.

Foss (1996b) développe toute une argumentation en ce sens là, qui concerne la firme, mais que l'on peut étendre à la coopération interfirmes.

Pour lui, si l'incomplétude des contrats est importante dans la théorie traditionnelle, c'est parce qu'elle fournit la marge de manœuvre nécessaire à un comportement post-contractuel opportuniste lors de contingences partiellement imprévues<sup>9</sup>. Il s'agit là d'une dimension « négative » de l'incomplétude, car elle fournit une marge de manœuvre à l'opportunisme. Mais, il existe une autre façon, peut-être plus « positive », de conceptualiser les contrats incomplets, comme des « structures de résolution de problèmes » :

*“a structure of incomplete contracts is necessary for coordination. Moreover, incompleteness may be of distinct value because it allows the firm to learn, to develop its competences, to create (and realize) options, to benefit from emergent – and therefore partially unforeseen – strategies”* (Foss, 1996b, p. 22).

En effet, pour l'auteur, le problème central de l'organisation économique est l'adaptation aux contingences imprévues (Foss, 1996b, p. 18). Or, l'incomplétude contractuelle est un instrument d'adaptation ; elle permet à la firme de s'adapter et d'exploiter un apprentissage partiellement imprévu. Les contrats incomplets permettent de générer de nouvelles options et la réalisation de ces options. Puisque les processus d'apprentissage individuel et les processus d'apprentissage organisationnel, impliquent l'émergence de contingences imprévues, l'incomplétude des contrats et l'apprentissage organisationnel semblent des concepts intimement liés (Foss, 1996b, p. 22). Les contrats incomplets autorisent un apprentissage partiellement imprévu et potentiellement bénéfique.

Ainsi, l'incomplétude des contrats est très importante parce qu'elle permet l'accumulation et l'expérimentation de la connaissance. Les contrats incomplets sont importants non seulement parce qu'ils fournissent une solution aux problèmes d'incitation, mais surtout parce qu'ils permettent aux firmes d'exploiter les processus d'apprentissage organisationnel.

---

<sup>9</sup> En particulier, les modèles de propriété sont déterminés en fonction de cette incomplétude contractuelle, en conjonction avec l'opportunisme et la spécificité des actifs.



*“Rather than being a problem (...), the incompleteness of contracts is a distinct virtue because it provides room for knowledge accumulation and for experimentation. It is precisely the incompleteness of contracts that allows the firm to function as an adaptive, cognitive system”* (Foss, 1996b, p. 25).

Ce raisonnement peut être appliqué à la coopération interfirmes : si l’objectif de la coopération est la création de connaissances, de « nouvelles options », cela requiert des processus d’apprentissage organisationnel qui vont, en eux-mêmes, créer des contingences imprévues. En conséquence, le processus de création de connaissances requiert une incomplétude contractuelle. Du fait de l’incertitude, les contrats sont nécessairement incomplets, incapables de fixer dès le départ l’ensemble des états de la nature et les solutions *a priori* appropriées. Mais, « l’incomplétude n’est pas le problème c’est la solution » (Favereau, 1989) : c’est cette incomplétude qui va susciter un besoin de coordination relationnelle entre les partenaires pour pallier l’insuffisance contractuelle et réaliser l’apprentissage.

### **2.2.2. La mise en œuvre de la coopération : apprentissage et pilotage relationnel**

Au sein des groupements complémentaires, pour que la coopération soit efficace, la phase de mise en œuvre doit engendrer des apprentissages, et, pour cela, doit reposer sur un pilotage relationnel.

Dans le pilotage « relationnel », une bonne partie de la coordination est informelle, et repose sur une coordination essentiellement hors contrat, construite dans le cours de la relation et fondée notamment sur la confiance et l’ajustement mutuel. Le pilotage de la coopération n’est plus « automatique ». Les mécanismes extra-contractuels permettent à la fois de compléter le contrat – qui est nécessairement incomplet – et de favoriser les processus d’apprentissage ; ils sont donc essentiels à la coordination des entreprises partenaires.

Selon nous, les processus d’apprentissage ont, comme la coordination, trois dimensions inter-reliées<sup>10</sup>. L’apprentissage va porter sur les comportements des partenaires, sur le processus de coordination et de coopération lui-même, et sur les compétences techniques des partenaires. On peut dès lors suggérer l’existence de trois types d’apprentissage : un apprentissage « comportemental », un apprentissage « organisationnel », et un apprentissage « technologique ». Mais, quelle que soit la dimension considérée, l’apprentissage est, au sein des coopérations, nécessairement interactif. On est dès lors conduit à souligner le rôle des interactions dans l’émergence des processus d’apprentissage.

Nous allons donc examiner ces différents types d’apprentissage, en essayant d’identifier, à chaque fois, les facteurs favorisant ou gênant leur développement au sein des groupements complémentaires de PME. En particulier, la confiance, les interactions, la proximité, l’ajustement mutuel représentent des facteurs facilitant l’apprentissage. Le rôle du contrat est plus ambivalent, pouvant favoriser mais aussi freiner l’apprentissage.

<sup>10</sup> Ces propositions nous semblent conformes aux propos de Lundvall (1993), pour qui l’apprentissage interactif dans la relation producteur-utilisateur comporte trois dimensions : une dimension technique, relative au savoir-faire (l’apprentissage de la « substance »), une dimension « communicationnelle », relative aux codes de communication techniques et organisationnels, et une dimension sociale, relative au comportement adéquat à adopter, qui passe notamment par l’apprentissage de règles communes destinées à limiter les comportements égoïstes.

### 2.2.2.1. *L'apprentissage comportemental pour freiner l'opportunisme : la confiance*

Les mécanismes contractuels de lutte contre l'opportunisme sont coûteux, d'une efficacité limitée, et le contrat de coopération reste malgré tout incomplet. Le recours à des mécanismes de nature extra-contractuelle, tels que la réputation et la confiance, peut alors s'avérer plus avantageuse. Dans ce contexte comportant de nombreuses incertitudes, la confiance permet de réduire les risques d'opportunisme.

Cependant, l'instauration d'une relation de confiance entre les partenaires n'est pas spontanée, mais demande du temps. La confiance dans la capacité de chaque partie à tenir ses engagements doit exister dès l'origine, mais elle doit être renforcée au cours de l'exécution du contrat (Aliouat, 1996, p. 59). Les partenaires doivent apprendre à mieux se connaître, la connaissance mutuelle favorisant l'émergence ou le renforcement de la confiance (ou au contraire son anéantissement). Ainsi, la confiance peut être envisagée comme une forme d'apprentissage, portant sur les comportements des autres. Plusieurs auteurs insistent sur cette notion de confiance incrémentale, comme devant être construite dans le cours de la relation, lors d'étapes successives<sup>11</sup>. Dans ce cadre, les partenaires ne doivent pas faire un « saut dans l'inconnu », mais procéder par test progressif. Ils doivent d'abord se centrer sur des activités relativement simples, afin que la confiance s'établisse pour des activités plus importantes. L'apprentissage comportemental permet aux partenaires d'obtenir une meilleure compréhension des attentes des autres et, de limiter les comportements opportunistes.

La construction de la confiance nécessite un processus d'apprentissage, lui-même favorisé par différents facteurs, tels que les relations interpersonnelles précédant la coopération, et la proximité (géographique et autre) des partenaires. En effet, dans une perspective dynamique, la confiance peut être interprétée comme un cas particulier d'actif spécifique, qui résulte de l'accumulation de comportements passés. La confiance est progressivement créée à partir d'une succession d'interactions dans lesquels la personnalité des participants importe. Ce « capital relationnel » accumulé est donc hautement spécifique. La création de ce capital passe par une forme particulière d'apprentissage interactif, l'apprentissage sur le partenaire, dont les bénéfices seraient perdus en cas de cessation de la relation interfirmes.

L'apprentissage et la confiance ne se décrètent donc pas, mais se construisent.

Selon nous, trois principaux facteurs peuvent favoriser la construction de la confiance au sein des groupements de PME : les garanties contractuelles, les interactions et la proximité.

#### a) Le contrat de coopération comme initiateur de la confiance

*A priori*, cette affirmation peut paraître paradoxale. En effet, souvent le contrat est considéré comme la manifestation d'un manque de confiance<sup>12</sup>. Toutefois, plusieurs auteurs notent que le contrat constitue une base pour le développement de la confiance.

Pour Brousseau (1996b), la passation d'un contrat écrit symbolise un engagement qui témoigne de leur volonté de coopérer et permet de créer un climat de confiance, sans lequel, la coopération n'est pas possible. « *La signature d'un contrat apparaît comme un acte à travers lequel les parties manifestent et 'matérialisent' leur volonté de coopérer* » (Brousseau, 1996b, p. 46). L'existence d'un contrat de coopération constitue un signe par

---

<sup>11</sup> En particulier Lorenz (1988, 1992), Lazaric et Lorenz (1998).

<sup>12</sup> Pour Bradach et Eccles (1989) notamment.

lequel les parties montrent leur bonne volonté à coopérer et qui conduit chacune d'elles à penser que l'autre va agir dans le sens de l'intérêt commun, même si des occasions d'opportunisme se présentent. En effet, grâce au symbole de la volonté commune de coopérer que représente le contrat et à l'aversion que les acteurs peuvent avoir à briser ce symbole, il n'est pas illogique pour chacun de croire et de penser que l'autre fait le même raisonnement. Le contrat apparaît comme initiateur d'une croyance réciproque dans la fiabilité du partenaire.

En particulier, l'engagement matériel prévu dans le contrat initial peut constituer une des conditions d'émergence de la confiance. C'est ce que confirme l'étude de Sako et Helper, qui montre que la fourniture d'un otage améliore la confiance : "... *the establishment of 'credible commitments' or 'hostages' can bind the parties to trustworthy behaviour even while it creates bilateral monopoly* » (Sako et Helper, 1998, p. 393). Ainsi, l'échange d'otage mutuel empêche simultanément une rupture opportuniste du contrat *ex post* et indique une intention réelle de coopérer.

Ainsi, selon nous, le contrat est indispensable dans les groupements complémentaires, car il constitue une condition d'émergence de la confiance.

Mais la construction de la confiance nécessite également des interactions entre les partenaires.

#### b) Le développement de la confiance nécessite des interactions

Dans les travaux sur l'origine de la confiance, l'importance du processus d'interaction entre les parties concernées est très souvent soulignée. Noorderhaven (1996), par exemple, insiste sur le fait que le processus d'interaction influence la confiance des parties à travers l'accumulation d'informations sur la loyauté et la sincérité de l'autre partie. Une interaction est caractérisée par le fait qu'elle fournit une information et un sens additionnels sur le comportement des partenaires. Grâce à l'interaction, chaque agent est enrichi par l'information obtenue dans l'ensemble des interactions précédentes, et peut modifier son comportement dans le temps. La confiance est donc un processus de connaissance de l'autre, et la production de la confiance s'inscrit dans la dynamique des interactions. En particulier, les interactions facilitent la réévaluation périodique du comportement réciproque, offrent la possibilité de continuer ou de rompre la relation de confiance. En effet, la confiance ne peut se développer que grâce à une série d'interactions, dont les effets ne peuvent pas être prévus *a priori* (Lorenz, 1988, 1993).

Le processus d'interaction produit une connaissance de l'autre qui devient la base de la confiance pour les transactions à venir. La confiance est donc autant un ingrédient à la coopération, qu'elle en est un produit (Buckley et Casson, 1988, p. 52). En effet, la coopération présente de nombreuses occasions pour les partenaires de démontrer qu'ils sont mutuellement dignes de confiance, en choisissant un comportement loyal plutôt qu'opportuniste. « *La confiance se construit donc progressivement, au fur et à mesure que la connaissance mutuelle s'accroît* » (Bidault et Jarillo, 1995, p. 117).

Dès lors, le pilotage des groupements complémentaires doit faciliter les interactions entre les partenaires, afin qu'ils puissent développer un apprentissage mutuel.

c) La proximité favorise l'émergence de la confiance

La proximité géographique, dans la mesure où elle facilite les interactions, est évidemment importante dans l'émergence de la confiance. Mais, la proximité institutionnelle est elle aussi primordiale.

Par exemple, pour Bidault et Jarillo :

*« la familiarité, au sens large du terme, où l'on parle d'un environnement familier, est en effet un ingrédient majeur de la confiance. La familiarité implique une connaissance intime des individus, de leur ressort affectif, de leurs penchants, de leur savoir-faire ... être familier, c'est connaître en profondeur, donc être capable d'anticiper le comportement et la compétence de l'autre. La confiance peut donc trouver sa source dans un contexte social et culturel de connaissance de l'autre. Faire confiance, c'est ainsi avoir une connaissance suffisante de l'autre partie pour construire un modèle de son comportement et de ses réactions dans différentes circonstances » (Bidault et Jarillo, 1995, p. 116).*

Dès lors, le fait que les PME du groupement appartiennent à un même territoire est de nature à favoriser l'émergence de la confiance. En particulier, être membre d'une association professionnelle (ou un club d'entrepreneurs, etc.) peut fournir, pour des PME, des garanties crédibles contre un comportement opportuniste de ses membres.

Au total, la confiance est essentielle dans les groupements complémentaires pour limiter les risques, importants, d'opportunisme. Mais cette confiance ne peut être que construite. Afin que cette confiance naisse et se renforce, le pilotage des groupements complémentaires doit donc à la fois faire appel à des garanties contractuelles, symbolisant la volonté de coopérer, et favoriser les interactions entre les partenaires. De plus, la construction de la confiance sera facilitée dans les groupements complémentaires construits sur une base territoriale, dans lesquels les PME sont proches à la fois géographiquement et institutionnellement.

Au-delà de l'apprentissage comportemental, la mise en œuvre de la coopération soit également donner naissance à un apprentissage « organisationnel », visant à améliorer la coordination des activités des partenaires.

2.2.2.2. *L'apprentissage organisationnel et la constitution d'une base de connaissances commune pour améliorer la coordination stricto sensu*

Selon nous, l'apprentissage organisationnel consiste dans le développement d'une base de connaissances communes. Comme nous l'avons vu, le travail collaboratif nécessite une certaine harmonisation des procédures, des outils de communication, etc. Le pilotage des groupements doit alors passer par la construction d'une culture commune au groupement. Grâce à l'apprentissage et à une meilleure connaissance mutuelle, les partenaires vont pouvoir harmoniser leurs outils et méthodes de travail, leur permettant de mettre en place une capacité de travail réellement collective. Cette connaissance mutuelle paraît vitale concernant l'émergence de synergies entre les entreprises partenaires. L'apprentissage conduit à une meilleure compréhension de la manière selon laquelle la tâche commune doit être réalisée, et permet d'évaluer dans quelle mesure les routines des partenaires sont adaptées et compatibles.

Dans une perspective cognitive, la définition d'une base de connaissances communes, une « représentation partagée » rend possible la communication entre les partenaires et leur

coordination, et ainsi facilite également la résolution des conflits. En effet, la culture d'entreprise fournit un ensemble de principes et de procédures pour juger de la conformité d'un comportement et pour résoudre les inévitables conflits. Une culture commune partagée va favoriser l'émergence de comportements réellement coopératifs, qui sont nécessaires à la coordination des entreprises. En effet, la coordination peut aboutir à des conflits, s'il existe des incompréhensions mutuelles liées à des distances culturelles trop importantes ou un manque de compatibilité entre les cadres cognitifs (Lazaric, 1995, p. 140). La culture commune permet de réduire cette distance culturelle, et donc le risque de conflits dus à des désaccords honnêtes.

Plusieurs facteurs sont susceptibles de favoriser la création d'une culture commune au sein des groupements, en particulier la confiance et la proximité.

La confiance incorpore la création d'un langage commun, et surtout l'existence de valeurs et de croyances communes et favorise la création d'une culture commune.

Par ailleurs, le fait d'appartenir à un même espace géographique, un même bassin d'emploi peut faciliter l'émergence d'une culture commune. La proximité institutionnelle et l'appartenance à un territoire socio-économique commun permet une représentation partagée de l'environnement externe.

#### 2.2.2.3. *L'apprentissage technologique et la création de compétences spécifiques*

Au début de la coopération, des routines sont créées pour permettre d'assurer la coordination des actions et des décisions des partenaires. Cependant, elles sont définies dans un monde de rationalité limitée. Elles ne sont donc pas optimales ; elles sont largement perfectibles et doivent elles-mêmes faire l'objet de processus d'apprentissage. En effet, un processus d'apprentissage sur le processus même de coopération est nécessaire. Il vise à assurer une meilleure efficacité des routines, d'autant plus nécessaire que les partenaires doivent réaliser un véritable travail en commun. Ainsi, si certaines routines sont définies au départ, grâce à l'apprentissage, d'autres peuvent émerger de la pratique de la collaboration.

Un groupement complémentaire se justifie par la mise en commun de compétences, mais ces interrelations sont elles-mêmes créatrices de compétences spécifiques au groupement à travers le processus d'apprentissage dans lequel s'inscrit chaque groupement.

La création de compétences n'est pas le seul résultat de la mise en commun de ressources, c'est également le résultat d'un mécanisme particulier de coordination entre des entreprises différentes. Ce processus de coordination doit s'appuyer sur la répétition d'interactions entre les entreprises composant le groupement, c'est-à-dire sur la définition de routines spécifiques au groupement. Nous retrouvons ici l'idée de Nelson et Winter (1982) que l'on peut appliquer à l'analyse des groupements de PME : le groupement génère des routines de coordination qui fondent la création de compétences spécifiques au groupement, au delà de la mise en commun des compétences de chaque entreprise.

Le « noyau de compétence » d'un groupement est l'ensemble des apprentissages développés dans ce groupement, en particulier des apprentissages relatifs à la coordination de compétences en matière de production. Ces compétences s'améliorent dans l'utilisation, elles peuvent être épargnées (valorisation des atouts du groupement dans la durée) et surtout ce sont elles qui permettent au groupement de PME, d'accéder à de nouveaux marchés et de se différencier des concurrents.

Dans une seconde phase, l'apprentissage technologique peut avoir lieu. Les partenaires vont pouvoir tenter d'identifier de nouvelles opportunités technologiques, soit par combinaison / exploitation de leurs compétences respectives, soit par exploration, c'est-à-dire de recherche d'innovations éventuelles.

En particulier, il nous semble possible de rapprocher notre analyse de celle de Sanchez et al. (1996). Comme nous l'avons vu, ces auteurs distinguent des groupes de compétences convergents et divergents<sup>13</sup>. Selon nous, les groupements complémentaires sont par essence des groupes de compétences, puisque l'un de leurs objectifs majeurs est le développement de compétences collectives. De plus, les groupements complémentaires horizontaux (entre concurrents) peuvent, d'après nous, être considérés comme des groupes de compétence divergents. En effet, les partenaires ont alors des compétences comparables, et leur but est de valoriser une complémentarité sur des marchés différents. De la même manière, les groupements complémentaires verticaux (entre entreprises non concurrentes) peuvent être assimilés à des groupes de compétences convergents, puisque les partenaires disposent de compétences différentes qu'ils désirent combiner et rapprocher.

Notons que les compétences des partenaires doivent être combinées, et non simplement agrégées. C'est pourquoi le processus de création de compétences collectives est long ; conformément aux enseignements que l'on peut tirer de la spirale de l'apprentissage de Nonaka (1994), ce processus nécessite de nombreux allers-retours entre connaissances tacites et codifiées, individuelles et collectives.

La confiance mutuelle est souvent considérée dans la littérature comme un pré-requis de l'apprentissage et de la création de compétences organisationnelles. Lazaric, par exemple, souligne « *l'importance des conditions immatérielles telles que la confiance, la mise en place de connaissances communes ou l'existence de routines, pour l'élaboration d'un apprentissage pendant l'accord* » (Lazaric, 1995, p. 134). « *La confiance facilite ici la confrontation des points de vues, les échanges d'idées et représente un actif spécifique incorporel qui se construit pendant la coopération* » (ibid.).

La confiance apparaît comme un élément renforçant la mise en œuvre de nouvelles pratiques plus performantes. *A contrario*, l'absence de confiance, sans nécessairement remettre en cause le projet qui rassemble les acteurs, peut limiter les possibilités d'amélioration des performances du groupement. Pour Lundvall (1993), par exemple, l'apprentissage « technique » peut être inhibé lorsque l'apprentissage « social » ou comportemental ne se fait pas, du fait des risques d'opportunisme.

Le rôle du contrat est quant à lui assez ambivalent. D'un côté, puisque l'apprentissage prend du temps, un horizon de long terme fourni par un engagement irréversible peut être considéré comme un facteur favorisant. De plus, l'engagement dans des ressources matérielles ou financières peut être nécessaire, comme lorsqu'un équipement spécifique (instrument de mesure, outil productif, ...) représente un objet ou un support de l'apprentissage. Mais d'un autre côté, une insistance trop lourde sur les garanties contre l'opportunisme, à travers des garanties contractuelles et matérielles fortes et rigides, peut avoir des effets allant à l'encontre de l'apprentissage, en créant un climat de suspicion et/ou en empêchant les ajustements nécessaires.

---

<sup>13</sup> Cf. *supra*, Chap. 3, 2.2.1.2.

D'autre part, si l'existence d'une culture commune est au départ nécessaire au développement des apprentissages, une base de connaissances trop proches peut en revanche représenter un obstacle à l'apprentissage. En effet, une des difficultés de l'apprentissage technologique renvoie au dilemme entre l'exploitation des connaissances existantes et l'exploration de connaissances nouvelles. L'innovation peut en effet être le résultat d'une combinaison de savoirs existants ou nécessiter une recherche de connaissances nouvelles. Dans ce cadre, si la multiplicité des représentations pose le problème de la coordination dans l'apprentissage organisationnel, elle peut aussi être une source d'apprentissage si la variété qui résulte du savoir organisationnel peut être exploitée. La multiplicité des représentations comportent donc deux aspects : d'un côté, il existe des bénéfices à une coordination due à une « représentation partagée » forte et cohérente ; mais d'un autre côté, le caractère commun de la connaissance réduit l'étendue de la diversité pour l'apprentissage (Dosi et Marengo, 1994).

Au total, la coopération au sein du groupement doit être un processus incrémental. De nombreux auteurs évoquent la règle du « pas-à-pas », les partenaires devant procéder à des engagements croissants et à une coordination progressivement plus intensive. Pour Lazaric (1999), par exemple, la coopération n'est pas un mécanisme spontané découlant d'une simple volonté des firmes de travailler ensemble. La coopération découle d'un long apprentissage collectif où chaque partenaire teste progressivement les compétences et intentions de la firme cocontractante pour juger de sa capacité à respecter à un « code de conduite minimal ». De même, Doz (1996) affirment que les coopérations les plus réussies sont celles qui « débutent petitement et croissent fortement »<sup>14</sup>, le long d'un sentier de développement qui conduit les partenaires à accroître leurs enjeux, à adapter leurs engagements à la confiance.

Dans une perspective dynamique, la coopération peut donc être comprise comme un processus incrémental. L'accord débute par la signature d'un contrat, qui doit être, au fur et à mesure de l'évolution de la coopération, complété par des mécanismes extra-contractuels, favorisant et constituant en eux-mêmes des processus d'apprentissage. On est ainsi conduit à mettre l'accent sur le rôle primordial de l'apprentissage dans les relations interfirmes.

Au sein des groupements complémentaires, pour que la coopération soit efficace, la phase de mise en œuvre doit engendrer des apprentissages. Selon les cas l'apprentissage est volontaire, voire central dans le choix de coopérer ; ou bien il apparaît comme un élément qui vient s'ajouter aux fruits espérés de la coopération. Il s'agit d'un apprentissage collectif puisque les partenaires « apprennent à faire ensemble ». Au total, l'ensemble des dimensions de la coordination interentreprises repose sur un apprentissage entre les partenaires.

Ainsi, la lutte contre l'opportunisme est assurée en grande partie grâce à la confiance et à la réputation des partenaires, le partage des gains pouvant être réalisé *a posteriori* par accord direct, et le traitement des conflits se faisant par accord direct, sans nécessité de règles strictes fixées *a priori*. La coordination *stricto sensu* passe par un ajustement mutuel des actions et décisions des partenaires dans le cours de la relation, et la coordination cognitive est fondée sur l'apprentissage, grâce à un échange direct d'informations et/ou par travail en commun.

Mais, si les groupements complémentaires sont susceptibles de créer des compétences propres, bénéfiques car permettant de développer un avantage concurrentiel, ils peuvent également se révéler irréversibles et conduire vers une intégration des partenaires.

---

<sup>14</sup> Textuellement, “*starting small and growing big*”.

### **2.2.3. Le risque d'évolution des groupements complémentaires vers une forme intégrée**

Il existe bien un risque dans la manière dont se déclenchent l'apprentissage et dans ses irréversibilités. En effet, les apprentissages génèrent une dynamique organisationnelle, sur laquelle le groupement construit des compétences propres. Ces apprentissages à mesure qu'ils structurent les règles nécessaires à la résolution des conflits et celles qui permettent la construction des routines, conditionnent également la trajectoire future du groupement.

Du fait de l'importance des processus d'apprentissage susceptibles d'être développés dans les groupements complémentaires, il existe un risque fort de « *lock-in* relationnel », c'est-à-dire d'enfermement des PME dans leur relation. L'apprentissage, puisqu'il est collectif, fait naître des irréversibilités. Au fur et à mesure de la relation, le coût d'une rupture de la coopération devient de plus élevé (du fait des coûts irrécouvrables), et les bénéfices de sa poursuite s'accroissent.

Ainsi, les entreprises risquent de devenir de plus en plus dépendantes les unes des autres et du groupement. Le groupement devient alors une forme d'organisation des activités difficilement réversible et peut déboucher éventuellement sur une fusion.

Mais le groupement peut aussi être considéré comme un « mariage à l'essai », selon la terminologie de Dussauge et Garrette (1997) avant de resserrer les liens de manière définitive, comme une étape préalable permettant d'identifier les potentialités d'un rapprochement futur.

Au total, si les groupements complémentaires présentent davantage d'opportunités pour les PME que les groupements de similitude, ils engendrent également des risques plus élevés, et plus difficilement prévisibles, et donc plus difficiles à contourner par des contrats adéquats. Dans les groupements complémentaires, d'une part, la tâche devant être réalisée en coopération est plus complexe que dans les groupements de similitude et nécessite une forte coordination, d'autre part le risque d'opportunisme y est également plus saillant. C'est pourquoi si l'efficacité des groupements de similitude peut être assurée grâce à des règles contractuelles, celle des groupements complémentaires, en revanche, nécessite la mise en œuvre de processus d'apprentissage dans le cours de la relation. Un pilotage relationnel, basé sur une confiance, des interactions, et un ajustement mutuel entre les partenaires, est dès lors le mieux à même de parvenir aux résultats escomptés.

Dans le prochain chapitre, des études de cas ainsi que de nombreux exemples serviront à illustrer nos propos.





## Chapitre 6

---

### Le pilotage des groupements de PME : des études de cas

Plusieurs conclusions ressortent de notre analyse du pilotage des groupements de PME. Concernant les groupements de similitude, le contrat de coopération établi lors de la phase d'engagement est « complet », la mise en œuvre effective de la coopération repose sur un pilotage « automatique », fondé sur les mécanismes contractuels définis au début de la relation. La nature de ces groupements nous a par ailleurs conduit à affirmer qu'il s'agissait de formes organisationnelles relativement stables. En ce qui concerne les groupements complémentaires, les partenaires ne peuvent, lors de leur engagement dans la coopération, avoir recours qu'à un contrat incomplet. Ce contrat doit alors, dans la phase d'implémentation de la coopération, être complété par des mécanismes extra-contractuels, reposant sur des processus d'apprentissage inter-partenaires. Le pilotage du groupement est alors relationnel, fondé sur les mécanismes contractuels, mais aussi la confiance et l'ajustement mutuel. Ces groupements comportent donc des enjeux élevés, mais, en contrepartie, ils nous semblent comporter de fortes irréversibilités, qui peuvent les conduire à un basculement vers une intégration des PME partenaires.

L'objectif de ce chapitre est de confronter ces résultats à la réalité des groupements de PME. Pour cela, nous utiliserons des études de cas, ainsi que des exemples plus généraux, qui nous permettront de valider la majeure partie de nos conclusions.

Nous examinerons successivement quatre études de cas, deux concernant des groupements de similitude, et deux portant sur des groupements complémentaires.

Puis, nous ferons un point sur les différents enseignements qu'il est possible de tirer de la réalité des groupements de PME.

### **Le projet GRECOPME**

#### **GRoupement d'Entreprises COopérantes : Potentialités, Moyens, Evolution**

Ce projet, sélectionné et subventionné par la Région Rhône-Alpes dans le cadre de ses appels d'offre thématiques, a été initié en 1997 par quatre laboratoires de recherche\* en partenariat avec trois groupements, tous situés dans la région Rhône-Alpes.

L'objectif de ce projet était d'aboutir à une analyse approfondie des groupements de PME, selon une perspective pluridisciplinaire. Plus précisément, la recherche a porté à la fois sur les processus de construction et d'évolution des groupements, les modes de coopération et d'échanges, ainsi que les méthodes et moyens mis en œuvre pour assurer le bon fonctionnement de la collaboration.

Dans ce cadre, une partie de la démarche adoptée s'est voulue d'emblée inductive, reposant sur des études de terrain. En effet, un questionnaire semi-directif a été construit afin de mener une investigation fine portant à la fois sur la genèse et le fonctionnement des groupements de PME. Dans un premier temps, l'enquête a été réalisée auprès des partenaires du projet. Un certain nombre d'entretiens a ainsi été conduit entre décembre 1997 et janvier 1998 avec les dirigeants des entreprises appartenant aux trois groupements partenaires. Par la suite, en mai 1998, afin de baser l'étude sur un panel plus large de groupements, le champ d'investigation a été étendu. Des entretiens ont alors été réalisés avec des représentants d'entreprises appartenant à des groupements et présents lors du Salon Alliance, salon, salon de la sous-traitance mécanique qui a lieu chaque année à Lyon.

L'ensemble de ces entretiens, semi-directifs, a permis de recueillir les opinions de dirigeants de PME membres de groupements sur les différents thèmes de questionnement du projet.

Pour notre part, nous avons utilisé ces études de terrain dans la perspective de confirmer, infirmer, ou nuancer les hypothèses que nous avons émises dans le cadre de notre thèse. Ainsi, les informations et commentaires exposés dans ce chapitre s'appuient sur les réponses aux enquêtes et les observations de terrain qui ont été réalisées dans le cadre du projet.

Au final, les résultats présentés dans cette thèse s'appuient sur une cinquantaine de témoignages. Remarquons qu'il n'y a que peu de résultats quantitatifs, dans la mesure où les entretiens semi-directifs, à la différence des sondages, sont essentiellement constitués de questions ouvertes, donnant lieu à une analyse approfondie.

Le projet GRECOPME a pris fin en octobre 2000. Toutefois, étant données l'ampleur et l'originalité du sujet, un second projet, intitulé GRECOPME II et structuré autour des mêmes partenaires, a depuis lors été initié afin de poursuivre le travail engagé en 1997. Face aux attentes des dirigeants d'entreprises membres de groupements, ce second projet se centre dorénavant sur les outils et méthodes de diagnostic permettant d'évaluer le fonctionnement et la « performance » des groupements, autour de quatre axes : les relations du groupement avec ses clients/donneurs d'ordres et fournisseurs ; l'organisation du système d'information et de communication interne et externe au groupement ; le système opérant, le système de

pilotage du groupement et les indicateurs de performance associés, et la gestion des compétences au sein du groupement).

\* Le laboratoire OMSI (Organisation et Modélisation des Systèmes Industriels) de l'Ecole des mines de Saint-Etienne, le CREUSET (Centre de Recherches Economiques de l'Université de Saint-Etienne), le LASPI (Laboratoire d'Analyse des Signaux et des Processus Industriels) de l'IUT de Roanne, et enfin le centre PRISMa (Productique et Informatique des Systèmes Manufacturiers) de l'INSA de Lyon et de l'Université Lyon I.

## 1. UNE ETUDE DE DEUX CAS DE GROUPEMENTS DE SIMILITUDE

---

Deux études de cas vont nous permettre de confronter nos conclusions concernant le pilotage des groupements de similitude à la réalité.

Dans le chapitre précédent, nos principales conclusions ont été les suivantes. Les groupements de similitude peuvent être pilotés de manière contractuelle, grâce à différents mécanismes définis dans le contrat de coopération signé au début de la relation. En effet, la tâche assignée à la coopération est simple et facilement délimitée *a priori*, et la coordination technique est peu complexe. Concernant les risques d'opportunisme, ils sont aisément circonscrits dans les groupements de similitude verticaux ou intersectoriels, mais plus importants dans les groupements de similitude horizontaux. Les processus d'apprentissage ne représentent pas un enjeu majeur de ces types de groupements, et s'ils ont lieu, ils restent généralement individuels. Enfin, les groupements de similitude peuvent être conçus comme des formes stables, dans la mesure où leur durée équivaut à celle du projet commun.

Nous verrons que globalement, les deux cas ne permettent pas d'infirmer nos conclusions, même si la réalité ne recoupe pas complètement la théorie. Globalement, en effet, le pilotage de ces deux groupements peut être considéré comme fondamentalement contractuel.

### ***Cas 1 L'Association Qualité Ondaine : un groupement de similitude intersectoriel***

Ce groupement a été créé en 1997 par cinq PME de la région stéphanoise. Ces entreprises, travaillant dans des secteurs différents<sup>1</sup>, ont décidé de se regrouper car elles désiraient toutes obtenir la certification qualité ISO 9000, mais aucune n'avait, individuellement, les moyens de salarier un responsable qualité.

Le rôle de l'environnement n'est pas négligeable dans la formation du groupement, puisque c'est généralement face à la pression de leurs clients que les entreprises entament des procédures de certification qualité.

---

<sup>1</sup> Etude et fabrication de moules, réparation et entretien de machines-outils, traitement thermique, moulage et usinage de produits auto-lubrifiants, imprimerie.

L'objectif initial du groupement était d'obtenir la certification qualité pour l'ensemble des membres, en en minimisant le coût. L'Association Qualité Ondaine a donc été créée, sous la forme groupement d'employeurs, afin d'embaucher un qualicien en temps partagé.

AQO correspond à un groupement de similitude, destiné à minimiser des coûts. Les entreprises participant au groupement appartiennent à des domaines d'activités complètement différents. Leur seul point commun est le projet d'une démarche de certification, dont elles ne peuvent assumer le coût seules. Nous allons voir que son fonctionnement renvoie tout à fait à un pilotage contractuel.

L'objectif, la certification ISO 9000, et les moyens mis en œuvre pour l'atteindre, l'embauche d'un qualicien en temps partagé, sont très précis et ont été définis dès le début de la relation. Après s'être accordés sur ces points, les PME partenaires ont créé l'association, dont les statuts et le règlement intérieur peuvent être considérés comme représentant le contrat de coopération.

Ce contrat peut être considéré comme « complet ». En effet, les statuts et le règlement intérieur prévoient quasiment complètement le fonctionnement du groupement.

Concernant la coordination *stricto sensu*, un mécanisme d'autorité a été défini, sous la forme d'un conseil d'administration, dont la composition et le rôle sont spécifiés dans les statuts de l'association. Des routines contractuelles ont également été créées : le règlement intérieur précise la rémunération, les objectifs de la mission et l'emploi du temps du cadre commun, qui répartit ses interventions dans chacune des entreprises de manière égale.

Un risque d'opportunisme réside, dans ce cas, dans une « surexploitation » du salarié commun. Mais son « utilisation » est définie par une règle contractuelle, puisque son emploi du temps est complètement défini, et aucun membre ne peut déroger à cette règle sans que les autres en soient très rapidement informés. Le risque est donc quasiment nul.

Une autre forme de comportement opportuniste consisterait, pour les membres, à profiter du regroupement sans en supporter les coûts. Cependant, un tel comportement a été prévu, puisque la radiation de l'association est prévue par les statuts en cas de non-paiement de la cotisation annuelle par l'un des membres.

D'autre part, aucune information stratégique ou compétence spécifique ne sont susceptibles d'être transférées involontairement, d'une part parce que les PME appartiennent à des secteurs très différents, et, d'autre part, parce qu'aucune interaction n'est nécessaire au fonctionnement du groupement.

Les risques de la coopération sont donc très faibles, et les dirigeants interrogés affirment d'ailleurs n'avoir perçu aucun risque lié à la formation du groupement.

Au total, le pilotage de la relation est donc complètement défini *ex ante*.

Par ailleurs, aucun apprentissage collectif n'a eu lieu. En effet, les entreprises n'ont que peu de contacts entre elles, sauf lorsqu'il s'agit de réguler la charge de travail du cadre en fonction des calendriers respectifs des entreprises par rapport à la certification. Les échanges collectifs sont limités aux problèmes éventuels de régulation, par le biais de réunions exceptionnelles. Les échanges techniques sont de type cadre partagé – entreprise. D'ailleurs, pour les dirigeants interrogés, « une fois que la mission est bien cadrée, le fait d'être en groupement ne modifie en rien leur fonctionnement interne ».

En 2000, les entreprises ont toutes obtenu la certification. Le cadre a conduit sa mission dans une fourchette de coût acceptable pour les entreprises, et la démarche a été moins coûteuse que si elle avait été conduite par un consultant. Les bénéfices du regroupement ne sont donc pas négligeables pour ces entreprises.

On peut considérer que la cessation de la coopération a également été envisagée dès le départ, puisque le statut juridique (association loi 1901) a été choisi du fait des facilités de dissolution et d'entrée et sortie des membres.

## **Cas 2 Alliance HA : un groupement de similitude horizontal**

Ce groupement a été créé en 1999 par quatre entreprises potentiellement concurrentes, du secteur métallurgique de la région lyonnaise.

L'objectif annoncé par les chefs d'entreprises était de mettre en place une politique d'achat « rentable », car les PME n'étaient généralement pas en position de négocier individuellement avec leurs fournisseurs.

Les PME ont donc choisi de se regrouper afin d'obtenir une taille critique dans les relations avec certains fournisseurs en accroissant le volume d'achat total, et d'embaucher un acheteur professionnel chargé de négocier auprès des fournisseurs des conditions d'achat consolidées.

Dans ce cas, la coopération n'est pas tant la conséquence des modifications de l'environnement que de la nature même des entreprises concernées : leur taille réduite les empêche d'avoir un pouvoir de négociation suffisant face à leurs fournisseurs.

Alliance HA est un groupement de similitude, dont l'objectif est d'atteindre une taille critique et de réduire les coûts d'achat. Mais il s'agit d'un groupement horizontal, comportant, selon nous, davantage de risques qu'un groupement vertical ou intersectoriel.

Or, c'est bel et bien le cas, puisqu'à la question de savoir quels étaient les risques perçus du regroupement, le responsable interviewé a répondu que la fonction achat était, pour les entreprises, très stratégique, et que la coopération présentait le danger d'une concurrence déloyale, notamment à travers des fuites d'informations sur les conditions d'achat entre les partenaires.

De ce fait, afin de minimiser ce risque, il est prévu que le groupement ne peut accepter d'entreprises directement concurrentes « pour éviter les risques liés au caractère stratégique de la fonction achat ». Néanmoins, selon nous, cela n'élimine pas complètement le danger, puisque les PME sont tout de même potentiellement concurrentes.

D'après notre analyse, le risque de fuites d'informations stratégiques devait être réduit grâce à un choix des partenaires basé sur leur réputation, et à un mécanisme contractuel prévoyant la rupture du contrat en cas de concurrence déloyale. Apparemment, il ne semble pas que ce soit le cas pour Alliance HA. En effet, la réputation et la connaissance antérieure des dirigeants des PME ne semblent pas avoir joué de rôle. D'autre part, aucune clause contractuelle prévoyant l'exclusion d'un partenaire mal intentionné n'a été prévue.

Mis à part ce point de divergence, le pilotage de ce groupement peut tout de même être qualifié de contractuel.

En effet, après une période de négociation, les partenaires se sont mis d'accord sur la création d'un règlement intérieur définissant les obligations des membres. En particulier, la coordination *stricto sensu* est entièrement définie *ex ante*, puisque le règlement prévoit le cahier des charges de l'acheteur embauché, les conditions d'échange entre le groupement et ses membres (les prix d'achats), ainsi que les rôles et missions de chacun des membres. La rémunération de la ressource commune, en l'occurrence le salarié chargé des achats, est prévue contractuellement (chaque entreprise cotise).

Un mécanisme d'autorité est également prévu, sous la forme de réunions mensuelles, et qui permettent de définir la politique d'achat devant être menée par l'acheteur sur les produits concernés.

Cependant, apparemment, aucun mécanisme contractuel de lutte contre l'opportunisme n'a été prévu. On peut néanmoins noter que le groupement prend la forme d'un joint-venture, une SARL, dans laquelle les engagements financiers des partenaires représentent une forme d'échange d'otages. Ainsi, même si cela n'a pas été évoqué par la personne interviewée, on peut supposer que la participation financière, irréversible, constitue un frein à l'opportunisme.

Ainsi, le contrat, formalisé dans les statuts de la S.A.R.L., peut être considéré comme « complet » eu égard à la coordination technique, mais il reste très ouvert concernant les possibilités de comportement opportuniste. L'enseignement que l'on peut en tirer est peut-être le suivant : si la théorie a tendance à surestimer le risque d'opportunisme, dans la réalité, les acteurs ont souvent tendance à le sous-estimer ...

D'autre part, on peut remarquer que des apprentissages individuels ont eu lieu, portant sur les conditions d'achat, grâce à une procédure de type *benchmarking*, et permettant aux entreprises de comparer leurs prix d'achat et ainsi d'améliorer leur politique d'achat. Même si cet apprentissage reste, selon nous, individuel, il constitue un bénéfice certes non envisagé au départ mais réel des groupements de similitude.

Enfin, concernant l'évolution de la coopération, comme dans le cas 1, la structure juridique du groupement, prenant la forme d'une S.A.R.L. à capital variable, a été choisie parce qu'elle permettait des conditions souples d'entrée et de sortie.

Au total, le cas d'Alliance HA, s'il ne confirme pas complètement notre analyse, nous semble en tout cas bien refléter le mode de pilotage, essentiellement contractuel, des groupements de similitude.

Au total, dans les deux cas, le pilotage est essentiellement contractuel. Le choix du groupement correspond peut être assimilé à un choix « rationnel », résultant d'un arbitrage entre coûts et bénéfices du regroupement. Ceci est particulièrement bien illustré par l'objectif annoncé par Alliance HA, il s'agit d'atteindre « une balance financière entre les coûts de la S.A.R.L. (capital et cotisation) et les gains (économies sur les achats).

Nous allons maintenant étudier deux cas de groupements complémentaires, et nous verrons que, conformément à ce que nous avons affirmé, la coordination y est beaucoup plus complexe que dans les groupements de similitude.

## 2. DEUX CAS DE GROUPEMENTS COMPLEMENTAIRES

---

Nous avons vu que dans les groupements complémentaires, la coordination technique comportait une dimension cognitive essentielle, faisant de l'apprentissage une condition majeure de l'efficacité du groupement. C'est ce que tendent à confirmer les deux cas de groupements présentés ici.

### **Cas 3 ICARA : un groupement complémentaire vertical**

Le groupement ICARA a été créé en 1999 par trois PME totalement complémentaires du secteur électronique : une entreprise d'ingénierie, un bureau d'études et une entreprise de fabrication et montage.

L'objectif du groupement est de développer une activité propre en proposant une offre complète de savoir-faire et de services, allant de la conception à la fabrication en série de matériels électroniques, sur les marchés des télécommunications et du ferroviaire. Il développe le chiffre d'affaires des entreprises en touchant de nouveaux clients et de créer des synergies entre les compétences complémentaires des trois sociétés. Ainsi, ICARA est typiquement un groupement complémentaire vertical, dans lequel des PME, habituellement dans des relations de clients/fournisseurs coopèrent autour d'activités étroitement complémentaires.

Comme pour les autres groupements, l'environnement a joué un rôle majeur dans la décision de coopérer des PME. En effet, les entreprises intégrant de l'électronique dans les produits industriels ou grands publics cherchent de plus en plus à travers leurs fournisseurs de véritables partenaires innovants et responsables. Les donneurs d'ordres en électronique délèguent de plus en plus leurs achats et demandent aux sous-traitants de réaliser des ensembles complets, de s'occuper de la logistique et d'accompagner leur bureau d'études dans la conception de produits. De plus, certains clients souhaitent pouvoir contracter avec une seule entreprise et travailler avec des sous-traitants capables de proposer une offre complète et ayant une taille et une assise financière conséquente.

Les trois PME ont donc décidé de coopérer afin de présenter une offre globale sur le marché ; et un technico-commercial a été recruté pour démarcher les clients dans des régions ciblées.

Dans le cas de ce groupement, peu de mécanismes contractuels semblent avoir été définis, que ce soit au niveau de la coordination technique ou de la prévention de l'opportunisme.

Au niveau de la coordination technique, seule une règle prévoyant que les démarches du commercial soient, au début, réalisées avec au moins un dirigeant des trois sociétés et un programme de participation à des salons et à des conventions d'affaire ont été décidés. Cela est sans doute dû au fait que les trois entreprises travaillent régulièrement ensemble dans une relation de clients/fournisseurs depuis plusieurs années<sup>2</sup>. En conséquence, des mécanismes de coordination *stricto sensu* des partenaires existent déjà, avant même la création du groupement.

---

<sup>2</sup> Deux des entreprises partagent même des locaux depuis plusieurs années.



Au niveau de la lutte contre l'opportunisme, rien ne semble avoir été prévu. Les entreprises sont liées entre elles, mais seulement pour une petite part de capital. Seule une association loi 1901 a été créée, afin de bénéficier d'une aide financière de la Région Rhône-Alpes. Cette association prévoit tout de même le partage des dépenses de promotion du groupement et de communication entre les partenaires. Mais, les dirigeants interrogés n'ont pas indiqué une quelconque perception d'un risque d'opportunisme.

Là encore, l'inexistence de mécanismes de lutte contre l'opportunisme peut s'expliquer par une connaissance antérieure et de longue date des dirigeants des entreprises. Depuis plusieurs années, des réunions régulières ont lieu entre les dirigeants. Le temps et les expériences professionnelles communes ont permis aux dirigeants de se connaître. De plus, par le passé, les entreprises s'étaient aidées mutuellement dans les situations économiques difficiles. Leurs relations de donneurs d'ordre/sous-traitant leur ont permis de se connaître, de se faire confiance, de s'apprécier techniquement et humainement.

De plus, la logique de filière métier a contribué au rapprochement « naturel » des entreprises, ces sociétés bénéficiant d'une solide complémentarité technique. Les trois dirigeants sont convaincus que leur développement passe par une action concertée leur permettant de rationaliser leurs structures et de proposer une offre globale. L'enjeu élevé du regroupement rend donc les comportements opportunistes peu attrayants.

Cependant, il convient de remarquer que les membres du groupement envisagent de choisir une structure juridique visant à « responsabiliser les partenaires dans les projets communs », permettant « la gestion et la définition des responsabilités dans les actions communes ». Ainsi, une formalisation de la coopération semble nécessaire, malgré la connaissance et la confiance mutuelle qui existent entre les partenaires. Cela tendrait à montrer que des garanties contractuelles sont généralement nécessaires, afin de renforcer la confiance.

Concernant la mise en œuvre de la coopération, un apprentissage organisationnel est largement perceptible. En effet, selon les personnes interrogées, « l'expérience des affaires en cours permet d'huiler les rouages de l'organisation inter-entreprise ». Ces premières affaires ont permis de mettre en place une meilleure organisation de la coopération, impliquant à la fois les services commerciaux et les services techniques des différentes entreprises. Et, même si peu de mécanismes contractuels ont été définis *ex ante*, après les premières affaires traitées conjointement, des règles définissant les responsabilités et les engagements de chacun ont été mis en place. De même, au niveau du fonctionnement du groupement, les partenaires envisagent le recrutement d'une personne chargée de la structure commune, dont le rôle serait de manager les relations et de favoriser la communication entre entreprises.

Ainsi, une période « transitoire » a permis de tester et d'améliorer l'organisation mise en place. Cette organisation devrait encore subir des transformations, puisque les partenaires envisagent d'intégrer prochainement au sein du groupement une quatrième entreprise complémentaire, un bureau d'étude en mécanique, afin de compléter l'offre.

Pour le moment, le groupement n'a pas donné lieu à la création de nouvelles compétences techniques, telles qu'une innovation de produit. Cependant, la coopération est récente, et on peut espérer qu'à terme, elle débouche sur de réelles innovations.

Le groupement ne paraît pour le moment pas réellement irréversible, dans la mesure où aucune compétence propre au groupement n'a encore été créée.

Nous allons maintenant nous intéresser à un cas plus complexe, d'un groupement comprenant à la fois des entreprises concurrentes, et des entreprises en relations de clients/fournisseurs.

#### **Cas 4 Mécanergie : un groupement complémentaire à la fois vertical et horizontal**

En 1994, les grands donneurs d'ordres du bassin industriel roannais, en particulier le G.I.A.T. Industrie, modifient leurs politiques d'achat et réduisent de manière drastique le nombre de leurs fournisseurs. Brutalement, un grand nombre de sous-traitants de la métallurgie se voit éliminé de la liste des sous-traitants du G.I.A.T., et, si certains conservent leur statut de sous-traitant, la menace de perdre ainsi ce client qui peut représenter jusqu'à 80% de leur chiffre d'affaires pèse lourdement sur eux.

De ce fait, certains de ces sous-traitants vont se concerter pour essayer d'apporter une réponse collective à cette modification brutale de leur environnement. Ainsi, la coopération apparaît ici largement comme une conséquence des modifications de l'environnement des PME.

Mécanergie, regroupant pour partie d'anciens sous-traitants de G.I.A.T. Industrie, est créé en 1995, sous la forme d'une S.A.R.L. Si les membres du groupement appartiennent tous au secteur de la mécanique, certaines PME sont des concurrentes directes et indirectes, alors que d'autres entretiennent habituellement des relations verticales<sup>3</sup>.

La solution de se grouper pour atteindre la taille critique nécessaire devant de gros donneurs d'ordres ayant été suggérée par le responsable des achats de G.I.A.T., certains y voient la possibilité d'être à nouveau fournisseurs de l'armement, de le rester ou de le devenir<sup>4</sup>.

Mais, l'objectif du groupement est plus large : il s'agit de permettre à chaque entreprise d'augmenter son chiffre d'affaires en atteignant de nouveaux donneurs d'ordres. Pour ce faire, et pour minimiser le coût d'une telle expérience, une première démarche a été de faire appel à un agent multicartes qui travaillait déjà au préalable pour l'une des entreprises du groupement.

#### *La phase d'engagement de la coopération : la définition de mécanismes contractuels*

On peut tout d'abord remarquer que huit mois ont été nécessaires aux futurs partenaires pour définir ensemble le statut et les règles de fonctionnement du groupement. Cela montre que la négociation et la définition des mécanismes contractuels ne sont pas simples<sup>5</sup>.

Après les négociations, les partenaires s'accordent sur un certain nombre de mécanismes de coordination *stricto sensu*, qui sont donc définis au début de la coopération.

---

<sup>3</sup> Ce sont des entreprises de mécanique, tôlerie, chaudronnerie, travaillant sur des prototypes, des pièces unitaires, et produisant en petites et grandes séries.

<sup>4</sup> En effet, deux des membres du groupement travaillent encore pour G.I.A.T. et trois d'entre eux n'ont, au contraire, jamais travaillé pour G.I.A.T.

<sup>5</sup> Par ailleurs, sur les huit partenaires potentiels, un ne va pas s'engager dans le groupement.

Tout d'abord, un certain nombre de règles est institué. Les partenaires conviennent que le groupement doit répondre aux appels d'offre, prendre les commandes, facturer, régler les fournisseurs et recevoir les règlements en son nom. C'est la raison pour laquelle ils décident de créer un joint-venture, une S.A.R.L. en l'occurrence, afin de se doter d'un organe central chargé du fonctionnement général du groupement. Une autre routine établit par exemple que, lorsque des commandes peuvent être réalisées par plusieurs entreprises concurrentes au sein du groupement, elle sont attribuées au prorata du chiffre d'affaires de chaque entreprise.

Cependant, l'autorité n'est pas centralisée, puisque, pour les contingences non prévues par les routines, la prise de décision se fait à l'unanimité des partenaires lors de réunions hebdomadaires, qui sont obligatoires, une pénalité étant prévue en cas d'absence de l'un des partenaires.

Concernant le risque d'opportunisme, et même si le groupement comprend des entreprises réellement concurrentes, aucun mécanisme de surveillance, de rétorsion ou d'incitation ne semble avoir été prévu. En particulier, si le groupement est créé sous la forme d'un joint-venture, on ne peut cependant pas considérer l'engagement financier des entreprises comme un échange d'otages, dans la mesure où chaque entreprise est libre de quitter le groupement à tout moment, en récupérant sa mise initiale.

Les partenaires ont par contre pris en compte une situation que nous n'avions pas envisagée. En effet, une liste des clients de chaque entreprise a été établie afin d'interdire le démarchage de ces clients par le groupement. Nous n'avions effectivement pas envisagé cette forme d'opportunisme, dans laquelle une entreprise membre verrait ses clients détournés au profit du groupement. Mais, de manière assez étonnante, aucun mécanisme ne semble être destiné à éviter qu'un des membres ne démarché un client du groupement pour son propre compte, situation pourtant largement envisageable.

Dès lors, le contrat de coopération est, dans le cas du groupement Mécanergie, encore plus incomplet que ce que nous aurions pu le penser. En effet, si des routines et un mécanisme d'autorité ont été institués, en revanche, aucun dispositif contractuel n'a été prévu pour résoudre les problèmes d'opportunisme.

Une explication possible de ce manque de garanties contractuelles renvoie au rôle de rôle de la proximité et de la réputation dans la formation de ce groupement. En effet, ces PME sont caractérisées non seulement par une proximité géographique, mais aussi par une forte proximité institutionnelle. Exister dans la même zone géographique conduit à partager les mêmes difficultés structurelles, notamment parce que les comportements des donneurs d'ordres sont analogues. Avoir les mêmes types de clients crée également des complicités parce que leurs attentes identiques créent un effet fédérateur. Cette proximité institutionnelle des PME, liée au fait qu'elles évoluent toutes dans un environnement économique difficile, fait qu'elles considèrent le groupement comme essentiel à leur croissance, voire à leur survie. Du fait de cet enjeu élevé que comporte pour elles une stratégie de coopération, elles ont moins de chances d'être tentées par des comportements opportunistes, qui s'ils venaient à être démasqués, entraîneraient certainement une rupture de la coopération et pourraient remettre en cause leur survie même. De plus, des relations personnelles existaient auparavant entre les dirigeants des PME, le groupement étant créé sur la base de la réputation et d'une connaissance mutuelle déjà existante des partenaires.

*La phase de réalisation de la coopération : de multiples adaptations*

Contrairement aux cas des groupements de similitude, dans lesquels la mise en œuvre de la coopération a été relativement conforme à ce qui était prévu, dans le cas de Mécanergie, la phase de réalisation du processus de coopération a été beaucoup plus mouvementée.

Tout d'abord, en 1997, devant le nombre très faible de commandes enregistrées par le groupement, les partenaires décident de recruter un commercial propre au groupement<sup>6</sup>. De nouvelles règles sont alors créées pour adapter le fonctionnement du groupement à cette évolution. On peut noter notamment une règle de répartition du coût du commercial au prorata de leur chiffre d'affaires des entreprises. Notons que cette règle, qui se veut avant tout égalitaire, n'est cependant pas incitative, dans la mesure où chaque membre du groupement a intérêt à « surexploiter » cette ressource humaine commune, puisqu'il ne supporte pas un coût équivalent à l'utilisation réelle qu'il en a<sup>7</sup>. Cependant, les participants ne semblent pas avoir été préoccupés par ce risque.

D'autre part, le mécanisme d'autorité a lui aussi évolué dans le cours de la relation. En effet, le commercial s'est peu à peu mis à jouer le rôle d'animateur des réunions, en fixant un ordre du jour en fonction des préoccupations en cours, liées à la répartition et au traitement logistique des commandes communes, puis à l'harmonisation entre les différents sites de production. La fonction logistique de suivi des commandes était également réalisée par le commercial. Cependant, il était considéré par les chefs d'entreprise comme quelqu'un d'« extérieur » au groupement. Les dirigeants n'avaient pas une entière confiance en lui. Ils ont donc commencé à considérer d'un mauvais œil sa « main mise » sur le groupement et ont refusé de lui donner davantage de responsabilités, comme il le demandait. C'est pourquoi, finalement, le commercial a démissionné, et a été remplacé par une personne appartenant à l'une des entreprises du groupement, davantage susceptible de recevoir la confiance des dirigeants. Ainsi, pour que l'autorité soit reconnue, il faut qu'une certaine confiance puisse s'établir entre le détenteur de l'autorité et les autres participants. Faute de quoi, cette « autorité » risque d'être vécue comme une contrainte, et peut freiner l'implication des entreprises dans l'alliance.

De plus, après avoir tenté une gestion collective des projets, le groupement a mis en place progressivement un pilotage « tournant », un pilote technique étant nommé par projet, et choisi en fonction de ses compétences eu égard à l'affaire traitée. La nécessité de ce changement est née du mécontentement d'un client qui se plaignait de la multiplicité des interlocuteurs au sein du groupement. On peut analyser ce changement comme le passage d'une autorité décentralisée à une autorité centralisée, plus efficace, car dans une gestion collective, la prise de décision peut être longue. De plus, ce passage à cette autorité centralisée a selon nous été possible parce que les partenaires ont appris à se connaître. Ils ont ainsi pu mieux évaluer et reconnaître les compétences de chacun, et, de ce fait, la gestion des projets a été améliorée.

Cette meilleure connaissance mutuelle a été facilitée par les nombreuses interactions des membres du groupement. Notamment, les réunions ont permis aux différents membres de mieux se connaître, et la construction lente d'une relation de confiance. De nombreux dirigeants affirment que la première phase du groupement caractérisée par la lenteur du

---

<sup>6</sup> Alors que jusque là, le groupement faisait appel à un commercial multicartes.

<sup>7</sup> Notons qu'un mécanisme incitatif a en revanche été prévu pour le commercial, puisqu'il bénéficie d'un intéressement au chiffre d'affaires du groupement.

processus et le faible nombre d'affaires traitées leur a permis de mieux se connaître et, par la suite, de mieux affronter les décisions à prendre. Le groupement est ainsi peu à peu sorti d'une longue phase d'apprentissage, qui lui a permis de renforcer la confiance entre les partenaires, et de remettre en cause les mécanismes de coordination fixés au début de la relation afin de les améliorer. Les premières affaires ont conduit progressivement à un partage d'informations techniques et financières. La nécessité d'une meilleure organisation a commencé à émerger.

En particulier, au fur et à mesure que les commandes sont arrivées, les routines de fonctionnement internes au groupement – répartition du travail entre entreprises concurrentes, répartition des marges, des dépenses – prévues lors de la création du groupement, se sont rapidement montrées incomplètes. Par exemple, la règle de répartition des commandes entre partenaires concurrents (au prorata du chiffre d'affaires) si elle permettait de garder un équilibre entre les différences de taille des entreprises a été progressivement remise en cause. Une régulation par le marché avec un arbitrage par devis a alors été mis en place, compensé par un lissage de la charge entre entreprises en cas d'impossibilités de répondre aux délais fixés par le client, et par une relation de sous-traitance privilégiée entre partenaires. Ces nouvelles procédures se sont mises en place de façon empirique, au cas par cas.

Ainsi, l'apprentissage a permis d'améliorer la coordination technique des entreprises partenaires. De plus, ces dirigeants possédaient déjà une certaine culture commune liée au métier. En effet, partager le même métier permet des communautés langagières qui créent des zones d'échanges, parce que les problèmes techniques se retrouvent. Il semble plus facile de mettre en œuvre une relation de groupement si les cultures se ressemblent et si les modes de fonctionnement sont analogues. La relation se crée ainsi sur un terrain d'entente, celui-ci peut se centrer autour du métier, mais aussi autour de problèmes analogues et communs. Les points communs constituent une zone d'échange qui peut faciliter la communication entre les entreprises, qui conduit au partage d'informations et progressivement introduit des coopérations fortes, qui elles-mêmes viennent renforcer la relation. Le rôle de la culture commune semble primordial dans les groupements complémentaires. Cette culture commune résulte de l'appartenance à un même territoire et est renforcée, au fur et à mesure de la relation, par l'apprentissage. La notion de culture commune apparaît d'ailleurs comme une condition de réussite du groupement aux yeux des dirigeants.

### *L'évolution possible de Mécanergie vers une intégration des partenaires*

D'autres événements ont transformé la vie du groupement, de manière encore plus radicale et contribuent à rendre la coopération de plus en plus irréversible.

En effet, en 1998, afin d'élargir son domaine de compétence, le groupement décide de racheter une PME ayant une activité complémentaire à celle du groupement. Puis, en 1999, le groupement rachète de vastes locaux industriels, afin d'une part de relocaliser la PME achetée, mais aussi d'y rassembler également plusieurs des membres du groupement, l'objectif ultime étant de créer un véritable « métalopôle ».

Le groupement se tourne alors vers l'intégration de questions de conception et la fabrication de produits propres. De plus, de nombreux autres objectifs sont annoncés : une démarche de certification ISO 9000 propre au groupement, la mise en place d'échanges de données informatisées, la centralisation des achats et de la gestion de stocks des différentes entreprises membres, et enfin, un accroissement du chiffre d'affaires du groupement de 20 à 30% en trois ans.

L'ensemble de ces éléments montre que le groupement est de plus en plus irréversible. En effet, pour chacun des membres, la poursuite de la coopération est de moins en moins coûteuse, et sa cessation l'est de plus en plus. Il est dès lors possible qu'à terme, Mécanergie se transforme en structure intégrée, même si au départ, les partenaires ont choisi la coopération de préférence à la fusion.

### 3. L'OPPORTUNISME EN QUESTION

---

Le principal enseignement réside dans le constat selon lequel le risque d'opportunisme semble beaucoup moins préoccuper les dirigeants d'entreprises que les théoriciens.

Comme le remarque Brousseau, les contrats réels de coopération interentreprises sont souvent beaucoup moins sophistiqués que ce que prétend la théorie. Cela semble encore plus vrai pour les PME. En effet, l'observation des groupements de PME montre que le montage juridique de l'alliance et la formulation des contrats ne semble pas être la préoccupation principale des entreprises. En fait, les dispositifs de coordination réels impliquent des comportements plus coopératifs que ceux que prévoit la théorie. Brousseau (1996a) remarque ainsi que « *les entreprises ne semblent pas se comporter conformément à ce postulat d'opportunisme* ».

Les observations empiriques montrent que les groupements de PME sont relativement peu formalisés sur le plan juridique.

Ainsi, sur 17 groupements étudiés, on retrouve trois accords de confidentialité, deux protocoles d'accord, deux conventions d'associations, et six groupements n'ayant pas de statut juridique précis. Le montage juridique, lorsqu'il existe, n'est pas le premier acte de l'alliance. Les dirigeants préfèrent commencer à traiter quelques affaires communes avant de fixer un cadre juridique au groupement. Lorsque des accords sont passés dès le début de la coopération, il s'agit généralement d'accords de confidentialité ou de conventions d'association. De plus, il n'existe pas de montage juridique type pour les groupements de PME. Tout dépend en fait de l'objet de la coopération et des aides financières accordées par les pouvoirs publics.

Il apparaît donc que par le biais des contrats les individus cherchent moins à se protéger contre le risque d'opportunisme que ce que le prédit la théorie, du moins en ce qui concerne les groupements de PME.

Les enquêtes réalisées montrent ainsi l'importance des relations personnelles dans la sélection des partenaires (11 réponses sur 17). L'affinité personnelle avec un autre dirigeant apparaît le plus souvent comme un critère de choix (6 sur 17).

De même, lorsque l'on interroge les dirigeants sur leur perception du succès des alliances, le succès est le plus souvent dû à l'état d'esprit des dirigeants (16 sur 17), aux échanges d'égal à égal entre dirigeants (8 sur 17). Les chefs d'entreprise identifient en outre la différence de culture d'entreprise comme un élément qui pourrait perturber l'alliance.

Il apparaît de plus que les PME recourent à des modes de sélection de leurs partenaires moins « scientifiques » que ce que préconisent les ouvrages de gestion spécialisés. En particulier, on peut noter que la plupart des entreprises que nous avons interrogées

appartiennent à des clubs (patronaux, sectoriels ou de proximité géographique). La naissance du groupement dépend fortement de cette appartenance. Souvent, les dirigeants des PME qui se regroupent font partie d'un syndicat professionnel, d'un club d'entrepreneur, ... ce qui leur a permis de se connaître avant de coopérer.

Cependant, conformément à ce que prédit la littérature, les PME hésitent à entrer dans des relations de coopération avec des concurrents. Lorsque c'est le cas, une connaissance antérieure des partenaires est généralement indispensable.

Au-delà de la question de l'opportunisme, plusieurs constats peuvent être faits.

Tout d'abord, le regroupement des PME apparaît souvent comme une solution choisie pour faire face aux modifications de l'environnement. En effet, la coopération, même si elle n'est pas forcément vécue comme une contrainte, constitue pour les PME une solution leur permettant de s'adapter aux évolutions de l'environnement, et notamment de faire face aux demandes des clients.

Par ailleurs, dans la plupart des cas, la coopération entre PME ne peut pas être réduite à un choix optimal, résultant d'un calcul en termes de coûts-bénéfices, entre plusieurs formes données d'organisation. Elle apparaît plutôt comme une solution satisfaisante aux yeux des dirigeants, leur permettant de développer leur entreprise sans céder leurs droits de propriété.

## Conclusion générale

---

Le groupement constitue une forme de coopération, et se situe donc « entre » les deux formes polaires d'organisation que sont l'entreprise – reposant sur des relations d'ordre hiérarchique – et le marché – fondé sur le mécanisme des prix. La question que l'on peut se poser est donc celle de savoir sur quels mécanismes se fonde la coordination interentreprises au sein des groupements. Dans cette optique, notre recherche a porté sur les moyens mis en œuvre par les entreprises partenaires pour coordonner efficacement leurs comportements, actions et décisions au sein de la coopération. Le « pilotage » consiste donc à mettre en œuvre un ensemble de modes de coordination, permettant aux partenaires de la coopération de limiter les risques potentiels qu'ils encourent et de maximiser les bénéfices qu'ils sont susceptibles d'en retirer.

Afin d'identifier les principaux enjeux du pilotage des coopérations, nous sommes partis des deux principales approches économiques des organisations, respectivement dites contractuelles et *competence-based*. En effet, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, chacune de ces deux approches met l'accent sur un aspect particulier de la coordination et considère que la coordination. Dans une perspective contractuelle, le principal enjeu du pilotage des coopérations interentreprises correspond à la gestion de l'opportunisme ; alors que dans une optique *competence-based*, l'objet essentiel du pilotage renvoie à la gestion des connaissances et des compétences. Ainsi, une synthèse de ces deux approches nous a amenés à considérer que le pilotage de la coopération interfirmes présentait deux fonctions principales : la lutte contre l'opportunisme et la coordination « technique » des partenaires. L'analyse approfondie de chacun de ces enjeux a dès lors été l'objet des deux chapitres suivants.

Dans le second chapitre, nous nous sommes centrés sur la gestion du risque opportuniste au sein des coopérations interfirmes. L'un des problèmes majeurs auxquels sont confrontés les partenaires renvoie au risque d'opportunisme *ex post*. En effet, les intérêts individuels des parties ne sont pas nécessairement compatibles, et la recherche de l'intérêt personnel peut nuire à l'efficacité de la coopération. L'aléa moral peut dès lors conduire les partenaires à adopter des comportements de *free-rider*, c'est-à-dire « tirer-au-flanc », surexploiter une ressource commune, ou tenter un hold-up de la quasi-rente issue de leur coopération. Le pilotage va dès lors consister à s'assurer que les agents impliqués dans la coopération participent au projet commun, à la fois en fournissant les informations appropriées, et en agissant conformément aux objectifs de la coopération. Dans ce cadre, il est possible de proposer deux types de réponses permettant de « gérer » l'opportunisme : des mécanismes de coordination de nature contractuelle et, par opposition, des mécanismes de nature « extra-contractuelle ». Plusieurs mécanismes contractuels peuvent être envisagés pour limiter les comportements de *free-riding*, en particulier des dispositifs de supervision, d'échange d'« otages », et d'incitation. Cependant, l'efficacité de ces mécanismes n'est pas toujours assurée, et il est possible de concevoir d'autres mécanismes de coordination complémentaires.



Effectivement, du fait du caractère intrinsèquement temporel et dynamique des coopérations interfirmes, les acteurs sont également susceptibles de construire des mécanismes leur permettant de limiter l'incertitude comportementale. La réputation et la confiance peuvent alors être conçus comme des mécanismes par nature extra-contractuels constituant, par delà le contrat, de puissants freins à l'opportunisme.

Nous nous sommes ensuite focalisés sur la deuxième facette du pilotage, que nous avons nommé la fonction de « coordination technique »<sup>1</sup> des partenaires, et qui nous a semblé elle-même comporter deux dimensions, de coordination *stricto sensu* et de coordination cognitive. La première se rapporte à la prise de décision en situation de rationalité limitée et d'incertitude. Une analyse « statique » met en évidence l'existence de deux mécanismes complémentaires et efficaces pour repousser les limites de la rationalité des partenaires, gérer l'incertitude environnementale et assurer une prise de décision efficiente au sein de la coopération : les routines et l'autorité. Dans cette optique, le contrat de coopération permet la définition de règles de comportement que les partenaires doivent suivre lors de situations prévues, et l'institution d'un mécanisme d'autorité définissant le comportement adéquat lors de contingences imprévues. Toutefois, dans une perspective plus dynamique, se pose la question de la construction de ces mécanismes. Ce n'est que dans ce cadre que les routines prennent leur véritable dimension cognitive, de cristallisation des apprentissages organisationnels réalisés. La constitution d'une base de connaissances communes aux partenaires apparaît alors indispensable à l'élaboration de routines plus efficaces, elle permet aux partenaires de communiquer et de se coordonner de manière plus efficiente. Or, plusieurs éléments semblent nécessaires pour autoriser la construction de cette culture commune, en particulier la proximité des partenaires et l'existence d'une certaine confiance entre eux. En effet, une proximité géographique va encourager les interactions et les échanges d'informations et de connaissances ; une proximité technologique, qui engendre une certaine homogénéité des cultures « techniques », va favoriser la compréhension mutuelle des partenaires ; une proximité organisationnelle, qui assure une certaine congruence des routines propres à chaque partenaire, va rendre leur harmonisation plus aisée ; et enfin, une proximité institutionnelle va représenter un facteur propice à l'émergence d'une confiance mutuelle, elle-même nécessaire aux transferts de connaissances.

Le second aspect de la coordination technique renvoie à la « coordination cognitive », comprise ici comme la coordination des connaissances technologiques, des compétences, et des processus d'apprentissage des partenaires. Là encore, cette fonction peut être analysée selon une perspective plus ou moins dynamique. D'un point de vue « statique », la coopération peut être conçue comme un moyen, pour les entreprises qui y ont recours, d'accéder à des compétences. Or, les transferts de compétences entre entreprises ne sont pas aisés, et requièrent au minimum que les partenaires aient une vision « constructive » ou « gagnant-gagnant » de leur coopération, et que les compétences soient relativement « absorbables ». Cependant, l'équilibre qui doit être nécessairement maintenu dans le niveau d'accessibilité des compétences est ténu, car les compétences ne doivent pas non plus être trop facilement accessibles, l'un des partenaires pouvant en profiter pour s'approprier des compétences clés, et ainsi anéantir l'avantage concurrentiel de son partenaire. D'un point de vue plus dynamique, la coopération peut également constituer un moyen de développer des compétences collectives, spécifiques à la relation interentreprises. Dans ce contexte, c'est bien la création de compétences qui constitue le véritable enjeu stratégique du management des coopérations. Toutefois, le développement de compétences collectives spécifiques ne

---

<sup>1</sup> En référence à Brousseau (1993).

s'improvise pas, et plusieurs facteurs se révèlent propices à leur émergence, en particulier l'intensité des interactions et la capacité d'absorption des entreprises partenaires. Par ailleurs, un processus de création de compétences collectives comporte également des risques, le principal étant celui d'enfermement de la coopération dans une trajectoire de développement non viable, c'est-à-dire de *lock-in* technologique.

Dans la suite de notre travail, nous avons tenté d'appliquer cette analyse des enjeux du pilotage des coopérations interfirmes, issue des trois premiers chapitres, à notre véritable sujet d'étude, les groupements de PME.

Nous avons commencé, dans le quatrième chapitre, par l'incontournable question de la définition de cette forme particulière de coopération interfirmes qu'est le « groupement de PME ». S'il paraît en effet assez évident que le groupement constitue une forme de coopération interfirmes, distincte à la fois du marché et de l'intégration, il recouvre cependant des formes assez variées de relations interentreprises. Globalement, il s'agit de plusieurs PME qui se regroupent, sous des formes juridiques variées, mais restent juridiquement indépendantes, afin de mener à bien un projet. Mais cette première définition laisse entrevoir à la fois l'unité et la diversité du phénomène. En particulier, du fait de cette diversité, le groupement peut difficilement s'insérer au sein des catégories de coopérations classiquement distinguées : le groupement ne peut être complètement assimilé à une coopération verticale, pas plus qu'à une coopération horizontale ou entre recherche et industrie, au sens où on les entend habituellement. Dès lors, c'est le réseau qui nous a semblé être la forme la plus adéquate pour stigmatiser le phénomène de groupement. Le groupement de PME peut ainsi être conçu comme une forme particulière de réseau de firmes. Cette caractérisation assez générique avait simplement pour but de mieux situer le groupement dans le vaste paysage des formes de coopération. Mais, afin d'analyser plus finement le pilotage de cette forme particulière de réseau, il nous a paru essentiel d'aller plus loin et d'identifier ses véritables spécificités. En nous fondant sur une distinction entre la nature de l'interdépendance qui lie les partenaires et la nature de leurs activités respectives, nous avons proposé une typologie mettant en évidence deux principaux types de groupements, que nous avons qualifiés de groupements de similitude et de groupements complémentaires<sup>2</sup>. Concernant les premiers, l'objectif poursuivi renvoie globalement à une réduction de coûts, notamment grâce à des économies d'échelle ; l'interdépendance est donc horizontale, dans le sens où les actifs apportés par les partenaires sont de nature identique. Cependant, cela ne signifie pas que les partenaires soient nécessairement concurrents ; ils peuvent également entretenir des relations d'achat-vente ou appartenir à des secteurs différents et ne pas avoir habituellement de relations d'affaires. Concernant les groupements complémentaires, l'interdépendance des partenaires est verticale, car les actifs qu'ils apportent à la coopération sont complémentaires. Là encore, de tels groupements peuvent être formés entre clients et fournisseurs, mais aussi entre entreprises concurrentes, qui coopèrent alors uniquement sur une partie, différente pour chacun, de leur processus de production. Au final, quatre cas sont envisageables, selon que le groupement est de similitude ou complémentaires et selon qu'il réunit des entreprises concurrentes ou non. Cette distinction nous paraît pertinente dans la mesure où l'intensité du risque d'opportunisme va sensiblement varier selon que les partenaires sont ou non concurrents.

C'est à la fois sur la base de cette typologie et des enseignements issus des chapitres 2 et 3 que nous avons pu, dans le cinquième chapitre, procéder à une analyse dynamique du pilotage des groupements de PME. Notre thèse a alors été d'affirmer que le pilotage devait être

---

<sup>2</sup> En référence à Joffre et Koenig (1984).

différencié selon le type de groupement considéré. Si les groupements de similitude peuvent généralement se contenter d'un pilotage contractuel, les groupements complémentaires, en revanche, doivent être pilotés de manière plus souple, grâce à un pilotage relationnel. En effet, le degré d'incertitude diffère nettement dans chacun de ces deux types de groupements, et la coordination technique est largement plus complexe dans les groupements complémentaires que dans les groupements de similitude, car les premiers, contrairement aux autres, nécessitent une réelle combinaison de ressources et de compétences. D'autre part, le risque d'opportunisme ne se manifeste pas avec la même importance, selon que l'on se trouve confronté à un groupements de similitude ou à un groupement complémentaire, et selon que les partenaires sont concurrents ou non. Le cas le plus complexe est alors celui des groupements complémentaires entre concurrents, dans lesquels les deux enjeux de coordination technique et de lutte contre l'opportunisme sont également cruciaux et le pilotage particulièrement périlleux. Au total, l'analyse a permis de montrer que les groupements complémentaires peuvent offrir davantage d'opportunités de développement aux PME que les groupements de similitude, mais qu'en contrepartie, ils comportent des risques plus élevés.

Enfin, le sixième et dernier chapitre nous a permis, grâce à des études de cas de groupements de PME de la région Rhône-Alpes, de confronter nos hypothèses à la réalité industrielle. Plusieurs conclusions ressortent de cette confrontation. Globalement, le pilotage des groupements de similitude étudiés peut effectivement être considéré comme contractuel s'appuyant sur un contrat « complet ». Concernant les groupements complémentaires présentés, la conclusion est moins nette car si les mécanismes extra-contractuels y jouent bien un rôle primordial, les mécanismes contractuels semblent moins employés que ce à quoi nous aurions pu nous attendre.

Un remarque particulièrement intéressante, bien que déjà souvent évoquée dans la littérature, est enfin que l'opportunisme semble bien moins omniprésent dans la réalité des relations interfirmes que dans leur conceptualisation. En effet, dans la majorité des cas étudiés, le risque d'opportunisme n'a pas été pris en compte par les partenaires, et aucun dispositif n'a été spécifiquement étudié pour réduire ce risque. Ce fait tend à confirmer que, si le risque d'opportunisme est « omniprésent », la confiance apparaît elle aussi « omniprésente ». On peut dès lors, à la suite de nombreux auteurs d'ailleurs, considérer la confiance comme étant partie intégrante de l'« atmosphère industrielle », comme une institution à part entière. L'environnement institutionnel fait de la confiance une norme sociale, de laquelle les acteurs ont toujours la possibilité de s'écarter, mais à laquelle il préfèrent généralement adhérer, car elle leur apporte des avantages considérables. En effet, elle permet de réduire l'incertitude comportementale, en évitant les coûts liés aux mécanismes contractuels, et de fonder leur comportement sur des bases plus solides ; elle permet de stabiliser les comportements et de faciliter grandement les relations économiques. Puisque les acteurs sont généralement averses au risque, il leur est plus profitable de s'appuyer sur une norme de confiance, qui laisse la place à l'action, que sur une méfiance continuelle, qui les paralyserait. N'en déplaise à Williamson, la confiance semble plutôt être la règle, et l'opportunisme l'exception.

Mais d'où provient cette confiance ? Certes, il s'agit d'une institution, mais qui ne nous semble cependant pas universelle. Selon nous, la confiance est intimement liée à la proximité des partenaires, qu'elle soit de nature géographique, technologique, organisationnelle ou institutionnelle, ce qui semble confirmé par nos différentes études de cas. En effet, concernant les proximités géographique et institutionnelle, tous les cas étudiés montrent des groupements appartenant à un même territoire socio-économique. Cette proximité a donc certainement joué

un rôle dans le fait que peu de garanties contractuelles aient été prévues en cas de comportement opportuniste. Ainsi, même si le développement des moyens de transports et des technologies de l'information et de la communication sont théoriquement susceptibles de réduire les distances et de favoriser les coopérations interfirmes, la distance physique reste selon nous un obstacle au développement de la confiance et d'une culture commune aux partenaires. Par ailleurs, la proximité technologique et la proximité organisationnelle nous semblent également essentielles. En effet, une grande partie des dirigeants interrogés a insisté sur l'importance, pour que le groupement fonctionne, de partager une certaine culture « métier », ce qui représente une forme de proximité technologique, et d'un certain équilibre entre les partenaires, notamment en termes de taille, argument lié selon nous à la proximité organisationnelle.

Au total, la proximité nous semble un élément essentiel à la fois pour la construction de la confiance, le développement d'une culture commune, et finalement pour une coordination plus efficace des entreprises partenaires. Ce point mériterait cependant d'être approfondi, en particulier par le biais d'études de groupements de PME ne s'étant pas formés sur une base locale.

Si la proximité constitue un élément important dans le pilotage des groupements de PME, ceux-ci sont-ils à leur tour susceptibles de faire naître des dynamiques au niveau local ? On a beaucoup parlé, dans les années 1980 et 1990, en partie à travers la métaphore du « *small is beautiful* », des vertus des modèles de développement basés sur les districts industriels ou les systèmes productifs locaux, et de nombreux gouvernements, à différents niveaux, ont mis en œuvre des programmes visant à favoriser les coopérations entre PME. Les groupements de PME sont-ils susceptibles de donner naissance à une dynamique plus large au niveau local ? De manière liée, les pouvoirs publics doivent-ils favoriser la création de ces formes de coopération ? Nous n'entendons pas répondre de manière définitive à cette question ici, mais seulement d'évoquer quelques pistes qui méritent peut-être d'être approfondies. Tout d'abord, nous avons vu que, des deux catégories identifiées, les groupements complémentaires paraissent beaucoup plus « prometteurs » que les groupements de similitude. En effet, ils peuvent amener à la création de nouvelles connaissances et compétences, et donc favoriser l'innovation technologique. Cependant, il n'existe aucun déterminisme, et le pilotage des groupements complémentaires est également délicat. Néanmoins, dans les régions où les entreprises sont majoritairement des PME, l'émergence de groupements, qu'ils soient de similitude ou de complémentarité, nous semble au minimum propice à la dynamisation du tissu industriel local, car ils permettent d'espérer une amélioration de la compétitivité des PME.

Pour conclure, plusieurs remarques critiques s'imposent, concernant à la fois les aspects empirique et théorique du travail que nous avons effectué.

Centrons-nous tout d'abord sur l'analyse théorique. La première limite à laquelle se heurte notre travail renvoie aux multiples difficultés qui concernent le passage de concepts initialement imaginés pour décrire des relations interindividuelles à leur utilisation pour une analyse des relations interfirmes. En effet, nous avons notamment considéré dans ce travail que l'extrapolation des analyses contractuelles de la coordination interindividuelle à la coordination interentreprises était possible. Cependant, comme le note Brousseau (1989), cette question n'est pas entièrement résolue. Comme le souligne l'auteur, l'essentiel des conclusions des théories des contrats est tiré de l'analyse des contrats bilatéraux ; or, le

passage d'une relation bilatérale à une relation multilatérale représente un saut dans la complexité (Brousseau, 1993a, pp. 57-62). Cette remarque est d'autant plus pertinente concernant les groupements de PME dans lesquels le contrat de coopération est rarement bilatéral, puisque les co-contractants sont très généralement plus de deux. De la même manière, la confiance est un concept caractérisant fondamentalement des relations interpersonnelles. Peut-on, dès lors, utiliser sans précaution ce concept pour qualifier des relations interfirmes ? Si, nous avons volontairement omis cet aspect, dans un objectif de simplification de l'analyse, la question mériterait sans doute d'être approfondie.

Une seconde limite concerne plus particulièrement l'analyse des compétences. En effet, si les approches *competence-based*, et en particulier l'analyse de Nonaka, fournissent de précieuses indications sur le « management » des compétences, l'opérationnalisation de l'analyse reste délicate. En particulier, si l'on peut identifier des facteurs propices au développement de compétences, il est extrêmement difficile de fournir des indications précises sur la manière dont doivent s'organiser les échanges entre entreprises pour parvenir à cet objectif. Ainsi, l'analyse des compétences est loin d'être épuisée, et de nombreux travaux restent à venir concernant le management des compétences.

Par ailleurs, à un niveau plus empirique, le champ d'application de notre analyse reste limité. En effet, les études factuelles sur des groupements de PME existants sont en nombre encore trop limité. Il est ainsi difficile de tirer des conclusions suffisamment génériques des études de cas pour être totalement pertinentes. Il serait donc intéressant de développer de genre d'études, voire des études plus systématiques sur les groupements de PME. Mais, on se heurte également à un problème de repérage de ces groupements. En effet, les statuts juridiques choisis sont variés et ne permettent pas une détection facile de ce genre de coopération.

# Bibliographie

---

- ACS Z., AUDRETSCH D. (1990), *The Economics of Small Firms. A European Challenge*, Dordrecht, Netherlands, Kluwer Academic Publishers.
- AKRICH M. (1995), *Coopération inter-entreprises et coordination socio-économique*, Paris, Commissariat Général du Plan, Secrétariat d'Etat à la Recherche.
- ALBERTINI S. (1997), "Industrial Districts Towards Networks in the North-East of Italy: The New Division of Labour in the Learning Process", in PALLOIX C., RIZOPOULOS Y. (eds), *Firmes et économie industrielle*, Paris, L'Harmattan, 239-54.
- ALCHIAN A.A., DEMSETZ H. (1972), "Production, Information Costs and Economic Organization", *American Economic Review*, 62(5), 777-95.
- ALCHIAN A.A., WOODWARD S. (1988), "The Firm is Dead; Long Live the Firm. A Review of Oliver E. Williamson's *The Economic Institutions of Capitalism*", *Journal of Economic Literature*, 26, March, 65-79.
- ALIOUAT B. (1996), *Les stratégies de coopération industrielle*, Paris, Economica, Collection Gestion.
- AMENDOLA M., GAFFARD J.L. (1988), *La dynamique économique de l'innovation*, Paris, Economica.
- AOKI M. (1984), *The Co-operative Game Theory of the Firm*, Oxford, Clarendon Press.
- AOKI M. (1986), "Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm", *American Economic Review*, (76)5, 971-83.
- ARREGLE J.L., QUELIN B. (2000), « L'approche 'Resource-Based View' à la croisée des chemins », in ARREGLE J.L., QUELIN B. (eds), *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, Collection HEC.
- ARRIGHETTI A., BACHMANN R., DEAKIN S. (1997), "Contract Law, Social Norms and Inter-Firm Cooperation", *Cambridge Journal of Economics*, 21(2), 171-95.
- ARROW K.J. (1969), "Classificatory Notes on the Production and Transmission of Technological Knowledge", *American Economic Review*, 59(2), May, 29-35.
- AXELROD R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, New York Basic Books.
- AXELSSON B., EASTON G. (1992), *Industrial Networks. A New View of Reality*, London, Routledge.
- BAGNASCO A., SABEL C.F. (1994), *PME et développement économique en Europe*, Paris, La Découverte.
- BAIN J.S. (1959), *Industrial Organization*, New York, John Wiley and Sons.

- BALAKRISHNAN S., KOSA M.P. (1993), "Information Asymmetry, Adverse Selection and Joint Ventures", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 20, 99-117.
- BARNARD C. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.
- BARNEY J.B. (1989), "Asset Stock Accumulation and Sustained Competitive Advantage: A Comment". *Management Science*, 35(12), 1511-13.
- BAUDRY B. (1991), "Une analyse des contrats de partenariat : l'apport de l'économie des coûts de transaction", *Revue d'Economie Industrielle*, 56, 46-58.
- BAZZOLI C., DUTRAIVE V. (1994), "L'approche de la notion de confiance dans les théories économiques des institutions : du calcul au compromis", Séminaire *Nouvel Institutionnalisme – La Confiance*, MRASH Lyon, mars.
- BECATTINI G. (1990), "The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notion", in PYKE F., BECATTINI G., SENGENBERGER W. (eds), *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*, Geneva, International Institute for Labour Studies, 37-51.
- BECATTINI G. (1992), "Le district marshallien : une notion socio-économique", in BENKO G., LIPIETZ A. (eds), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, PUF, 35-56.
- BELLET M., BOUREILLE B., MASSARD N. (1994), "Réseau : objet et/ou outil d'analyse en économie", in BOUREILLE B., GUESNIER B. (eds), *Dynamique des activités et évolution des territoires*, Paris, ADICUEER, 57-77.
- BELUSSI F., ARCANGELI F. (1998), "A Typology of Networks: Flexible and Evolutionary Firms", *Research Policy*, 27(4), 415-28.
- BENASSI M. (1993), "Organizational Perspectives of Strategic Alliances", in GRABHER G. (ed.), *The Embedded Firm – On the Socio-Economics of Industrial Networks*, London, Routledge, 95-115.
- BERLE A., MEANS G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan.
- BIDAULT F., JARILLO C. (1995), "La confiance dans les transactions économiques", in BIDAULT F., GOMEZ P.Y., MARION G. (eds), *Confiance, entreprise et société*, Paris, Editions Eska, 109-23.
- BILLAND P. (1998), "Rationalité et coopération : le rôle de la confiance en économie", *Revue d'Economie Industrielle*, 84, 67-84.
- BORCH O.J. (1994), "The Process of Relational Contracting: Developing Trust-Based Strategic Alliances among Small Business Enterprises", *Advances in Strategic Management*, 10B, 113-35.
- BOUVIER-PATRON P. (1993), "Les formes d'organisation des entreprises : limites de l'approche transactionnelle et genèse de l'inter-organisation", *Economie Appliquée*, tome XLVI, 4, 7-40.
- BRADACH J.L., ECCLES R.G. (1991), "Price, Authority and Trust: From Ideal Types to Plural Forms", in THOMPSON G., FRANCES J., LEVACIC R., MITCHELL J. (eds), *Markets, Hierarchies and Networks. The Coordination of Social Life*, London, Sage Publications, 277-92.
- BROUSSEAU E. (1989), "L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transaction", *Revue Française d'Economie*, 4(4), 123-66.

- BROUSSEAU E. (1993a), "Les théories des contrats : une revue", *Revue d'Economie Politique*, 103(1), 1-82.
- BROUSSEAU E. (1993b), *L'économie des contrats : technologies de l'information et coordination interentreprises*, Paris, PUF.
- BROUSSEAU E. (1993c), "Contracts as Modular Mechanisms: Some Propositions for the Study of 'Hybrid Forms'", *Working paper*, ATOM, Université Paris-Nord.
- BROUSSEAU E. (1994), "Les composantes des mécanismes de coordination interentreprises : que nous apprend la littérature appliquée ?", Colloque *L'entreprise, lieu de nouveaux contrats ?*, Université Paris X-Nanterre, 4-6 mai.
- BROUSSEAU E. (1995), "Contracts as Modular Mechanisms: Some Propositions for the Study of 'Hybrid Forms'", *International Journal of the Economics of Business*, 2, 409-39.
- BROUSSEAU E. (1996a), "Contrats et comportements coopératifs : le cas des relations interentreprises", in RAVIX J.L. (ed.), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Paris, Editions du CNRS, 23-51.
- BROUSSEAU E. (1996b), "Les contrats dans la coordination interentreprises : les enseignements de quelques travaux récents d'économie appliquée", in ANDREANI T. (ed.), *L'entreprise, lieu de nouveaux contrats*, Paris, L'Harmattan.
- BROUSSEAU E., QUELIN B. (1996), "Asset Specificity and Organizational Arrangements", *Industrial and Corporate Change*, 5(4), 1205-30.
- BUCKLEY P., CASSON M. (1988), "A Theory of Cooperation in International Business", in CONTRACTOR F.J., LORANGE P. (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 31-53.
- BURLAT P., PEILLON S. (2001), "Skills Networks and Local Dynamics", in MCNAUGHTON R.B., GREEN M.B. (eds), *Global Competition and Local Networks*, à paraître, Aldershot, UK, Ashgate Publishing.
- BURLAT P., PEILLON S., BILLAND P., PALANCA B. (1999), « La performance des réseaux d'entreprises », *3<sup>ème</sup> Congrès International Franco-Québécois de Génie Industriel*, Montréal, Canada, 25-28 mai.
- BURLAT P., PEILLON S., VINCENT L. (1997), « Quels modèles pour une firme sans frontières ? », *2<sup>ème</sup> Congrès International Franco-Québécois de Génie Industriel*, Albi, 3-5 septembre.
- BURLAT P., PEILLON S., VINCENT L. (1999), "New Trends in Modelling: The Need of Networks", *Intelligent Industrial Automation (IIA'99)*, Genova, Italy, June 1-4.
- BUTERA F. (1991), *La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau*, Paris, Editions d'Organisation.
- CALLON M. (1991), "Réseaux technico-économiques et irréversibilité", in BOYER R. et al. (eds), *Figures de l'irréversibilité en économie*, Paris, Editions de l'EHESS, 195-230.
- CARLSSON B. (1992), "Industrial Dynamics: A Framework for Analysis of Industrial Transformation", *Revue d'Economie Industrielle*, 61, 7-29.
- CARLSSON B. (1998), *Technical Systems and Industrial Dynamics*, Boston, Kluwer Academic Publishers.
- CASSON M. (1997), *Information and Organization. A New Perspective on the Theory of the Firm*, Oxford, Clarendon Press.



- CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE (1995), *L'alliance : un projet moteur*, Lyon.
- CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE (1998), *Guide européen des alliances entre PME de la sous-traitance*, Lyon.
- CHANARON J.J., HOLLARD M. (1990), "La grande entreprise et ses partenaires", *Working Paper*, IREPD, Grenoble.
- CHANDLER A.D. (1992), "Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise", *Journal of Economic Perspectives*, 6(3), Summer, 79-100.
- CHAUDEY M. (1998), *Contrat, règle et coordination interne dans la théorie de la firme*, Thèse pour le Doctorat de Sciences Economiques, Université Jean Monnet, Saint-Etienne, février.
- CHAUDEY M., BILLAND P., PALANCA B. (2000), "Création et gestion des compétences dans les groupements de PME dans une perspective dynamique", Contribution au séminaire *Gestion des compétences et des savoirs collectifs dans les organisations en réseaux*, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne, 23 novembre.
- CHEMLA G. (1997), "Théorie de la firme et contrats incomplets", *Revue d'Economie Politique*, 107(3), 295-330.
- COASE R.H. (1937), "The nature of the firm", *Economica*, N.S., 4, 386-405.
- COASE R.H. (1987), "La nature de la firme", *Revue Française d'Economie*, 2(1), 133-63.
- COEURDEROY R., QUELIN B. (1997), "L'économie des coûts de transaction. Un bilan des études empiriques sur l'intégration verticale", *Revue d'Economie Politique*, 107(2), 145-81.
- COHEN M.D., BURKHART R., DOSI G., EGIDI M., MARENGO L. WARGLIEN M., WINTER S. (1996), "Routines and Other Recurring Action Patterns of Organizations: Contemporary Research Issues", *Industrial and Corporate Change*, 5(3), 653-98.
- COHEN W.M., LEVINTHAL D.A. (1990), "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-52.
- COHENDET P., KERN F., MEHMANPAZIR B., MUNIER F. (1998), "Routines, Structure of Governance and Knowledge-Creating Processes", in LESOURNE J., ORLEAN A. (eds), *Advances in Self-Organization and Evolutionary Economics*, Paris, Economica.
- COHENDET P., KERN F., MEHMANPAZIR B., MUNIER F. (1999), "Knowledge Coordination, Competence Creation and Integrated Networks in Globalized Firms", *Cambridge Journal of Economics*, 23, 225-41.
- COLLINS T.M., DOORLEY T.L. (1992), *Les alliances stratégiques*, Paris, InterEditions.
- COMBE E. (1995), *Alliances entre firmes et course technologique*, Paris, Economica.
- COMBE E. (1998), "Pourquoi les firmes s'allient-elles ? Un état de l'art", *Revue d'Economie Politique*, 108(4), 433-74.
- CONNER K.R. (1991), "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?", *Journal of Management*, 17(1), 121-54.
- CONNER K.R., PRAHALAD C.K. (1996), "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge vs. Opportunism", *Organization Science*, 7.

- CONTRACTOR F.J., LORANGE P. (1988), "Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures", in CONTRACTOR F.J., LORANGE P. (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 3-30.
- CONTRACTOR F.J., LORANGE P. (1988), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington (Mass.), Lexington Books.
- CORIAT B., DOSI G. (1994), "Learning how to Govern and Learning how to Solve Problems: On the Co-Evolution of Competences, Conflicts and Organizational Routines", *Working Paper*, IIASA, Laxenburg, Austria.
- CORIAT B., GUENNIF S. (1998), "Self-Interest, Trust and Institutions", in LAZARIC N., LORENZ E. (eds), *Trust and Economic Learning*, London, Edward Elgar.
- COURLET C., PECQUEUR B. (1991), « Systèmes locaux d'entreprises et externalités : un essai de typologie », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° spécial 3-4.
- CREMER J. (1990), "Common Knowledge and the Co-Ordination of Economic Activities", in AOKI M., GUSTAFSSON B., WILLIAMSON O.E. (eds), *The Firm as a Nexus of Treaties*, London, Sage Publications, 53-76.
- CURIEN N. (1992), *Economie et management des entreprises de réseau*, Paris, ENSPTT-Economica.
- CYERT R.M., MARCH J.G. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall.
- DASGUPTA P. (1988), "Trust as a Commodity", in GAMBETTA D. (ed.), *Trust, Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford, Basil Blackwell, 49-72.
- DE BANDT J. (1996), "Coopération, accords interentreprises, concurrence", in RAVIX J.L. (ed.), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Paris, Editions du CNRS, 195-229.
- DE BANVILLE E. (1989), "Le développement du partenariat industriel", *Revue d'Economie Industrielle*, 47, 125-36.
- DE MONTMORILLON B. (1989), "La croissance contractuelle", *Revue Française de Gestion*, 72, 97-106.
- DEAKIN S., WILKINSON F. (1995), "Contracts, Cooperation and Trust: The Role of the Institutional Framework", *Working Paper*, 10, University of Cambridge, ESRC Center for Business Research, September.
- DEFALVARD H. (1999), "Les analyses de la coopération inter-firmes", Colloque *Coopération industrielle : diversité et synthèse*, ADIS, Faculté Jean Monnet, Université Paris Sud, 3-4 mai.
- DEI OTTATI G. (1994), "Trust, Interlinking Transactions and Credit in the Industrial District", *Cambridge Journal of Economics*, 18, 529-46.
- DELAPIERRE M. (1991), "Les accords inter-entreprises, partage ou partenariat ? Les stratégies des groupes européens du traitement de l'information", *Revue d'Economie Industrielle*, 55, 135-61.
- DELAPIERRE M., MICHALLET C.A. (1989), "Vers un changement des structures des multinationales : le principe d'internalisation en question", *Revue d'Economie Industrielle*, 47, 27-43.

- DIETRICH M. (1996), "Opportunism, Learning, and Organizational Evolution", in GROENEWEGEN J. (ed.), *Transaction Cost Economics and Beyond*, London, Kluwer Academic Publishers, 225-47.
- DODGSON M. (1993), "Organizational Learning: A Review of Some Literature", *Organizations Studies*, 14(3).
- DOSI G. (1993), "Institutions and Markets in a Dynamic World", in HODGSON G.M. (ed.), *The Economics of Institutions*, London, Edward Elgar.
- DOSI G., MARENGO L. (1994), "Some Elements of an Evolutionary Theory of Organizational Competences", in ENGLAND R.W. (ed.), *Evolutionary Concepts in Contemporary Economics*, Ann Arbor, The University of Michigan Press, 157-78.
- DOSI G., TEECE D., WINTER S. (1990), "Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise", *Revue d'Economie Industrielle*, 51, 238-54.
- DOSI G., TEECE D.J., WINTER S. (1991), "Towards a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks", in DOSI G., GIANETTI R, TONINELLI P.M. (eds), *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*, Oxford, Oxford University Press.
- DOSI G., TEECE D.J., RUMELT R., WINTER S. (1994), "Understanding Corporate Coherence: Theory and Evidence", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 23(1), 1-30.
- DOZ Y.L. (1996), "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?", *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- DULBECCO P. (1990), "La coopération industrielle en analyse économique : quelques éléments de repère bibliographique", *Revue d'Economie Industrielle*, 51, 340-49.
- DULBECCO P. (1994), "La coopération comme mécanisme de coordination temporelle. Une relecture des travaux de Richardson", *Revue d'Economie Politique*, 104(4), 517-37.
- DUPUY C., TORRE A. (1997), "Liens de proximité et relations de confiance : le cas des regroupements localisés de producteurs dans le domaine alimentaire", *Colloque Proximités et coordination économique*, MRASH, Lyon, 5-6 mai.
- DUSSAUGE P., GARRETTE B. (1992), "Alliances industrielles dans les secteurs de l'aérospatiale et de la défense", in NOEL A. (ed.), *Perspectives en management stratégique, Tome I : 1992/93*, Paris, Economica, 363-88.
- DUSSAUGE P., GARRETTE B. (1997), "Anticiper les conséquences des alliances stratégiques", *Revue Française de Gestion*, 114, 106-117.
- EASTON G., ARAUJO L. (1992), "Non-Economic Exchange in Industrial Networks", in AXELSSON B., EASTON G. (eds), *Industrial Networks. A New View of Reality*, London, Routledge, 62-84.
- ELIASSON G. (1990), "The Firm as a Competent Team", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 13, 275-98.
- EYMARD-DUVERNAY F. (1992), "Théorie des conventions et économie industrielle", *Ecole d'Eté Méditerranéenne d'Economie Industrielle*, Cargèse, 14-19 septembre.
- EYMARD-DUVERNAY F. (1994a), "Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens", in ORLEAN A. (ed.), *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, 307-34.
- EYMARD-DUVERNAY F. (1994b), "Les interactions aux frontières des organisations", Communication au séminaire *Les frontières de l'entreprise*, Université Lumière, Lyon 2.

- FABBE-COSTES N., BRULHART F. (1999), "Fonctionnement en réseau de partenaires : conditions de réussite", *Revue Française de Gestion Industrielle*, 18(1), 31-46.
- FAVE B. (1990), "L'émergence de la notion de réseau en économie", *Cahiers du CUREI*, 6, 43-66.
- FAVEREAU O. (1989), "Marchés internes, marchés externes", *Revue Economique*, 40(2), 273-328.
- FAVEREAU O. (1994), "Règles, organisation et apprentissage collectif : un paradigme non standard pour trois théories hétérodoxes", in ORLEAN A. (ed.), *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF, 113-37.
- FAVEREAU O. (1995), "Apprentissage collectif et coordination par les règles : application à la théorie des salaires", in LAZARIC N., MONNIER J.M. (eds), *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Paris, Economica, 23-38.
- FAVEREAU O. (1996), "L'incomplétude n'est pas le problème, c'est la solution", in FAVEREAU O., *Rationalité limitée et construction du collectif*, Paris, La Découverte.
- FILIPPI M., PIERRE E., TORRE A. (1996), "Quelles approches économiques pour la notion de réseau ? Contenus théoriques et dimensions opérationnelles", *Revue d'Economie Industrielle*, 77, 87-98.
- FOSS N.J. (1993), "Theories of the Firm: Contractual and Competence Perspectives", *Journal of Evolutionary Economics*, 3(2), 127-44.
- FOSS N.J. (1994), "Cooperation is Competition: George Richardson on Coordination and Interfirm Relations", *British Review of Economic Issues*, 16(40), 25-49.
- FOSS N.J. (1994a), "The Two Coasian Traditions", *Review of Political Economy*, 6(1), 37-61.
- FOSS N.J. (1994b), "Why Transaction Cost Economics needs Evolutionary Economics", *Revue d'Economie Industrielle*, 68, 7-26.
- FOSS N.J. (1996a), "Capabilities and the Theory of the Firm", *Revue d'Economie Industrielle*, 77, 7-28.
- FOSS N.J. (1996b), "Firms, Incomplete Contracts and Organizational Learning", *Human System Management*, 15, 17-22.
- FOURCADE C. (1994), "Stratégies d'alliances des petites entreprises face à l'internationalisation", *Les Cahiers de l'ERFI*, 7, Université de Montpellier 1, 7-19.
- FRANSMAN M. (1994), "Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm", *Industrial and Corporate Change*, 3(3).
- FURUBOTN E., PEJOVICH S. (1972), "Property Rights and Economic Theory: A survey of recent Literature", *Journal of Economic Literature*, 10, December, 1137-62.
- GABRIE H., JACQUIER J.L. (1995), *La théorie moderne de l'entreprise*, Paris, Economica.
- GAFFARD J.L. (1990), *Economie industrielle et de l'innovation*, Paris, Dalloz.
- GAMBETTA D. (1988), "Can we Trust Trust?", in GAMBETTA D. (ed.), *Trust, Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford, Basil Blackwell, 213-37.
- GARRETTE B. (1997), "Alliances et partenariats vingt ans après", *Revue Française de Gestion*, Introduction au dossier "Alliances et partenariats", 114, 64-67.
- GARRETTE B., DUSSAUGE P. (1995), *Les stratégies d'alliance*, Paris, Editions d'Organisation.

- GARRETTE B., QUELIN B. (1992), “ Les stratégies d’alliance des firmes d’équipements de télécommunication ”, in NOEL A. (ed.), *Perspectives en management stratégique, Tome I : 1992/93*, Paris, Economica, 329-62.
- GARRETTE B., QUELIN B. (1994), “An Empirical Study of Hybrid Forms of Governance Structure: The Case of the Telecommunication Equipment Industry”, *Research Policy*, 23, 395-412.
- GARROUSTE P. (1997), *Les frontières de la firme*, Paris, Economica.
- GIARD V. (1999), “ Besoins technologiques et réseaux ”, Colloque *Coopération industrielle : diversité et synthèse*, ADIS, Faculté Jean Monnet, Université Paris Sud, 3-4 mai.
- GOMEZ P.Y. (1995), “ Le statut de la confiance dans la théorie économique ”, in BIDAULT F., GOMEZ P.Y., MARION G. (eds), *Confiance, entreprise et société*, Paris, Editions Eska, 27-37.
- GRABHER G. (1993), *The Embedded Firm – On the Socio-Economics of Industrial Networks*, London, Routledge.
- GRANOVETTER M.P. (1985), “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”, *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- GRANT R.M. (1991), “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, Spring, 33(3), 114-35.
- GROENEWEGEN J., VROMEN J. (1996), “A Case for Theoretical Pluralism”, in GROENEWEGEN J. (ed.), *Transaction Cost Economics and Beyond*, London, Kluwer Academic Publishers.
- GROSSMAN S.J., HART O.D. (1986), “The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration”, *Journal of Political Economics*, 94(4), 691-719.
- GUILHON A. (1996), “ Apprentissage organisationnel et PME ”, *Economies et Sociétés, Série SG*, 22, octobre, 207-32.
- GUILHON B. (1992), “ Technologie, organisation et performance : le cas de la firme réseau ”», *Revue d’Economie Politique*, 102(4), 564-92.
- GUILHON B., GIANFALDONI P. (1990), “ Chaînes de compétences et réseaux ”, *Revue d’Economie Industrielle*, 51, 97-112.
- GUILHON B., HUARD P., ORILLARD M., ZIMMERMAN J.B. (1997), *Economie de la connaissance et organisations. Entreprises, territoires, réseaux*, Paris, L’Harmattan.
- GULATI R. (1998), “Alliances and Networks”, *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.
- GUTH J.P. (1998), *Bâtisseurs d’alliances – La pratique*, Paris, Editions d’Organisation.
- HAGEDOORN J. (1993), “Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences”, *Strategic Management Journal*, 14, 371-85.
- HAGEDOORN J., SCHAKENRAAD J. (1992), “Leading Companies and Networks of Strategic Alliances in Information Technologies”, *Research Policy*, 21, 163-90.
- HAKANSSON H. (1987), *Industrial Technological Development. A Network Approach*, London, Routledge.
- HAMDOUCH A., MAMAN C. (1995), “ Les dimensions relationnelles de l’apprentissage intra-organisationnel ”, in LAZARIC N., MONNIER J.M. (eds), *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Paris, Economica, 39-56.

- HAMEL G. (1991), "Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- HAMEL G., DOZ Y.L., PRAHALAD C.K. (1989), "Collaborate With Your Competitors – And Win", *Harvard Business Review*, 67(1), 133-39.
- HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1994), "Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?", *Strategic Management Journal*, 15, 5-16.
- HANNOUN M., GUERRIER G. (1996), *Le partenariat industriel*, Paris, Ministère de l'Industrie, de la Poste et des Télécommunications, Direction Générale des Statistiques Industrielles, SESSI.
- HART O.D., MOORE J. (1988), "Incomplete Contracts and Renegotiation", *Econometrica*, 56(4), 755-85.
- HENNART J.F. (1988), "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, 9(4), 361-74.
- HIRSCHMAN A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty, Response to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.
- HODGSON G.M. (1988), *Economics and Institutions: A Manifesto for a Modern Institutional Economics*, Cambridge and Philadelphia, Polity Press and University of Pennsylvania Press.
- HODGSON G.M. (1993), "Transaction Costs and the Evolution of the Firm", in PILETIS C. (ed.), *Transaction Costs, Markets, and Hierarchies*, Oxford, Basil Blackwell.
- HODGSON G.M. (1996a), "Corporate Culture and the Nature of the Firm", in GROENEWEGEN J. (ed.), *Transaction Cost Economics and Beyond*, London, Kluwer Academic Publishers, 249-69.
- HODGSON G.M. (1996b), "Evolutionary and Competence-Based Theories of the Firm", in PILETIS C. (ed.), *The Economics of Industrial and Business Strategy*, Oxford, Basil Blackwell, 1-38.
- HOLLARD M. (1994), *Le Génie industriel, les enjeux économiques*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- HOLMSTROM B. (1982), "Moral Hazard in Teams", *Bell Journal of Economics*, 12, 324-40.
- HOUSSIAUX J. (1957a), "Le concept de 'quasi-intégration' et le rôle des sous-traitants dans l'industrie", *Revue Economique*, 2, 221-47.
- HOUSSIAUX J. (1957b), "Quasi-intégration, croissance des firmes et structures industrielles", *Revue Economique*, 3, 385-411.
- HUBER G. (1991), "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures", *Organization Science*, 2(1), February, 88-115.
- IMAI K.I. (1989), "Evolution of Japan's Corporate and Industrial Networks", in CARLSSON B. (ed.), *Industrial Dynamics*, Boston, Kluwer Academic Publishers, 123-55.
- INGHAM M. (1994), "L'apprentissage organisationnel dans les coopérations", *Revue Française de Gestion*, janvier-février.
- INSEE (2000), *Tableaux de l'économie française*.
- INSEE Première (1999), "Panorama des petites entreprises industrielles", n° 667, juillet.

- ITAMI H., ROEHL T.W. (1987), *Mobilizing Invisible Assets*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.
- JACQUEMIN A. (1988), "Coopération entre les entreprises et droit économique", in JACQUEMIN A., REMICHE B. (eds), *Coopération entre entreprises*, Bruxelles, De Boeck, 17-30.
- JARILLO J.C. (1988), "On Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, 9, 31-41.
- JENSEN M.C., MECKLING W.H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Capital Structure", *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-60.
- JOFFRE P. (1989), "L'économie des coûts de transaction", in CHARREAUX G., COURET A., JOFFRE P., KOENIG G., DE MONTMORILLON B. (eds), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Paris, Economica, Collection Gestion.
- JOFFRE P., KOENIG G. (1984), "Stratégies de coopération et d'alliances inter-entreprises", *Enseignement et Gestion*, 31, 67-73.
- JOHANSON J., MATTSSON L.G. (1987), "Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach", *International Studies on Management and Organization*, 18.
- JOHNSON B., LUNDVALL B.A. (1991), "Flexibility and Institutional Learning", in JESSOL B. (ed.), *The Politics of Flexibility*, London, Edward Elgar, 33-49.
- JULIEN P.A., MARCHESNAY M. (1988), *La petite entreprise : principes d'économie et de gestion*, Paris, Vuibert.
- JULIEN P.A., MARCHESNAY M. (1992), "Des procédures aux processus stratégiques dans les PME", in NOEL A. (ed.), *Perspectives en management stratégique*, Tome I, Paris, Economica, 97-129.
- KATZ M., SHAPIRO C. (1985), "Network Externalities, Competition and Compatibility", *American Economic Review*, 75(3), 424-40.
- KILLING F.P. (1988), "Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity", in CONTRACTOR F.J., LORANGE P. (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 55-67.
- KIRAT T., LUNG Y. (1995), "Innovations et proximités : le territoire, lieu de déploiement des processus d'apprentissage", in LAZARIC N., MONNIER J.M. (eds), *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Economica, 206-27.
- KLEIN B., CRAWFORD R.G., ALCHIAN A.A. (1978), "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process", *Journal of Law and Economics*, 21(2), October, 297-326.
- KNIGHT F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, London, London School of Economics.
- KOENIG C., VAN WIJK G. (1992), "Alliances interentreprises : le rôle de la confiance", in NOEL A. (ed.), *Perspectives en management stratégique*, Tome I, Paris, Economica, 305-27.
- KOENIG G. (1993), *Les théories de la firme*, Paris, Economica.
- KOENIG G. (1994), "L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 76-83.

- KOGUT B. (1988a), "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, 9(4), 319-22.
- KOGUT B. (1988b), "A Study of the Life Cycle of Joint Ventures", in CONTRACTOR F.J., LORANGE P. (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 169-85.
- KREPS D.M. (1990), "Corporate Culture and Economic Theory", in ALT J.E., SHEPHERD K.A. (eds), *Perspectives on Political Economy*, Cambridge (Mass.), Cambridge University Press, 90-143.
- LARSON R., BENGTSSON L., HENRINKSSON K., SPARKS J. (1998), "The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances", *Organizational Sciences*, 9(3), 285-305.
- LAIGLE L., THIEBAUT D. (1999), "Pour un paradigme de la coopération", Colloque *Coopération industrielle : diversité et synthèse*, ADIS, Faculté Jean Monnet, Université Paris Sud, 3-4 mai.
- LAKSHMANAN T.R., OKUMURA M. (1995), "The Nature and Evolution of Knowledge Networks in Japanese Manufacturing", *Papers in Regional Science. The Journal of the RSAI*, 74(1), 63-86.
- LANGLOIS R.N., ROBERTSON P. (1995), *Firms, Markets and Economic Change*, London and New York, Routledge.
- LAPORTE A., PAGEAU S. (2000), "Les réseaux d'entreprises : saisir l'opportunité, ou être saisi d'opportunisme ? ", 5<sup>e</sup> Congrès International Francophone sur la PME, Lille, 25-27 octobre.
- LAZARIC N. (1995), "Apprentissage organisationnel et accords inter-firmes : le cas de la relation utilisateur/producteur", in LAZARIC N., MONNIER J.M. (eds), *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Economica, 133-54.
- LAZARIC N. (1999), "Apprentissage collectif, compétences et nouvelle division du travail : quels enjeux et quels débats pour la coopération", Colloque *Coopération industrielle : diversité et synthèse*, ADIS, Faculté Jean Monnet, Université Paris Sud, 3-4 mai.
- LAZARIC N., LORENZ E. (1998), "Trust and Organizational Learning During Inter-Firm Cooperation", in LAZARIC N., LORENZ E. (eds), *Trust and Economic Learning*, London, Edward Elgar, 209-26.
- LAZARIC N., MONNIER J.M. (1995), *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Paris, Economica.
- LAZARIC N., WOLFF S. (1995), "La dynamique organisationnelle des accords inter-entreprises dans les technologies de l'information et de la communication : une approche en termes de flexibilité et d'apprentissage", *Cahiers de Recherche*, 13, Université de Technologie de Compiègne, novembre.
- LAZEAR E.P. (1987), "Incentive Contracts", in EATWELL J., MILGATE M., NEWMAN P.K. (eds), *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*, London, Macmillan, vol. 2, 744-48.
- LAZEAR E.P., ROSEN S. (1981), "Rank Order Tournament as Optimal Labour Contracts", *Journal of Political Economy*, 89, 841-64.
- LE BAS C. (1993), "La firme et la nature de l'apprentissage", *Economie et Sociétés*, Série W, 1(5), mai, 7-14.



- LECOQ B. (1991), "Organisation industrielle, organisation territoriale : une approche intégrée fondée sur la notion de réseau", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° spécial 3-4, 321-41.
- LECOQ B. (1993), "Proximité et rationalité économique", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3, 469-88.
- LEONARD-BARTON D. (1992), "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development", *Strategic Management Journal*, 13.
- LEROY F., RAMANANTSOA B. (1996), "Dimensions cognitives et comportementales de l'apprentissage organisationnel", in NOEL A. et al. (eds), *Perspectives en management stratégique*, Tome IV, Paris, Economica, 89-116.
- LEVINTHAL D.A. (1988), "A Survey of Agency Models of Organizations", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 9, 153-85.
- LEVINTHAL D.A. (1995), "Strategic Management and the Exploration of Diversity", in MONTGOMERY C.A. (ed.), *Resource-Based and Evolutionary Theory of the Firm: Towards a Synthesis*, Kluwer Academic Publishers, 19-42.
- LEVITT B., MARCH J.G. (1988), "Organizational Learning", *Annual Review of Sociology*, 14, 319-40.
- LLERENA P., MATT M., WOLFF S. (1999), "Incentives and Knowledge Creation in Cooperative Inter-Organization Agreements", Colloque *Coopération industrielle : diversité et synthèse*, ADIS, Faculté Jean Monnet, Université Paris Sud, 3-4 mai.
- LOASBY B.J. (1994), "Organisational Capabilities and Interfirm Relations", *Metroeconomica*, 45(3), 248-65.
- LOASBY B.J. (1995), "The Division of Labour", *European Society for the History of Economic Thought*, Siena, September 15-16.
- LOASBY B.J. (1996), "The Organization of Industry and the Growth of Knowledge".
- LOASBY B.J. (1998), "The Organisation of Capabilities", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 35, 139-60.
- LORENZ E.H. (1988), "Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry", in GAMBETTA D. (ed.), *Trust, Making and Breaking Cooperative Relations*, Oxford, Basil Blackwell, 195-210.
- LORENZ E.H. (1992), "Trust, Community, and Cooperation – Toward a Theory of Industrial Districts", in STORPER M., SCOTT A. (eds), *Pathways to Industrialization and Regional Development*. London, Routledge, 195-204.
- LORENZ E.H. (1996), "Confiance, contrats et coopération économique", *Sociologie du Travail*, 4, 487-507.
- LORINO P. (1996), *Méthodes et pratiques de la performance : le guide du pilotage*, Paris, Editions d'Organisation.
- LUNDVALL B.A. (1993), "Explaining Interfirm Cooperation and Innovation. Limits of the Transaction-Cost Approach", in GRABHER G. (ed.), *The Embedded Firm – On the Socio-Economics of Industrial Networks*, London, Routledge, 52-64.
- LYLES M.A. (1988), "Learning Among Joint Venture-Sophisticated Firms", in CONTRACTOR F.J., LORANGE P. (eds), *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington Books, 301-16.

- MARCH J.G. (1991), "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- MARCHESNAY M. (1993), "PME, stratégie et recherche", *Revue Française de Gestion*, 95, 70-75.
- MARENGO L. (1992), "Coordination and Organizational Learning in the Firm", *Journal of Evolutionary Economics*, 2, 313-26.
- MARENGO L. (1995), "Apprentissage, compétences et coordination dans les organisations", in LAZARIC N., MONNIER J.M. (eds), *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Paris, Economica, 3-22.
- MARITI M., SMILEY R.H. (1983), "Cooperative Agreement and the Organization of Industry", *Journal of Industrial Economics*, 31(4), 437-52.
- MARSCHAK J., RADNER R. (1972), *Economic Theory of Teams*, New Haven (CT), Yale University Press.
- MARSHALL A. (1890), *The Principles of Economics*, Trad. Française, Principes d'économie politique (1971), Paris, Giard et Brière, N.Y. Gordon and Breach.
- MELESE J. (1979), *Approches systémiques de l'organisation – Vers l'entreprise à complexité humaine*, Editions d'Organisation.
- MENARD C. (1990), *L'économie des organisations*, Paris, Collection Repères-La Découverte.
- MENARD C. (1994a), "Comportement rationnel et coopération : le dilemme organisationnel", *Cahiers d'Economie Politique*, 24-25, 185-207.
- MÉNARD C. (1994b), "Organizations as Coordinating Devices", *Metroeconomica*, 45(3), 224-47.
- MÉNARD C. (1995), "Markets as Institutions versus Organizations as Markets? Disentangling Some Fundamental Concepts", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 28, 161-82.
- MÉNARD C. (1996), "Inside the Black Box: The Variety of Hierarchical Forms", in GROENEWEGEN J. (ed.), *Transaction Cost Economics and Beyond*, London, Kluwer Academic Publishers, 149-70.
- MENARD C. (1997), "Le pilotage des formes organisationnelles hybrides", *Revue Economique*, 48(3), 741-50.
- MEYER A., DUBUISSON S, LE BAS C. (1999), "La thématique des compétences, une confrontation de points de vue disciplinaires", in FORAY D., MAIRESSE J. (eds), *Innovations et performances. Approches interdisciplinaires*, Edition des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- MILGROM P., ROBERTS J. (1997), *Economie, organisation et management*, Bruxelles, De Boeck.
- MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE (1999), "La sous-traitance dans l'industrie", *Le 4 Pages de Statistiques Industrielles*, SESSI, Secrétariat d'Etat à l'industrie, n° 117, août.
- MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE (1999), *L'état des PMI*, Collection Chiffres clés, SESSI, Secrétariat d'Etat à l'industrie.

- MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE (2000), "La sous-traitance industrielle : un phénomène en croissance", *Le 4 Pages de Statistiques Industrielles*, SESSI, Secrétariat d'Etat à l'industrie, n° 131, juin.
- MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE (2000), "Les premiers résultats de l'Enquête Annuelle d'Entreprises en 1999", *Le 4 Pages de Statistiques Industrielles*, SESSI, Secrétariat d'Etat à l'industrie, n° 134, juillet.
- MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE (2000), *La sous-traitance en chiffres*, SESSI, Secrétariat d'Etat à l'industrie, n° 131, juin.
- MONATERI J.C., RUFFIEUX B. (1996), "Le temps de la quasi-intégration : une approche dynamique", in RAVIX J.L. (ed.), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Paris, Editions du CNRS, 77-109.
- MONTGOMERY C.A. (1995), *Resource-Based and Evolutionary Theory of the Firm: Towards a Synthesis*, Kluwer Academic Publishers.
- MUSTAR P., CALLON M. (1992), "Réseaux de l'innovation", in CURIEN N. (ed.), *Economie et management des entreprises de réseau*, Paris, ENSPTT-Economica, 115-30.
- NELSON R.R. (1991), "Why Do Firms Differ, and how Does it Matter?", *Strategic Management Journal*, 12, 61-74.
- NELSON R.R., WINTER S.G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.
- NIOSI J. (1999), "Les alliances technologiques internationales. Une analyse comparative des alliances Nord-Sud et Nord-Nord", Colloque *Coopération industrielle : diversité et synthèse*, ADIS, Faculté Jean Monnet, Université Paris Sud, 3-4 mai.
- NONAKA I. (1991), "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, 69(6), November-December, 96-104.
- NONAKA I. (1994), "A dynamic Theory of Organization Knowledge Creation", *Organization Science*, 2(1), 14-37.
- NONAKA I., TAKEUCHI H. (1997), *La connaissance créatrice*, Bruxelles, De Boeck Université.
- NONAKA I., TOYAMA R., NAGATA A. (2000), "A Firm as a Knowledge-Creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm", *Industrial and Corporate Change*, 9(1), March, 1-20.
- NOORDERHAVEN N.G. (1996), "Opportunism and Trust in Transaction Cost Economics", in GROENEWEGEN J. (ed.), *Transaction Cost Economics and Beyond*, London, Kluwer Academic Publishers, 105-28.
- NOOTEBOOM B. (1992), "Towards a Dynamic Theory of Transactions", *Journal of Evolutionary Economics*, 2, 281-99.
- NORTH D.C. (1993), "Institutional Change: A Framework of Analysis", in SJÖSTRAND S.E. (ed.), *Institutional Change. Theory and Empirical Findings*, New York, M.E. Shape, 35-46.
- OCDE (1996), *Réseaux d'entreprises et développement local. Compétition et coopération dans les systèmes productifs locaux*, Paris, Editions de l'OCDE.
- ORLEAN A. (1994), *Analyse économique des conventions*, Paris, PUF.

- OUCHI W.C. (1980), "Markets, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, 25, March.
- UGHTON C., WHITTAM G. (1997), "Competition and Cooperation in the Small Firm Sector", *Scottish Journal of Political Economy*, 44(1), February, 1-30.
- PACHE G. (1994), "L'impact des stratégies d'entreprises sur l'organisation industrielle : PME et réseaux de compétences", *Revue d'Economie Industrielle*, numéro spécial, 67.
- PARK S.H. (1996), "Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control", *Organization Studies*, 17(5), 795-824.
- PATUREL R., BARRIOL N. (1999), "Les PME et la qualité : diffuser l'innovation en gestion grâce à une démarche collective", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 61-71.
- PEILLON S., BURLAT P. (1998), « Réseaux de compétences et dynamiques locales », 66<sup>ème</sup> Congrès de l'ACFAS, Section de Développement Régional, Québec, 11-13 mai.
- PEILLON S., BURLAT P. (1999), « Réseaux de compétences et dynamiques locales », in LAFONTAINE D., THIVIERGE N., *Les régions fragiles face à la mondialisation*, UQAR-UQAC, GRIDEQ-GRIR, Québec, Canada.
- PENROSE E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Oxford University Press.
- PERNIN J.L. (1993), "La coopération entre firmes : une approche par l'économie des conventions", *Economie Appliquée*, tome XLVI, 4, 105-26.
- PERROW C. (1993), "Small Firms Networks", in SJÖSTRAND S.E. (ed.), *Institutional Change. Theory and Empirical Findings*, New York, M.E. Shape, 111-38.
- PFEFFER J., SALANCIK G.R. (1978), *The External Control of Organizations*, New York, Harper & Row.
- POLANYI M. (1967), *The Tacit Dimension*, New York, Doubleday.
- PONCELET P. (1995), "S'allier pour le meilleur et pour l'avenir", *L'Entreprise*, 121, 56-61.
- POULIN D., MONTREUIL B., GAUVIN S. (1994), *L'entreprise réseau – Bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Montréal, Publi-Relais.
- POULIN D., SU Z., CHRYSOSTOME E.V. (1998), "Inter-Firm Cooperation Networks: A Historical Perspective", *Working Paper*, 1998-038, CENTOR, Université Laval, Québec, Canada.
- POWELL W. (1991), "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization", in THOMPSON G., FRANCES J., LEVACIC R., MITCHELL J. (eds), *Markets, Hierarchies and Networks. The Coordination of Social Life*, London, Sage Publications, 265-276.
- PRAHALAD C., HAMEL G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, 66, May-June, 79-91.
- PYKE F. (1994), *Small-Firm, Technical Services and Inter-Firm Cooperation*, Geneva, International Labour Office, ILO Publications.
- QUELIN B. (1996), "Coopération interentreprises et création de ressources", in RAVIX J.L. (ed.), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Paris, Editions du CNRS. 111-39.
- RAINELLI M., GAFFARD J.L., ASQUIN A. (1995), *Les nouvelles formes organisationnelles*, Paris, Economica.

- RAVIX J.L. (1990), “ L’émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théorie de l’organisation industrielle : Coase et Richardson ”, *Revue d’Economie Industrielle*, 51, 202-25.
- RAVIX J.L. (1996), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Paris, Editions du CNRS.
- RAVIX J.L., ROMANI P.M. (1996), “ L’actualité des idées en économie industrielle. Institutionnalisme, évolutionnisme et compétences des firmes : le point de vue de Richard Nelson ”, *Revue d’Economie Industrielle*, 78, 67-80.
- REVE T. (1995), “The Firm as a Nexus of Internal and External Contracts”, in FOSS P. (ed.), *Economic Approaches to Organizations and Institutions. An Introduction*, Dartmouth Publishing Company, 139-64.
- Revue d’Economie Industrielle* (1994), “ PME-PMI et économie industrielle ”, numéro spécial, 67.
- Revue du MAUSS* (1994), “ A qui se fier ? Confiance, interaction et théorie des jeux ”, 4, Paris, La Découverte, Collection Recherches.
- Revue Fiduciaire* (1988), “ Les groupements inter-entreprises ”, Paris, La Villeguerin Editions.
- Revue Française de Gestion* (1997), dossier “ Alliances et partenariats ”, 114, 64-117.
- Revue Internationale PME* (1996), “ PME et territoire ”, 9(3-4).
- RICHARDSON G.B. (1972), “The Organization of Industry”, *The Economic Journal*, 82, September, 883-96.
- RING P.S., VAN DE VEN A.H. (1992), “Structuring Cooperative Relationships between Organizations”, *Strategic Management Journal*, 13(7), 483-98.
- RING P.S., VAN DE VEN A.H. (1994), “Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships ”, *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- RIZOPOULOS Y. (1997), “ Marchés, organisations, réseaux : alternatives ou complémentarités ? ”, in PALLOIX C., RIZOPOULOS Y. (eds), *Firmes et économie industrielle*, Paris, L’Harmattan, 369-87.
- ROLLAND N. (2000), “ L’apprentissage organisationnel dans les alliances stratégiques de PME ”, 5<sup>e</sup> *Congrès International Francophone sur la PME*, Lille, 25-27 octobre.
- ROSENFELD S.A. (1996), “Does Cooperation Enhance Competitiveness? Assessing the Impacts of Inter-Firm Collaboration”, *Research Policy*, 25, 247-63.
- ROTHWELL R., DODGSON M. (1991), “External Linkages and Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises”, *R&D Management*, 21(2), 125-37.
- RULLIERE J.L. (1994), “ Modéliser la confiance : usage et limite du calcul économique ”, Séminaire *Nouvel Institutionnalisme – La Confiance*, MRASH Lyon, mars.
- RULLIERE J.L., TORRE A. (1995), “ Les formes de la coopération inter-entreprises ”, *Revue d’Economie Industrielle*, numéro exceptionnel « Economie industrielle : développements récents », 215-45.
- RUMELT R.P., SCHENDEL D., TEECE D.J. (1991), “Strategic Management and Economics”, *Strategic Management Journal*, 12, 5-29.

- SABEL C. (1992), "Studied Trust: Building New Forms of Co-Operation in a Volatile Economy", in PYKE F., SENGENBERGER W. (eds), *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, Geneva, International Labour Office Publications, 215-50.
- SACHWALD F. (1998), "Cooperative Agreements and the Theory of the Firm: Focusing Barriers to Change", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 35, 203-25.
- SAGLIETTO L., THOMAS C. (1995), "Coopération, complexité et hiérarchie : le cas des joint-ventures", in RAINELLI M., GAFFARD J.L., ASQUIN A. (eds), *Les nouvelles formes organisationnelles*, Economica, 119-40.
- SAKO M. (1992), *Prices, Quality, and Trust – Inter-Firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press.
- SAKO M., HELPER S. (1998), "Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence from the Automotive Industry in Japan and the United States", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 34, 387-417.
- SANCHEZ R. (2000), "Une comparaison des approches de la ressource, des capacités dynamiques à la compétence : une contribution à la théorie du management stratégique", in ARREGLE J.L., QUELIN B. (eds), *Le management stratégique des compétences*, Ellipses, Collection HEC.
- SANCHEZ R., HEENE A. (1997), *Strategic Learning and Knowledge Management*, John Wiley and Sons Ltd.
- SANCHEZ R., HEENE A., THOMAS H. (1996), *Dynamics of Competence-Based Competition*, Pergamon Press.
- SCHELLING T.C. (1960), *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press.
- SCHIMANOFF. (1980), *Communication Rules: Theory and Research*, London, Sage Library of Social Research.
- SIMON H.A. (1947), *Administrative Behavior, a Story of Decision Processes in Business Organization*, New York, Macmillan.
- SIMON H.A. (1987), "Bounded Rationality", in EATWELL J., MILGATE M., NEWMAN P.K. (eds), *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*, London, Macmillan, vol. 1, 266-67.
- SUAREZ-VILLA L. (1998), "The Structures of Cooperation: Downscaling, Outsourcing and the Nnetworked Alliance", *Small Business Economics*, 10(1), 5-16.
- TEECE D.J. (1986), "Profiting from Technological Innovation", *Research Policy*, 15, December, 285-305.
- TEECE D.J. (1988), "Technological Change and the Nature of the Firm", in DOSI G. et al. (eds), *Technical Change and Economic Theory*, London, Pinter Publishers, 256-81.
- TEECE D.J. (1992), "Competition, Cooperation, and Innovation", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18, 1-25.
- TEECE D.J., PISANO G. (1994), "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction", *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-56.
- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1990), "Firm Capabilities, Resources and Concept of Strategy: Four Paradigms of Strategic Management", *Working Paper*, 90-8, University of California, Berkeley, December.

- TEECE D.J., PISANO G., SHUEN A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18(7).
- THORELLI H.B. (1986), "Networks: Between markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, 7, 37-51.
- TORRES O. (2000), "Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME", 5<sup>e</sup> Congrès International Francophone sur la PME, Lille, 25-27 octobre.
- URBAN S., VENDEMINI S. (1994), *Alliances stratégiques coopératives européennes*, Bruxelles, De Boeck.
- VON HIPPEL E. (1989), "Cooperation between Rivals: Informal Know-How Trading", *Research Policy*, 16.
- WEINSTEIN O. (1997), "Modes de coordination interfirmes et modèles d'innovation", in PALLOIX C., RIZOPOULOS Y. (eds), *Firmes et économie industrielle*, Paris, L'Harmattan, 389-413.
- WERNERFELT B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5, 171-80.
- WERNERFELT B. (1995), "Resource-Based Strategy in a Stochastic Model", in MONTGOMERY C.A. (ed.), *Resource-Based and Evolutionary Theory of the Firm: Towards a Synthesis*, Kluwer Academic Publishers, 133-45.
- WILLIAMSON O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press.
- WILLIAMSON O.E. (1981), "The Modern Corporation: Origin, Evolution, Attributes", *Journal of Economic Literature*, 19, December, 1537-68.
- WILLIAMSON O.E. (1983), "Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange", *American Economic Review*, 73(4), 519-40.
- WILLIAMSON O.E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, The Free Press.
- WILLIAMSON O.E. (1990), "The Firm as a Nexus of Treaties: An Introduction", in AOKI M., GUSTAFSSON B., WILLIAMSON O.E. (eds), *The Firm as a Nexus of Treaties*, London, Sage Publications, 1-25.
- WILLIAMSON O.E. (1991), "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-96.
- WILLIAMSON O.E. (1993a), "Calculativeness, Trust and Economic Organization", *Journal of Law and Economics*, XXXVI, April, 453-86.
- WILLIAMSON O.E. (1993b), "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", in SJÖSTRAND S.E. (ed.), *Institutional Change. Theory and Empirical Findings*, NY, M.E. Shape, 75-108.
- WILLIAMSON O.E. (1993c), "Opportunism and its Critics", *Managerial and Decision Economics*, 14, 97-107.
- WILLIAMSON O.E. (1994), *Les institutions de l'économie*, Paris, InterEditions.
- WILLIAMSON O.E. (1996), "Efficiency, Power, Authority and Economic Organization", in GROENEWEGEN J. (ed.), *Transaction Cost Economics and Beyond*, London, Kluwer Academic Publishers, 11-42.

---

WOLFF S. (1996), “ La dynamique des accords interentreprises dans le secteur des télécommunications – une approche en termes de flexibilité et d’apprentissage ”, in RAVIX J.L. (ed.), *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Paris, Editions du CNRS –245-65.





# Table des matières

---

<b>Sommaire .....</b>	<b>1</b>
<b>Introduction générale.....</b>	<b>9</b>
<b>Chapitre 1 – Les enjeux du pilotage des coopérations interentreprises.....</b>	<b>19</b>
<b>1. L’ANALYSE DE LA COORDINATION INTERFIRMES PAR LES APPROCHES CONTRACTUELLES : L’AMPLEUR DU RISQUE D’OPPORTUNISME DES AGENTS.....</b>	<b>22</b>
1.1. <i>L’importance des asymétries contractuelles et de l’opportunisme dans la coordination.....</i>	23
1.1.1. L’opportunisme : une forme majeure d’asymétrie contractuelle.....	23
1.1.1.1. L’accent des approches contractuelles sur les asymétries d’information .....	23
1.1.1.2. L’opportunisme : une asymétrie contractuelle source de coûts .....	24
1.1.2. Les conditions d’apparition des comportements opportunistes .....	25
1.1.2.1. Une conséquence de la rationalité limitée des agents et de l’incomplétude des contrats .....	25
1.1.2.2. La spécificité des actifs : un facteur aggravant l’opportunisme.....	25
1.2. <i>L’enjeu du pilotage de la coopération : la lutte contre l’opportunisme .....</i>	27
1.2.1. L’opportunisme dans les coopérations interfirmes : l’aléa moral.....	27
1.2.1.1. Une forme remarquable d’opportunisme : l’aléa moral .....	27
1.2.1.2. L’aléa moral : un risque majeur de la coopération interfirmes .....	28
a) L’incomplétude des contrats de coopération .....	28
b) La spécificité des actifs engagés par les partenaires .....	29
c) Des partenaires aux intérêts potentiellement divergents .....	29
d) ... dont les comportements sont difficilement observables .....	29
1.2.2. Les différents comportements de free-riding au sein des coopérations.....	30
1.2.2.1. Les comportements de tire-au-flanc au sein des coopérations interfirmes ....	30
a) La production en équipe : une activité répandue parmi les coopérations interentreprises.....	31
b) Les comportements de tire-au-flanc : des partenaires incités à ne pas maximiser leur effort .....	31
1.2.2.2. Les tentatives de hold-up de la quasi-rente issue de la coopération.....	32
a) Une quasi-rente inhérente à la coopération.....	32
b) Le hold-up : des partenaires pouvant revendiquer une part du surplus ne correspondant pas à leur contribution effective.....	32

1.2.2.3. La tragédie des communs : lorsque la coopération implique une ressource commune .....	33
1.3. <i>Les limites des théories des contrats pour l'analyse du pilotage de la coopération : une approche statique de « nœuds de contrats »</i> .....	34
1.3.1. La coopération interfirmes comme nœud de contrats .....	34
1.3.2. Une approche uniquement statique et centrée sur l'allocation des ressources .	36
<b>2. LA COOPERATION INTERFIRMES DANS LES APPROCHES <i>COMPETENCE-BASED</i> : L'IMPORTANCE DE LA COORDINATION TECHNIQUE</b> .....	<b>38</b>
2.1. <i>La primauté des processus productifs et cognitifs : la coordination « technique »</i> .....	38
2.1.1. La coordination « technique » pour gérer les dimensions productives et cognitives des activités économiques .....	39
2.1.1.1. La coordination dans les approches competence-based : l'accent sur les dimensions productive et cognitive des activités économiques .....	39
2.1.1.2. La coordination des activités de production, des connaissances et des compétences : la notion de coordination technique .....	40
2.1.2. Origine et conséquences des difficultés de coordination technique .....	41
2.1.2.1. L'acquisition et le traitement de l'information engendrent des coûts .....	41
a) Limites de la rationalité et difficultés de traitement de l'information .....	41
b) L'incertitude environnementale renforce les problèmes d'information .....	43
2.1.2.2. Au-delà des problèmes d'information : la nécessaire prise en compte des processus d'apprentissage .....	44
a) Le caractère tacite et organisationnel de la connaissance et des compétences .	44
b) La nécessaire prise en compte des phénomènes d'apprentissage .....	45
2.2. <i>Le rôle du pilotage de la coopération : assurer la coordination technique et favoriser l'apprentissage</i> .....	46
2.2.1. La coordination technique dans les coopérations interfirmes .....	46
2.2.1.1. La coopération interfirmes dans les approches fondées sur les compétences	47
2.2.1.2. La coordination technique des partenaires : un enjeu majeur des coopérations .....	48
2.2.2. Les deux dimensions de la coordination technique : coordination <i>stricto sensu</i> et coordination cognitive .....	50
2.2.2.1. La coordination <i>stricto sensu</i> dans les coopérations .....	50
2.2.2.2. La coordination cognitive et l'apprentissage dans les coopérations .....	51
a) La nécessaire création d'une base de connaissance commune aux partenaires	51
b) Vers la création de connaissances nouvelles .....	52
2.3. <i>Un éclairage complémentaire de celui des approches contractuelles : une analyse dynamique prenant en compte de la dimension temporelle de la coopération</i> .....	52
2.3.1. Une analyse de la coopération dynamique et orientée vers la création de ressources .....	53
2.3.2. Des perspectives complémentaires pour l'analyse du pilotage .....	54

## Chapitre 2 – La lutte contre l’opportunisme dans les coopérations interfirmes : des mécanismes extra-contractuels pour pallier l’incomplétude des contrats... 59

<b>1. LE CONTRAT DE COOPERATION COMME MECANISME DE LUTTE CONTRE L’OPPORTUNISME .....</b>	<b>60</b>
1.1. <i>Le pilotage contractuel de la coopération interfirmes .....</i>	61
1.1.1. La nécessité des contrats .....	61
1.1.2. Contrat de coopération interfirmes et « pilotage contractuel » .....	63
1.2. <i>Les différents mécanismes contractuels de lutte contre l’opportunisme .....</i>	64
1.2.1. La solution par la propriété : une réponse radicale aux problèmes de free-riding .....	65
1.2.1.1. Droits de propriété et justification de l’existence de la firme .....	65
1.2.1.2. La lutte contre l’opportunisme passe par l’abandon de la coopération et l’intégration des entreprises partenaires .....	66
a) La propriété comme solution au comportement de tire-au-flanc .....	67
b) La propriété comme solution au problème du hold-up .....	68
c) La propriété comme solution à la tragédie des communs .....	68
1.2.2. Les dispositifs de contrôle et de garantie pour gérer les problèmes de free-riding .....	70
1.2.2.1. Les mécanismes de supervision dans les coopérations interfirmes .....	70
a) Les mécanismes de supervision .....	70
b) Les mécanismes de contrôle des partenaires .....	71
1.2.2.2. Les systèmes de garantie dans les coopérations interfirmes .....	72
a) Deux types de garanties : otages et rupture du contrat .....	72
b) La remise d’otages dans les coopérations interfirmes .....	73
c) La rupture du contrat de coopération .....	74
1.2.3. Les mécanismes incitatifs pour gérer les problèmes de free-riding .....	74
1.2.3.1. Les contrats incitatifs .....	74
1.2.3.2. Les incitations au sein des coopérations interfirmes .....	77
<b>2. L’INSUFFISANCE DES CONTRATS ET LA NECESSITE DES MECANISMES EXTRA-CONTRACTUELS POUR LUTTER CONTRE L’OPPORTUNISME AU SEIN DES COOPERATIONS INTERFIRMES .....</b>	<b>78</b>
2.1. <i>Limites d’un pilotage uniquement contractuel et intérêt d’un pilotage « relationnel » de la coopération .....</i>	79
2.1.1. Les limites liées à la nature des comportements des agents économiques .....	80
2.1.1.1. Dynamique de la coopération et opportunisme : introduction de l’apprentissage et de l’embeddedness .....	80
2.1.1.2. L’importance des mécanismes extra-contractuels .....	82
2.1.2. Les limites liées à la nature même des contrats .....	83
2.1.2.1. Des contrats coûteux .....	83
2.1.2.2. ... d’une efficacité limitée .....	83
2.1.2.3. ... et qui restent malgré tout incomplets .....	84
2.1.3. Un pilotage relationnel de la coopération permet de compléter le pilotage contractuel dans la lutte contre l’opportunisme .....	85
2.2. <i>Des mécanismes extra-contractuels complémentaires au contrat dans la lutte contre l’opportunisme .....</i>	85
2.2.1. La réputation permet de limiter l’opportunisme .....	86

2.2.1.1. La « confiance calculée » .....	86
2.2.1.2. Jeu de la confiance et modèles à réputation .....	87
2.2.2. La confiance interpersonnelle : un puissant frein à l'opportunisme .....	90
2.2.2.1. La notion de confiance interpersonnelle .....	90
2.2.2.2. Les facteurs d'émergence de la confiance dans les coopérations interfirmes .....	92
2.2.2.3. La confiance interpersonnelle comme frein à l'opportunisme.....	94

### **Chapitre 3 La coordination technique dans les coopérations interfirmes : la nécessité d'apprentissages .....** 97

#### **1. LA PRISE DE DECISION AU SEIN DES COOPERATIONS INTERFIRMES : LA DIMENSION DE COORDINATION STRICTO SENSU.....** 98

##### *1.1. Une approche statique de la coordination des partenaires : routines et autorité contractuelles.....* 99

1.1.1. Des « routines contractuelles » pour repousser les limites de la rationalité des acteurs .....	99
1.1.2. Incomplétude contractuelle et mécanisme d'autorité pour gérer l'incertitude dans les coopérations interfirmes .....	101

##### *1.2. Une approche dynamique de la coordination stricto sensu : la nécessité d'apprentissages.....* 104

1.2.1. Apprentissage et routines organisationnelles dans les coopérations interfirmes.....	104
1.2.1.1. La nature cognitive des règles et routines .....	104
a) La notion de règle dans l'économie des conventions .....	105
b) Les routines évolutionnistes.....	105
1.2.1.2. Le passage de la connaissance individuelle à la connaissance organisationnelle requiert une base de connaissances communes .....	107
a) L'apprentissage organisationnel renvoie à la création d'une base de connaissances communes .....	107
b) La création d'une base de connaissances communes est facilitée par les interactions.....	111
1.2.2. Les fondements de l'autorité dans les coopérations interfirmes.....	114
1.2.2.1. L'organisation de l'autorité.....	115
1.2.2.2. Les facteurs propices à un mécanisme d'autorité efficace : confiance et culture commune .....	117

#### **2. LA COORDINATION COGNITIVE DES PARTENAIRES DE LA COOPERATION .....** 121

##### *2.1. Une approche « statique » : la coopération interfirmes comme stratégie d'accès aux compétences.....* 122

2.1.1. La coopération interentreprises comme moyen d'accès aux compétences.....	122
2.1.1.1. Compétences clés et avantage concurrentiel .....	122
2.1.1.2. La coopération pour accéder à des compétences tacites et complémentaires.....	124
2.1.2. Les facteurs propices aux transferts de compétences : une nécessaire « réceptivité » .....	125
2.1.3. Limiter la « transparence » pour éviter un « pillage » de compétences clés ..	128

##### *2.2. Une approche dynamique : l'apprentissage orienté vers la création de capacités dynamiques au sein des coopérations interfirmes.....* 129

2.2.1.	Coopérer pour créer des capacités dynamiques .....	130
2.2.1.1.	Les capacités dynamiques des firmes.....	130
2.2.1.2.	La notion de capacités dynamiques au sein des coopérations interfirmes ...	132
2.2.2.	La création de compétences collectives au sein des coopérations interfirmes	133
2.2.2.1.	Les modes de conversion/création de compétences .....	133
a)	Première phase : la « socialisation » .....	135
b)	Deuxième phase : « l'externalisation » .....	135
c)	Troisième phase : « la combinaison » .....	135
d)	Quatrième phase : « l'internalisation » .....	135
2.2.2.2.	Un processus de création de compétences en spirale.....	136
2.2.3.	Les facteurs propices à la création de compétences.....	137
2.2.3.1.	Les facteurs relatifs au mode de pilotage .....	137
a)	L'attitude coopérative des partenaires .....	138
b)	La forme organisationnelle .....	138
c)	L'importance d'une base de connaissances communes.....	139
d)	Le leadership.....	139
e)	Le rôle de la proximité.....	140
2.2.3.2.	La nécessité d'une capacité d'absorption.....	141
2.2.4.	Difficultés et risques d'une stratégie de création de compétences collectives	141
2.2.4.1.	Le dilemme entre exploration et exploitation et le risque de lock-in technologique .....	142
2.2.4.2.	Le risque de hold-up.....	143
 <b>Chapitre 4</b>		
<b>Coopération interfirmes et groupements de PME :</b>		
<b>une mise en perspective .....</b>		<b>145</b>
 <b>1. UNITE ET DIVERSITE DES GROUPEMENTS DE PME .....</b>		<b>146</b>
1.1.	<i>Le groupement : une coopération interfirmes .....</i>	<i>147</i>
1.2.	<i>Le groupement : une coopération entre PME .....</i>	<i>148</i>
1.2.1.	Les PME : une catégorie particulière d'entreprises .....	148
1.2.2.	L'émergence des groupements de PME : le poids de l'environnement.....	150
1.2.2.1.	Les modifications de l'environnement des entreprises .....	151
1.2.2.2.	La coopération : une solution adaptée aux PME.....	152
1.3.	<i>La diversité des groupements de PME .....</i>	<i>155</i>
 <b>2. VERS UNE DEFINITION ET UNE TYPOLOGIE DES GROUPEMENTS DE PME .....</b>		<b>156</b>
2.1.	<i>Le groupement : une forme de réseau d'entreprises .....</i>	<i>157</i>
2.1.1.	Le groupement : une forme de coopération ni strictement verticale, ni strictement horizontale .....	157
a)	Les relations de coopération verticales .....	157
b)	Les relations de coopération horizontales.....	158
c)	Les liaisons entre science et industrie.....	159
2.1.2.	Le groupement face aux différentes formes de réseaux.....	160
2.1.2.1.	Les réseaux industriels : une forme de coordination allant au-delà de la coopération entre firmes.....	160
2.1.2.2.	Les réseaux stratégiques : un mode de coordination intermédiaire entre marché et hiérarchie .....	162
2.1.2.3.	La firme-réseau : un prolongement du partenariat vertical .....	162

2.1.2.4. Le réseau de firmes : des caractéristiques proches de celles du groupement.....	163
a) Les districts industriels .....	163
b) Les réseaux innovateurs locaux .....	164
c) Les réseaux de sous-traitance.....	165
2.1.3. Le groupement de PME : une forme particulière de réseau.....	165
2.2. <i>Deux types fondamentaux de groupements</i> .....	166
2.2.1. Deux grandes catégories de motivations au regroupement.....	167
2.2.2. Groupement de similitude vs. groupement complémentaire .....	168
2.2.2.1. Une distinction entre la nature de la coopération et la nature de l'interdépendance des partenaires .....	168
2.2.2.2. Une typologie des groupements en fonction de l'interdépendance des partenaires .....	169
<b>Chapitre 5 Une analyse dynamique du pilotage des groupements de PME .....</b>	<b>173</b>
<b>1. LES GROUPEMENTS DE SIMILITUDE : UN PILOTAGE ESSENTIELLEMENT CONTRACTUEL.....</b>	<b>175</b>
1.1. <i>Des enjeux aisément circonscrits</i> .....	176
1.1.1. La coordination technique concerne des activités similaires autour d'une tâche simple sans véritable dimension cognitive .....	176
1.1.2. Un risque d'opportunisme présent mais limité .....	177
1.1.2.1. Le risque de surexploitation d'une ressource commune .....	178
1.1.2.2. Un opportunisme plus saillant dans les groupements de similitude horizontaux.....	178
1.2. <i>Un pilotage essentiellement contractuel</i> .....	179
1.2.1. La phase d'engagement : un contrat de coopération « complet ».....	179
1.2.1.1. Des mécanismes contractuels de coordination <i>stricto sensu</i> .....	179
1.2.1.2. Des mécanismes contractuels visant à assurer une exploitation correcte des ressources communes .....	180
1.2.1.3. Le rôle de la réputation dans les groupements de similitude horizontaux ...	181
1.2.2. La mise en œuvre de la coopération : un pilotage « automatique ».....	182
1.2.3. Cessation et évolution des groupements de similitude .....	182
<b>2. LES GROUPEMENTS COMPLEMENTAIRES : UN PILOTAGE NECESSAIREMENT RELATIONNEL .....</b>	<b>183</b>
2.1. <i>Les groupements complémentaires : des enjeux multiples nécessitant une             coordination cognitive essentielle</i> .....	184
2.1.1. La coordination technique porte à la fois sur l'accès et la création de compétences.....	185
2.1.2. L'opportunisme : une menace sérieuse.....	186
2.1.2.1. Un aléa moral commun à l'ensemble des groupements complémentaires...	186
2.1.2.2. Le risque d'appropriation des compétences .....	188
2.2. <i>Un pilotage nécessairement relationnel</i> .....	188
2.2.1. L'engagement : un contrat de coopération fatalement incomplet.....	189
2.2.1.1. Des mécanismes contractuels de coordination <i>stricto sensu</i> et de lutte contre l'opportunisme .....	189
2.2.1.2. « L'incomplétude n'est pas le problème, c'est la solution » .....	191

2.2.2. La mise en œuvre de la coopération : apprentissage et pilotage relationnel...	192
2.2.2.1. L'apprentissage comportemental pour freiner l'opportunisme :	
la confiance .....	193
a) Le contrat de coopération comme initiateur de la confiance .....	193
b) Le développement de la confiance nécessite des interactions .....	194
c) La proximité favorise l'émergence de la confiance .....	195
2.2.2.2. L'apprentissage organisationnel et la constitution d'une base de connaissances commune pour améliorer la coordination <i>stricto sensu</i> .....	195
2.2.2.3. L'apprentissage technologique et la création de compétences spécifiques..	196
2.2.3. Le risque d'évolution des groupements complémentaires vers une forme intégrée .....	199
<b>Chapitre 6 Le pilotage des groupements de PME : des études de cas.....</b>	<b>201</b>
<b>1. UNE ETUDE DE DEUX CAS DE GROUPEMENTS DE SIMILITUDE .....</b>	<b>203</b>
Cas 1 L'Association Qualité Ondaine : un groupement de similitude intersectoriel	203
Cas 2 Alliance HA : un groupement de similitude horizontal .....	205
<b>2. DEUX CAS DE GROUPEMENTS COMPLEMENTAIRES .....</b>	<b>207</b>
Cas 3 ICARA : un groupement complémentaire vertical .....	207
Cas 4 Mécanergie : un groupement complémentaire à la fois vertical et horizontal	209
La phase d'engagement de la coopération : la définition de mécanismes contractuels.....	209
La phase de réalisation de la coopération : de multiples adaptations .....	211
L'évolution possible de Mécanergie vers une intégration des partenaires .....	212
<b>3. L'OPPORTUNISME EN QUESTION .....</b>	<b>213</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>215</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>221</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>241</b>