

HEC MONTREAL

**Le rôle de la confiance comme vecteur de stabilité dans les alliances stratégiques  
coopétitives appliquée par les Petites et Moyennes entreprises évoluant dans le  
secteur des hautes technologies.**

Alexandre Myard

**Sciences de la gestion  
(stratégie d'entreprise)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences  
(M. Sc.)*

Avril 2015

© Alexandre Myard



## **Sommaire exécutif**

Le phénomène de la coopétition, la poursuite d'une alliance formelle entre concurrents, fait l'objet d'une certaine attention depuis une quinzaine d'années aussi bien sur le plan théorique que sur le plan pratique. Ce type d'alliance permet pour les partenaires d'avoir accès à des ressources supplémentaires. Ces alliances se caractérisent également par une certaine complexité en réunissant des concurrents ayant chacun avantage à défendre ses propres intérêts au détriment du partenaire. Ainsi, le risque posé par le fait de se mettre en position de vulnérabilité vis-à-vis d'un partenaire qui s'avère être un concurrent par la même occasion suggère la nécessité de sélectionner celui-ci avec soin.

En conceptualisant ce concept de coopétition auprès des Petites et Moyennes entreprises évoluant dans le domaine du logiciel, nous avons été amenés à évaluer l'impact de la confiance sur la pérennité de l'alliance. L'emphase sur les PME évoluant ce domaine était justifié, car la coopétition trouve un terrain d'application très propice dans les domaines caractérisés par une forte intensité de savoir. La nécessité d'innover via l'accès à de nouvelles ressources grâce aux partenaires rapidement contribue à contrebalancer les risques associés à ce type de relation. L'emphase sur la confiance se justifie quant à lui par le fait que les projets menés dans le domaine des technologies nécessitent un certain degré d'ouverture compte tenu notamment des étapes liées au processus de R&D. La confiance via le phénomène de gouvernance relationnelle contribue à instaurer un climat favorisant l'échange d'information, la flexibilité, et la réciprocité.

Nous avons utilisé une définition de la confiance axée sur la notion de risque qui comportait trois éléments: habilité, intégrité, et comportement bienveillant. Nous avons ensuite conforté ces éléments à différentes variables permettant de comprendre les origines, les manifestations, et les finalités de la confiance dans le cadre d'alliances coopétives.

À l'issue d'un travail de recherche mené auprès de 12 entreprises, des informations tant sur le plan quantitatif que qualitatif ont été récoltées. Ce travail étant avant tout de nature quantitative nous a permis d'avoir une vision plus nuancée du rôle de la confiance dans les alliances coopétitives étudiées. Il en résulte surtout que l'intégrité dans certains cas contribuait à la stabilité dans la mesure où cela permettait de montrer que le partenaire respectait ses engagements. Une méfiance latente continuait à caractériser la relation. L'important étant la satisfaction des objectifs à l'origine de l'alliance. Les informations d'ordre qualitatif ont été réunies pour contextualiser nos réponses quantitatives et permettre d'explorer les limites et les possibilités d'amélioration de notre recherche.

## Table des matières

Sommaire exécutif	III
Tables des matières	1
Liste des figures	5
Remerciements	6
<b>1) INTRODUCTION</b>	<b>7</b>
<b>2) REVUE DE LITTÉRATURE</b>	<b>10</b>
<b>2-1) Une définition de la coopération</b>	<b>10</b>
2-1-1) La genèse de la coopération	10
2-1-2) La coopération et la coopération sur un même continuum	12
2-1-3) La coopération : la coexistence de stratégies coopératives et compétitives simultanément	14
<b>2-2) La coopération : un concept concret</b>	<b>16</b>
2-2-1) L'affirmation d'une définition du concept de coopération	16
2-2-2) La prédominance de la coopération dans les industries de hautes technologies	17
<b>2-3) La coopération dans le domaine des Petites et Moyennes entreprises</b>	<b>20</b>
2-3-1) Les avantages de la coopération	20
2-3-2) La coopération comme vecteur d'innovation	24
2-3-3) La coopération par les PME : une illusion ?	24
2-3-4) Un processus très spécifique	25
<b>2-4) La question de la stabilité dans le cadre d'une alliance stratégique</b>	<b>29</b>
2-4-1) La difficile route de la stabilité dans le cadre d'une alliance coopérative	29
2-4-2) Les trois sources d'instabilités dans une alliance	30
2-4-3) La dimension évolutive des alliances stratégiques	33
2-4-4) Les différentes structures des alliances stratégiques	36
<b>2-5) Les piliers de la stabilité dans une alliance</b>	<b>38</b>
2-5-1) La stabilité dans une alliance : outils formels et informels	38
2-5-2) Une définition de la confiance inter-firme	41
2-5-3) Les avantages d'une gouvernance relationnelle	44
2-5-4) La relation entre confiance et contrôle : substitut ou complémentaire ?	46
<b>2-6) Problématique</b>	<b>48</b>
<b>3) CADRE CONCEPTUEL</b>	<b>49</b>
<b>3-1) Cadre théorique</b>	<b>49</b>
3-1-1) La théorie des échanges sociaux	49

3-1-2) Le concept de familiarisation	50
<b>3-2) Objectifs de recherche</b>	<b>51</b>
<b>3-3) Hypothèses de recherche</b>	<b>52</b>
3-3-1) Hypothèse relative à la confiance initiale entre partenaires	52
3-3-2) Hypothèse relative à la réputation	53
3-3-3) Hypothèse relative à la similarité organisationnelle	54
3-3-4) Hypothèse relative à la dimension temporelle de l'alliance	55
3-3-5) Hypothèse relative aux investissements	55
3-3-6) Hypothèse relative à l'innovation	56
3-3-7) Récapitulatif du modèle conceptuel	58
<b>3-4) Représentation graphique</b>	<b>59</b>
<b>4) METHODOLOGIE</b>	<b>60</b>
<b>4-1) Design de la recherche</b>	<b>60</b>
4-1-1) Unité d'analyse	60
4-1-2) Population étudiée	60
4-1-3) Une méthodologie mixte	61
<b>4-2) Définition opérationnelle associée</b>	<b>62</b>
4-2-1) Définition opérationnelle associée à la confiance globale	62
4-2-2) Définition opérationnelle associée au capital social	63
4-2-3) Définition opérationnelle associée à la réputation	64
4-2-4) Définition opérationnelle associée à la similarité organisationnelle	65
4-2-5) Définition opérationnelle associée à la durée de l'alliance	65
4-2-6) Définition opérationnelle associée aux investissements	66
4-2-7) Définition associée à l'innovation de type radiale	67
4-2-8) Récapitulatif des variables	67
<b>4-3) outils d'analyse</b>	<b>69</b>
<b>4-4) Échantillonnage</b>	<b>70</b>
<b>4-5) Règles d'analyse</b>	<b>72</b>
4-5-1) Traitement et analyse des données quantitatives	72
4-5-2) Définition des règles de décision pour les hypothèses	72
4-5-3) Assainissement des données avec le coefficient alpha	72
4-5-4) Assainissement des données avec l'analyse factorielle	73
4-5-5) Compléter par une analyse qualitative	75
4-5-6) Confidentialités des données	76
<b>4-6) Traitement des données</b>	<b>76</b>
4-6-1) Coefficient alpha de Conbrach	76
4-6-2) Analyse factorielle	79

<b>5) L'INDUSTRIE DES T.I AU CANADA</b>	<b>83</b>
5-1) Présentation	83
5-2) Un secteur porté sur l'innovation	85
5-3) L'industrie des logiciels à Montréal	86
5-4) Un environnement favorable	87
<b>6) PROFIL GENERAL DE L'ECHANTILLON</b>	<b>89</b>
<b>7) ANALYSE</b>	<b>91</b>
<b>7-1) Analyse quantitative</b>	<b>91</b>
7-1-1) Capital social	92
7-1-2) Réputation (global)	94
7-1-2-1) Qualité	94
7-1-2-2) Style de gestion	97
7-1-2-3) Performance financière	98
7-1-2-4) Réputation en général	100
7-1-3) Similarité	101
7-1-3-1) Similarité stratégique	102
7-1-3-2) Similarité organisationnelle	103
7-1-4) Durée de l'alliance	105
7-1-5) Investissement	106
7-1-6) Innovation	108
7-1-6-1) Innovation Radicale	110
7-1-6-2) Innovation Incrémentale	110
<b>7-2) Éléments qualitatifs</b>	<b>113</b>
7-2-1) Une gouvernance avant tout contractuelle, mais pas seulement	113
7-2-2) Capital social	114
7-2-3) Réputation	115
7-2-3-1) Constance	118
7-2-3-2) Relation avec la clientèle	122
7-2-3-3) Style de gestion	124
7-2-4) Similarité	124
7-2-4-1) Similarité stratégique	124
7-2-4-2) Similarité organisationnelle	126
7-2-5) L'extension de l'alliance dans le temps	127
7-2-6) Les investissements dans l'alliance	129
7-2-7) Innovation	131
<b>7-3) Synthèse des résultats</b>	<b>137</b>

<b>8) CONCLUSIONS GENERALES</b>	<b>141</b>
8-1) Conclusion	141
8-2) Limites conceptuelles	144
8-3) Limites méthodologiques sur le plan quantitatif	145
8-4) Limites méthodologiques sur le plan qualitatif	147
Bibliographie :	148
Annexe 1:	164
Annexe 2:	165

## Liste des figures

Figure 1: Les types d'alliances	11
Figure 2 : Modèle conceptuel	61
Figure 3 : Définition des variables indépendantes	69
Figure 4: Définition des variables dépendantes	69
Figure 5 : Analyse alpha, données brutes	78
Figure 6 : Analyse alpha, données revisitées	79
Figure 7 : Moyenne et écart type des variables dichotomiques	80
Figure 8 : En termes d'emploi	85
Figure 9 : En termes d'activités	86
Figure 10 : Confiance globale/Capital social	92
Figure 11 : Confiance/Capital social	93
Figure 12 : Confiance globale/Réputation globale	94
Figure 13 : Confiance/Qualité	95
Figure 14 : Confiance/Style de gestion	97
Figure 15: Confiance/Performance financière	99
Figure 16 : Confiance/Réputation en générale	100
Figure 17: Confiance globale/Similarité	101
Figure 18 : Confiance/Similarité stratégique	102
Figure 19: Confiance/Similarité organisationnelle	104
Figure 20 : Confiance Globale/Durée de l'alliance	105
Figure 21 : Confiance/Durée de l'alliance	106
Figure 22 : Confiance globale/Investissement	107
Figure 23 : Confiance/Investissement	108
Figure 24 : Confiance globale/ Innovation radicale	109
Figure 25 : Confiance globale/Innovation incrémentale	109
Figure 26 : Confiance/Innovation incrémentale	110
Figure 27 : Récapitulatif des hypothèses incluant les variables dépendantes et indépendantes	111
Figure 28 : Synthèse des résultats incluant les sous-construits	112
Figure 29 : Tableau récapitulatif des données quantitatives et qualitatives	134

## Remerciements

La première fois que je suis entrée dans le bureau du Professeur Louis Hébert lui demandant de co-diriger mon mémoire portant sur la coopération, celui-ci m'a annoncé que je devrais beaucoup lire. Je pensais naïvement que c'était une phrase bateau. Nous étions début septembre 2013. En cette fin de Janvier 2015, je peux le confirmer, j'ai effectivement beaucoup lu. Un bref coup d'oeil à ma bibliographie peut en témoigner.

Quoi qu'il en soit, je tiens à remercier le professeur Louis Hébert pour son aide, sa patience et sa disponibilité. Ce fut un long et laborieux travail, sa bonne humeur et ses encouragements ont été précieux. Je tiens également à remercier Monsieur Mohammed Jabir, responsable du laboratoire de calcul et d'exploitation des données du HEC pour ses conseils en ce qui concerne la partie quantitative de mon travail. Je tiens aussi à remercier, toutes les personnes qui ont accepté de s'entretenir avec moi au cours de la collecte de données. Étant soumis à des clauses de confidentialité, je ne peux malheureusement pas les nommer, mais je leur suis gré du temps qu'ils m'ont chacun/chacune accordés et pour la confiance dont ils m'ont honoré. Je profite également de ces quelques lignes pour témoigner ma gratitude auprès de Madame Louise Painchaud. Mes premiers pas au HEC Montréal ont coïncidé au moment où je devais faire face à l'une des plus grandes épreuves que j'ai eu à faire face dans ma vie, son aide m'a été plus que salvatrice.

Enfin, je tiens à remercier ma famille (mes parents, bien entendu, mais également mes frères et soeurs) et mes amis (avec une pensée toute particulière pour des gens comme Gauthier Berger, Emmanuel Daien, Guillaume Leroy-Lennon, Eyal Wiezmann, Antoine Dione Charest, et beaucoup d'autres), ceux-ci ont apporté une aide morale indissociable à la réalisation de ce travail. Pour tous ces moments où j'ai bénéficié de leurs écoutes, de leurs aides, et de leurs compréhensions je les en remercie.

## 1) Introduction

Startup Communities Canada est un réseau Pan-Canadien créé pour fournir aux entrepreneurs un accès simplifié à un ensemble de ressources (mentors, espaces, finances et supports) afin de commencer et développer leurs activités tout en offrant la possibilité de s'unir avec d'autres entrepreneurs. Cette entité dispose de chapitres dans plus de 15 villes au Canada : Montréal, Québec, Ottawa, Winnipeg, Calgary, etc. (Burdon, 2013). Parmi les stratégies suggérées aux entrepreneurs figure la coopération que l'on appelle aussi alliances horizontales. Il s'agit d'une alliance stratégique formelle entre entreprises situées au même niveau sur la chaîne de valeur, entre des entreprises exerçant des activités similaires et donc concurrentes et dont la finalité est la poursuite d'activités économiques communes comme la production, le développement ou la promotion et la distribution d'un produit ou d'un service (Perry, Sengupta et Krapfel, 2004). Une alliance stratégique est définie comme un ensemble des dispositions entre deux ou plusieurs entreprises indépendantes qui veulent effectuer un projet ou opérer dans un domaine d'activité spécifique en coordonnant les compétences nécessaires et les ressources plutôt qu'en opérant seules (Dussauge, Garette et Mitchell, 2000). Les alliances coopératives se caractérisent par une dimension paradoxale. On identifie deux étapes dans le processus de coopération. D'abord, le processus de création de valeur qui est réalisé sur une base commune puis le processus d'appropriation de la valeur qui s'effectue sur une base individuelle. Il y a donc une logique binaire tout au long de la relation. Un exemple est l'alliance entre Sony et Samsung qui de 2003 à 2009 ont coopéré dans la conception de la technologie des écrans à cristaux liquides pour ensuite se concurrencer dans le processus de commercialisation (Gnyawali et Park, 2009).

Le concept de coopération, initialement développé par des auteurs comme Nalebuff et Brandenburger (1995), Lado Boyd et Hanlon (1997) et enfin Bengtsson et Kock (2000) ont fait l'objet d'une certaine attention dans la littérature au cours de ces dernières années. Deux concepts ont fait l'objet d'une

certain attention en particulier dans l'étude de phénomènes. D'abord compte tenu de sa dimension paradoxale du fait de l'existence du phénomène coopératif et compétitif de manière simultanée, les éléments permettant de préserver la stabilité dans ce type d'alliance ont été regardés de près. Plus précisément, les alliances sont toujours menacées par le phénomène de risque d'opportunisme. Il s'agit du processus où le partenaire absorbe ou diffuse les connaissances accumulées dans le cadre de la coopération pour poursuivre ses propres intérêts (usurpation du savoir-faire du partenaire, imitation, etc.). Toute alliance est menacée par ce phénomène car la volonté d'apprendre de son partenaire est l'un des moteurs de toute alliance stratégique. Parmi les mécanismes utilisés pour faire face à cela, il y a la confiance. On définit la confiance comme les attentes (ou les perceptions) positives qu'exprime un partenaire envers les agissements de l'autre partenaire dans la perspective d'une situation comportant des risques. La confiance n'est pas un mécanisme de contrôle, elle ne contraint pas l'action de l'autre. Elle est une finalité.

En parallèle, la littérature abordant ce thème a mis en avant que les alliances coopératives étaient notamment appliquées dans le domaine des hautes technologies. Dans ce contexte, les Petites et Moyennes Entreprises se sont avérées particulièrement intéressantes compte tenu de leur dimension entrepreneuriale dans la mesure où ce sont elles qui innovent le plus. Cela est justifié par trois facteurs qui traduisent un environnement caractérisé par l'incertitude : un cycle de vie des produits plus courts, la convergence de nombreuses technologies et l'augmentation des coûts en recherche et développement (Gnyawali et Park, 2011). À cela, on ajoute le fait que la taille des entreprises limite leur accès aux ressources. Il est donc nécessaire pour elles de recourir à des alliances avec des concurrents pour multiplier leurs capacités à innover. Enfin, compte tenu de la vélocité de cet environnement, les entreprises, quelles que soient leurs tailles, sont obligées d'apprendre de leurs partenaires pour pouvoir maintenir leurs capacités d'innovation.

Étant donné l'instabilité inhérente caractérisée par le risque d'opportunisme magnifié dans le cadre des alliances horizontales, il serait

pertinent de s'intéresser au phénomène de la confiance dans ce type d'alliance. Selon des auteurs comme Gnyawali et Park (2009), à un certain stade, il est aussi important de sélectionner son partenaire potentiel en prenant en compte ses compétences que sa capacité à respecter ses engagements dans le cadre de l'alliance. Dans ce contexte, ce travail est organisé autour de la problématique suivante. **Dans quelle mesure la mise en place d'un cadre de confiance entre membres d'entreprises partenaires dans le cadre d'une alliance coopérative** appliquée au niveau des Petites et Moyennes Entreprises évoluant dans le domaine des hautes technologies permet-elle d'assurer la pérennité de cette alliance ?

Afin d'analyser ce phénomène, on cherchera dans un premier temps à comprendre les origines de la stabilité. Cela passera par une identification des éléments endogènes à chaque partenaire qui, mis ensemble, contribuent à générer un cadre de familiarisation d'où découle la confiance. On cherchera par la même occasion à savoir dans quelle mesure ces éléments sont pris en compte dans le processus de réflexion lié à la formation de l'alliance. Dans un second temps, on cherchera à comprendre comment cette confiance se manifeste et se renforce et quel rôle jouent les mécanismes de contrôle sociaux. Enfin, on cherchera à évaluer l'importance des mécanismes sociaux sur les résultats d'un processus coopératif entre PME en prenant en compte l'apprentissage inter-organisationnel et la gestion des asymétries de pouvoir.

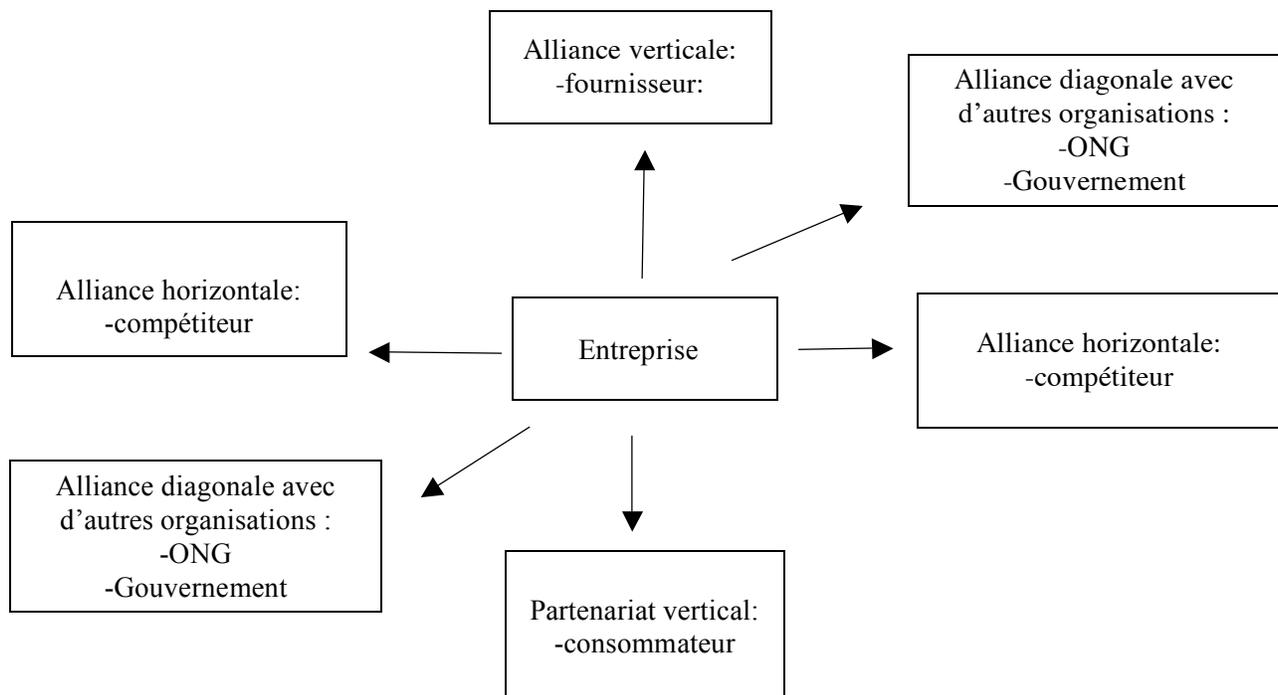
## 2) Revue de littérature

### 2-1) Une définition de la coopération

#### 2-1-1) La genèse de la coopération

D'une manière générale, les alliances peuvent prendre quatre formes (Figure 1). D'abord, il y a les alliances verticales ascendantes qui se font entre une entreprise et son ou ses fournisseurs. Ensuite, il y a les alliances verticales descendantes qui se font entre les entreprises et leur clientèle. Puis, il y a les alliances horizontales qui se font entre concurrents (coopétition). Enfin, il y a les alliances en diagonales qui se font entre les entreprises et tous autres types d'organisations comme les organisations à but non lucratif ou les entreprises parapubliques ou les entités étatiques (Volery et Mensik, 1998).

Figure 1 : les types d'alliances (Volery et Mensik, 1998).



La première contribution au domaine de la coopération est l'œuvre de Brandenburger et Nalebuff (1995), qui contestent la vision selon laquelle, dans un environnement concurrentiel, le bénéfice de l'un se fait au détriment de l'autre. Ils proposent d'adopter une optique de « complémentarité » permettant de créer davantage de valeur pour tous. Reliant l'idée de complément au modèle des cinq forces de Porter, Brandenburger et Nalebuff ont proposé le concept de réseau de valeur, « value net ». Ce réseau représente les joueurs et leurs interactions, où l'entreprise concernée est centrale. La dimension verticale de cette entreprise est constituée par ses clients et ses fournisseurs. C'est avec eux que l'organisation effectue des transactions. Sur le plan horizontal, l'entreprise interagit avec les autres entreprises avec qui elle peut coexister, se concurrencer ou collaborer. Pour Nalebuff et Brandenburger, cette entreprise peut choisir de voir ces entités comme des substituts et des complémentaires. Dans un schéma traditionnel, ces entités seraient uniquement considérées via le prisme de la compétition. Les substituts sont les concurrents fournissant des biens similaires ou alternatifs. Ils peuvent servir de sources de substitution auprès des clients ou des fournisseurs. Le concept de concurrent est donc assez large. Par exemple, Coca-Cola et Pepsi-Cola sont des concurrents de longue date et sont substituables l'un à l'autre auprès des consommateurs par leurs offres similaires. Pour les auteurs, Coca-Cola et Tyson-food sont également substituables auprès de leurs fournisseurs en dioxyde de carbone car les deux compagnies ont recours à ce produit dans leurs procédés. Ils suggèrent à ces deux entités de se regrouper en coalition pour faire pression sur leurs fournisseurs (Nalebuff et Brandenburger, 1995). Les complémentaires sont par définition les pourvoyeurs de services ou de biens complémentaires à l'entreprise concernée. Par exemple, des entreprises de production de matériels informatiques et de logiciels sont complémentaires. Dans une logique traditionnelle, les substituts sont uniquement perçus comme des ennemis tandis que les complémentaires sont eux des alliés. Les termes « complémentaires » et « substituts » sont utilisés par les auteurs car ils élargissent le champ d'analyse pour trouver des opportunités de coopération. Le concept de réseau de valeurs est une carte cognitive qui invite à

explorer les relations d'interdépendances entre les acteurs sous un angle différent. Pour Nalebuff et Brandenburger, le phénomène de coopération va permettre aux entreprises concernées d'accroître leurs parts de marché pour ensuite s'en diviser les parts via le processus de compétition. De manière concrète, cela se fera lorsque les entités, qu'elles soient substituables ou complémentaires, décideront de faire une offre commune combinée. Pour reprendre l'exemple de la compagnie de matériels informatiques et celle de logiciels, elles créeront une offre commune en alliant leur savoir-faire pour créer un produit/service commun. Nalebuff et Brandenburger définissent la coopétition comme un processus simultané, construit sur deux continuums distincts (un continuum concurrentiel et un continuum coopératif) avec des partenaires différents. Les concurrents n'appartiennent pas nécessairement au même secteur d'activité de l'entreprise et ce ne sont pas non plus des concurrents directs.

Cette approche s'intègre à la théorie des jeux. La théorie des jeux analyse comment les joueurs choisissent leurs stratégies étant donnée la forme du jeu ; par exemple, le concept d'équilibre résulte de jeux de concurrence pure où l'attention était souvent portée sur un résultat à somme nulle. Cependant, une plus grande attention a été consacrée à la rivalité dans les jeux répétés, qui a mis en évidence la notion de coopérer et se concurrencer en même temps. Quand les joueurs savent qu'ils devront coopérer les uns avec les autres à l'avenir, ils se doivent de considérer non seulement les conséquences immédiates de leurs choix mais également la portée de leurs choix sur le long terme (Gnyawal, 2007).

#### 2-1-2) La coopétition et la coopération sur un même continuum

La deuxième contribution au domaine de la coopétition est faite par Lado, Boyd et Hanlon (1997). Ils optent pour une version de la coopétition comme étant un processus plus direct défini comme la poursuite de stratégies compétitives et coopératives de manière simultanée. Ils utilisent le concept de comportement syncrétique par lequel une entreprise accède à une rente économique tout en achevant une performance supérieure sur le long terme grâce à la combinaison d'un comportement coopératif et d'un comportement compétitif (1997). Cette

approche s'appuie sur la théorie des jeux, mais aussi sur celle de la dépendance des ressources (Ressources-based Theory) et la théorie socio-économique. La prise en compte de la théorie des jeux découle des travaux de Brandenburger et Nalebuff (1995).

L'approche fondée sur la dépendance des ressources repose sur deux concepts : les firmes sont hétérogènes en ce qui concerne la nature de leurs ressources et ces ressources ne sont pas transposables d'une firme à une autre. Ainsi, la combinaison des ressources et des capacités spécifiques apporte à l'entreprise une rente lui permettant de se doter d'un avantage comparatif durable. Il est important de considérer que la durabilité d'un avantage dépendra de la capacité de l'entreprise à stimuler l'innovation. La théorie de la dépendance des ressources permet donc d'intégrer une dimension dynamique conduisant l'entreprise à multiplier les sources de renouvellement à travers la compétition et la coopération (Lado *et al.* 1997).

Il y a la théorie socio-économique qui considère que les individus ne sont pas uniquement concernés par une volonté d'optimiser une seule fonction d'utilité mais plutôt qu'ils essaient d'optimiser plusieurs fonctions d'utilité à travers une analyse coût/bénéfice et une prise en compte de leurs sentiments. Loin d'être uniquement des entités rationnelles, les individus sont concernés par les moyens et non uniquement par la fin en elle-même et il faut prendre en compte le facteur émotionnel. Dans cette optique, si une personne en augmentant l'accès aux ressources a amélioré le bien-être d'autres personnes, elle accordera davantage d'importance à son bien-être durant le processus d'allocation des ressources restantes (Lado *et al.* 1997). Par conséquent, le bénéfice qu'un individu peut obtenir en augmentant le bénéfice du groupe l'encourage à accroître ce bénéfice pour le groupe et à terme pour lui-même (Lado *et al.* 1997).

La recherche en analyse stratégique a tendance à percevoir la compétition et la coopération comme des éléments antinomiques sur un même continuum. Lado, Boyd, et Hanlon considèrent cette vision inadéquate car elle est bipolaire et hiérarchique forçant les gestionnaires dans leurs choix stratégiques à sélectionner une option au détriment d'une autre (1997). Ils citent comme

exemple la relation entre Ford et Mazda dans le domaine du design pour rendre chaque partenaire plus compétitif. Leur conceptualisation tend à voir ces deux concepts comme appartenant à un même continuum et dont le degré d'interdépendance oscille entre plusieurs niveaux de compétitions ou de coopérations. Dans cette optique, ils décrivent quatre catégories de comportement évoluant sur ce continuum (dans chaque cas, deux ou plusieurs firmes coopèrent ou se concurrencent). Ils identifient le comportement de recherche de rente compétitive, le comportement monopolistique de recherche de rente, le comportement de recherche de rente collaboratif et le comportement de recherche de rente synchrétique. Ce dernier comportement correspond, sans que les auteurs ne le nomment ainsi, à la stratégie de coopération (Battista, 2007). L'organisation évolue dans un contexte marqué par une orientation compétitive forte et une orientation coopérative forte. Un équilibre entre ces deux forces est trouvé. La coopération est poursuivie afin d'améliorer la compétitivité des firmes partenaires en leur permettant d'accentuer leurs capacités et leurs caractéristiques organisationnelles tout en réduisant les coûts et les risques associés à la mobilisation de ces ressources dans un cadre compétitif (Lado *et al.* 1997). À l'inverse, la compétition en créant le conflit stimule l'innovation. Le conflit a une dimension créative. Ce type d'alliance se caractérise par une relation plus dynamique et plus sophistiquée (Lado *et al.* 1997). Le résultat est que la poursuite de stratégies coopératives et compétitives de manière simultanée peut favoriser l'accumulation de connaissance et l'innovation dans la mesure où chaque stratégie est poursuivie dans des domaines séparés.

### 2-1-3) La coopération : la coexistence de stratégies coopératives et compétitives simultanément

Une définition plus centrale du concept de coopération émerge via le travail de Bengtsson et Kock pour qui la coopération est un phénomène inter organisationnel qui correspond à toute situation où des entreprises concurrentes coopèrent et se concurrencent en même temps. Ils abandonnent la théorie des jeux et se focalisent sur une approche basée sur la théorie des ressources et celle des réseaux. Une des conséquences de cette conceptualisation est que la coopération

est perçue comme un phénomène constitué d'une interaction coopérative au niveau d'une activité distincte et d'une interaction compétitive, avec la même firme, mais sur des activités différentes (Gnyawali et Park, 2011). Dans ce modèle, un concurrent est défini comme une entité qui produit et commercialise le même type de produit ou de service que l'entreprise concernée (Bengtsson et Kock, 2000).

Cette thèse s'enracine dans la théorie des réseaux développée par, Turnbull, et Cunningham. Les entreprises font partie de réseaux d'entreprises avec qui elles interagissent. Si les relations verticales (relation avec les clients et les fournisseurs) sont faciles à identifier, les relations d'ordre horizontal (concurrents) sont informelles et invisibles. Les relations verticales se concrétisent par des échanges monétaires, les relations horizontales sont des échanges d'informations résultant d'interactions sociales. Les auteurs, en analysant la nature des relations entre concurrents appartenant à un même réseau, prennent conscience de plusieurs nuances. En étudiant plusieurs entreprises, ils réalisent qu'une firme pouvait être impliquée dans plusieurs types de relations et de manière simultanée sur le plan horizontal (Bengtsson et Kock, 1999). Ils identifient quatre catégories de relations horizontales. D'abord, il y a la coexistence où la relation entre firmes se limite à des échanges non-économiques (informations). Les acteurs se connaissent mais n'interagissent pas ensemble. Ensuite, il y a la coopération. Les liens sont fréquents et d'ordre légal, économique, et informationnel. Puis, il y a la compétition. Chaque firme essaye de contrer la décision de l'autre. Finalement, il y a la coopétition, la mise en place de stratégies compétitives et coopératives de manière simultanée. La combinaison des avantages de chacune de ces stratégies encourage l'apprentissage organisationnel dans les entreprises. Cette relation peut inclure aussi bien des échanges économiques que non-économiques. Le pouvoir dans la dimension coopérative de la relation est basé sur des aspects fonctionnels conformément à la chaîne de valeur. En ce qui concerne la dimension compétitive de la relation, le pouvoir est déterminé par la position de l'acteur et de sa force. De la même manière, la dépendance surgit de deux façons. Une

fois la coopération débutée, la dépendance est stipulée dans l'accord formel ou est basée sur la confiance. Dans une logique de concurrence, la dépendance est liée aux forces de l'acteur et de sa position dans le réseau d'affaires. Dans ce modèle, les objectifs entre concurrents sont établis sur une base commune (Bengtsson et Kock, 1999). À cela, il faut ajouter que la coopétition est intrinsèquement un phénomène instable et dynamique qui s'accompagne de tensions. Une manière d'illustrer le concept de coopétition selon Bengtsson et Kock (2000) est l'alliance entre deux entreprises d'exploitations laitières qui ont développé une relation de coopération dans l'activité de transports des conteneurs vers les différents points de vente. La relation compétitive se faisant au niveau des activités de la vente.

## 2-2) La coopétition : un concept concret

### 2-2-1) L'affirmation d'une définition du concept de coopétition

La définition du concept de coopétition comme une relation dyadique et paradoxale qui émerge quand des entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités, telles que définies par Bengtsson et Kock, a été reprise par d'autres auteurs (2000). Gnyawali et Madhavan enrichissent le cadre dans lequel les organisations ont des comportements coopétitifs en testant ce concept dans un cadre empirique. En effet, dans le cadre de leurs recherches, ils considèrent que les firmes sont intégrées à des réseaux/écosystèmes. Ce phénomène d'intégration suggère que les firmes ont des liens entre elles et que ces liens influencent l'action de la firme. La présence des firmes dans des réseaux s'explique par trois raisons. D'abord, les relations dans un réseau sont des vecteurs potentiels aux ressources internes détenues par des acteurs connectés à ce réseau. Deuxièmement, les liens créés avec des membres de ce réseau, qu'ils soient concurrents ou coopérants, permettent de créer de nouvelles capacités complémentaires. L'accès à des ressources internes de la firme engendre des économies externes. Troisièmement, la position d'une entreprise au sein du réseau, grâce à son autonomie et sa dimension centrale, contribue à faciliter l'acquisition de

nouvelles connaissances renforçant ses capacités compétitives. Dans un réseau typique, trois types de flux de ressources sont échangés entre les partenaires. Il y a des flux d'actifs, d'informations et de statuts. La capacité des entreprises à avoir accès et à pouvoir utiliser les ressources du réseau varie selon leur position structurelle dans le réseau (Gnyawali et Madhavan, 2001). Gnyawali et Ravindranath (2006) démontreront plus tard la validité de cette thèse dans l'exploitation dans le domaine de l'industrie minière. Des variables comme la centralité et/ou l'autonomie vont contribuer à déterminer le comportement de l'entreprise sur le continuum de la coopération/compétition. Plus une entreprise occupera une position autonome et/ou centrale dans un réseau, plus elle sera amenée à adopter un comportement compétitif. En conceptualisant une relation de coopération dans cet environnement, les auteurs montrent également que ce type de relation n'est pas uniquement dyadique mais multiple et peut impliquer de nombreux acteurs (concurrents, fournisseurs, consommateur, etc.).

La coopération, parfois appelée alliance horizontale, peut donc être bilatérale ou multilatérale. Elle est dite bilatérale (dyadique) lorsqu'elle se fait entre deux entités et multilatérale quand elle se fait entre plus de deux entités (Gnyawali et Madhavan, 2008). Dans ce travail, nous resterons attachés à une définition de la coopération comme étant d'ordre dyadique, inter-firmes et horizontale. Gnyawali et Madhavan évoquent déjà une référence au problème de la sélection de partenaires, la sélection de partenaires est plus complexe dans un cadre coopératif. Il est suggéré également que les partenaires les plus intéressants sont ceux qui ont des ressources diversifiées plutôt que ceux qui possèdent des ressources similaires (Gnyawali et Ravindranath 2006).

#### 2-2-2) La prédominance de la coopération dans les industries de hautes technologies

Il s'avère que, depuis plusieurs années, plus de 50 % des nouvelles alliances coopératives se sont faites entre concurrents (Gnyawali, He, Ravindranath, 2006). Des études ont été menées pour s'intéresser à son application dans le domaine de la santé, de la téléphonie, des transports aériens et aéronautiques, du secteur agroalimentaire, de l'industrie automobile (Ritala, 2012), mais aussi dans les services financiers, le secteur pharmaceutique et

pétrochimique. Comme il a été mentionné dans l'introduction, une manière d'appréhender la coopération est de la voir comme un processus divisé en deux étapes. La première étape, celle de la coopération, consiste à créer de la valeur de manière commune. La seconde étape, celle de la compétition, renvoie à l'activité durant laquelle les partenaires vont s'approprier individuellement une part de cette valeur créée. La coopération peut se faire au niveau fonctionnel dans des domaines liés aux activités de la chaîne de valeurs (en amont et en aval). Cela inclura des activités en lien avec la délocalisation, des accords de fournitures, de coproduction, de co-marketing ou des activités de soutien à la chaîne de valeur comme la R&D, les systèmes d'information, et le partage de l'expertise managériale (Luo, 2007).

Étant donné la multiplicité des études, on peut avancer que la coopération apparaît comme un instrument stratégique particulièrement adapté pour les secteurs caractérisés par une forte intensité de savoir. L'innovation y est conceptualisée comme étant une des principales sources d'un avantage compétitif. Il s'avère donc crucial pour une firme d'étendre le nombre de conduits pour avoir accès à davantage de connaissances et de compétences. La recherche a démontré que les alliances et l'intégration à un réseau étaient des facteurs permettant aux firmes d'accéder et d'exploiter des ressources favorisant l'innovation. Trois facteurs peuvent être avancés pour expliquer le recours d'une stratégie coopérative par une entreprise évoluant dans le domaine des hautes technologies : un cycle de vie des produits plus court, la convergence de nombreuses technologies et l'augmentation des coûts en recherche et développement (Gnyawali et Park, 2011).

Dans le domaine des hautes technologies, le cycle de vie est réduit à cause de l'évolution des goûts des consommateurs et de la vitesse des changements technologiques. Les entreprises sont donc soumises à une pression constante d'innovation sur une base régulière (Lynn et Akgun, 1998). La convergence technologique comporte des risques mais aussi des opportunités pour les firmes. D'une part, la convergence technologique se réfère au processus par lequel plusieurs technologies différentes sont utilisées dans un même

produit comme des téléphones intelligents qui incluent de la technologie des télécommunications et de la technologie informatique. D'autre part, la convergence offre également des occasions aux entreprises d'influencer sur les standards. Ces standards posent les normes à partir desquelles les entreprises devront développer leurs produits et leurs services. Les concurrents peuvent donc être conduits à coopérer pour influencer les instances de régulation afin de s'assurer que les standards émergents soient cohérents avec leurs savoir-faire. Enfin, les coûts associés au développement des technologies via la recherche ont augmenté du fait de l'évolution constante de ce domaine d'activité contribuant à augmenter le niveau d'incertitude. De tels coûts en R&D fournissent des motivations pour des entreprises pour coopérer avec les concurrents qui ont une plus grande base de ressources. Le recours à la coopération est une façon efficace de combiner des dépenses et de l'expertise en R&D (Gnyawali et Park, 2011).

En conclusion, on évoquera le fait que la coopération fait l'objet d'une attention toute particulière de la part des pouvoirs publics. En effet, initialement, ce type de stratégie est supposé être illégal car elle implique l'idée que des concurrents travaillent ensemble. Ce type de pratique pourrait donner lieu au développement de cartels. Ainsi, les entreprises concernées pourraient être tentées de créer une dynamique défavorable envers les consommateurs en s'accordant sur les prix et/ou en se répartissant le marché. Toutefois, depuis les années 1970 et 1980, les gouvernements ont pris en compte les pressions exercées par la concurrence au niveau mondial et tendent à développer des politiques visant à protéger leurs entreprises nationales. On a alors assisté à une diminution des lois anti-trust dans certains pays pour certains types d'industries. Le Japon a été le précurseur de cette pratique dès 1971 afin de protéger ses propres entreprises contre l'hégémonie d'IBM en favorisant l'émergence d'un consortium nippon dans le secteur informatique. Aux États-Unis, il a fallu attendre 1984 pour que le National Cooperative Research Act (NCRA) soit adopté. Ce texte de loi permettait à des entreprises concurrentes de mutualiser leurs ressources et de partager les risques dans le cadre des phases dites pré-compétitives comme par exemple dans

les processus de R&D. Le NCRA initia une dynamique contribuant à infléchir les lois anti-trust de manière à faciliter les actions communes entre concurrents via notamment des consortiums de recherche et de coentreprise (Gnyawali, *et al* 2008). Plus récemment, un article publié par le Réseau Entreprise Canada (2014), une structure dépendante du gouvernement fédéral, encourageait la communauté d'affaires à pratiquer cette stratégie afin de stimuler l'innovation.

### 2-3) La coopération dans le domaine des Petites et Moyennes entreprises

#### 2-3-1) Les avantages de la coopération

Dans cette étude, nous portons notre attention sur l'usage de stratégies coopératives par les petites et moyennes entreprises. Selon le ministère de l'industrie canadienne, les petites et moyennes entreprises sont des exploitations commerciales (à but lucratif) comptant moins de 500 employés et ayant des revenus annuels inférieurs à 50 millions de dollars. Au Québec, 96 % des entreprises correspondent à ces critères (Gouvernement du Canada, 2014).

Traditionnellement, la littérature s'est focalisée sur le phénomène de coopération appliqué par les grandes entreprises (Gnyawali et Park, 2009; Dussauge *et al*, 2000). L'une des premières manifestations du phénomène de coopération survient en 1976 quand les principales entreprises japonaises appartenant au secteur des semi-conducteurs et de l'électronique (Fujitsu, Hitachi, Mitsubishi Electric, NEC, Toshiba) ont collaboré au projet de recherche technologique intégrée à très large échelle (Gnyawali et Madhavan. 2008). L'un des principaux avantages pour les grandes entreprises à travailler entre concurrents réside dans le fait qu'ensemble ils peuvent via les innovations communes établir de nouveaux standards et donc avoir une influence sur l'industrie dans laquelle ils évoluent (Gnyawali et Park, 2011). Cependant, on s'intéresse ici au recours à la coopération par les PME en prenant en compte leurs spécificités internes favorisant l'innovation.

D'une manière générale, les avantages liés à la coopération, quelle que soit la nature du partenaire (fournisseur, client, université, concurrent), sont assez

connus dans la littérature abordant les alliances dans le domaine de la R&D. D'abord, les alliances permettent aux partenaires d'apprendre mutuellement grâce à l'effet de déversement (spillover effect). Concrètement, les pressions pour des résultats rapides et la mise en place de stratégies axées sur le court terme diminuent l'horizon temporel. Dans le domaine des hautes technologies, l'avantage comparatif est devenu de plus en plus temporel (Chen, Katila et McDonald, 2010). D'une manière générale, cette temporalité de l'avantage comparatif renvoie à la nécessité pour les entreprises de pouvoir explorer de nouvelles possibilités rapidement pour innover. Ainsi la possibilité d'apprendre de son partenaire, même si celui-ci est un concurrent, devient une optique digne d'intérêt. Ce phénomène d'apprentissage entre concurrents a été observé dans le cadre d'alliances entre PME évoluant dans le domaine des Technologies de l'information (T.I) par Bouncken et Kraus (2013). Il faut également prendre en compte la dimension tacite des compétences propres à une firme. Par sa dimension tacite, ce type de compétence est difficilement transférable dans un processus transactionnel (Tomlinson et Fai, 2013). Ce facteur tend à faciliter l'émergence d'alliance entre entreprises. Par ailleurs, Belderos, Carree, et Lokshin (2004) soulignent le fait que précisément dans le cas d'alliance coopérative, les entreprises ont d'une part intérêt à gérer les flux de connaissances résultant de l'effet de déversement dans le cadre de l'alliance. Tout en s'assurant simultanément de la présence de mécanismes de protection pour protéger leurs connaissances respectives.

Les entreprises souvent ne se concurrencent pas sur toute la gamme de leur activité, elles peuvent être des concurrents dans certains marchés de produits ou de services mais pas dans d'autres. Cependant, grâce au processus concurrentiel, les entreprises partiellement concurrentes construisent une compréhension des forces et faiblesses de chacun. Elles peuvent trouver des domaines où leurs points forts sont complémentaires pour le développement d'une nouvelle gamme de produits ou de services. Comme ces points forts renvoient à des compétences qui peuvent être difficiles à copier, leur acquisition nécessite beaucoup de temps et de moyens financiers pour les développer en interne.

Dans cette optique, il devient plus pertinent de collaborer plutôt que de chercher à reproduire les points forts de l'autre entreprise (Tether, 2002). Par ailleurs, en collaborant avec d'autres sociétés qui possèdent des atouts appropriés, les PME peuvent obtenir l'accès aux atouts (intrinsèques) qui créent de la valeur et qui ne sont pas forcément disponibles à l'achat sur le marché (Ahuah, 2000). Néanmoins, la perspective d'apprendre du partenaire reste une préoccupation au sein de l'alliance (Hamel, 1991).

Un autre avantage est tout simplement la possibilité de partager les coûts et les risques associés à un projet dans un contexte d'incertitude. Cette problématique prend toute sa consistance avec un cycle de vie des produits de plus en plus court et, donc, toute alternative permettant de faire des économies d'échelle ou de profiter d'un effet de synergie suite au partage des ressources sera bénéfique (Das et Teng, 2000). Dans le cas des PME, celles-ci sont fragiles. Elles ne disposent pas des mêmes disponibilités financières que les grandes firmes. On peut se référer ici au concept de « liability of smallness » auquel les PME sont confrontées pour justifier le recours à la collaboration (Baum, Calabrese et Silverman, 2000).

La possibilité de partager les risques est également l'un des avantages majeurs de l'alliance avec un partenaire. Le domaine des hautes technologies se caractérise par une grande incertitude compte tenu de son effervescence permanente se traduisant par une évolution très rapide des besoins du marché (Perry *et al.*, 2004). Or les PME ont tendance à se focaliser sur une ligne de production/services en accord avec leurs stratégies de niches (Gnyawali et Park, 2009). Elles ont également des parts de marchés restreintes rendant l'innovation risquée. Elles sont donc plus vulnérables à l'évolution de leur environnement. Il faut mentionner que l'innovation est de moins en moins le résultat d'un seul acteur. Bougrain et Haudeville (2002) montrent que l'innovation et les percées techniques résultent de processus complexes impliquant de multiples contributions collectives plutôt que des créations individuelles. La coopération en réunissant des entreprises confrontées au même problème permet à celles-ci de faire face à cette incertitude en réunissant leurs

expertises respectives.

Les alliances sont également une alternative pour avoir une influence sur le marché d'un point de vue institutionnel. En effet, dans certains cas, on assiste à l'action commune de plusieurs entreprises en vue d'établir des standards communs (Belderos *et al*, 2004). Tehter (2002) conceptualise cet élément dans le cadre d'alliances stratégiques. Plus précisément, les entreprises s'engagent à introduire des produits ou services basés sur une norme commune développée conjointement. Cela peut être sur l'établissement de règle de concurrent. Ces accords sont particulièrement importants dans les cas où de nouveaux produits ou services sont relativement faciles à copier mais coûteux à développer. Le fait de s'entendre sur des normes communes est une stratégie souvent utilisée par les entreprises les plus récentes et plus petites qui cherchent à contester la position d'un concurrent dominant.

Dans la continuation de cette logique de collaboration sur le plan institutionnel, des entreprises et parfois des concurrents collaborent lorsqu'ils sont confrontés à un obstacle commun. La collaboration devient d'autant plus aisée quand le problème identifié s'inscrit dans un contexte en dehors des domaines de la concurrence et/ou lorsqu'en collaborant ils peuvent influencer la nature des réglementations en vigueur sur le plan légal lorsque cela touche des problématiques comme les contraintes environnementales (Tether, 2002).

Enfin, il est nécessaire de préciser que, quels que soient les avantages associés à la coopétition, son application doit être circonscrite à deux scénarios possibles. Le premier c'est lorsqu'un objectif commun a été clairement identifié. Cela permet de diminuer l'incertitude et de répartir avec justesse la séparation des tâches de manière à réaliser un construit commun. Dans le second cas, la finalité de la coopétition implique un processus de recherche dont la finalité plus générique s'inscrit dans une dynamique qui va au-delà d'intérêt économique associé à une logique de courts termes (Miotti, Sachwald, 2003). Cette logique s'applique, comme on a pu le voir précédemment, dans la mise en place de standards techniques communs suite aux efforts conjugués d'entreprises concurrentes.

### 2-3-2) La coopération comme vecteur d'innovation

Si la recherche a mis en évidence les apports de la coopération comme vecteur d'innovation pour les PME, elle s'est surtout concentrée sur les relations dites verticales, c'est-à-dire les relations avec les fournisseurs, les clients et les universités (Freel et Harrison's, 2006 ; Lasagni 2012). Cependant, les études portant sur les processus de collaboration dite horizontale que l'on définit comme la coopération adaptée aux PME ont avancé des données contradictoires. D'un côté, certaines études ont mis en avant une corrélation positive entre coopération et innovation. On peut citer l'étude réalisée par Belderbos, Carree, et Loksin (2004) qui en étudiant le phénomène de coopération entre PME rivales évoluant dans le secteur de la R&D montrent que cela influence de manière positive la création de nouveaux produits. Quintana-Garcia et Benavides-Velasco (2004) démontrent que la collaboration dans le secteur biotechnologique avec des concurrents directs dans un cadre dyadique mène à l'acquisition de nouvelles connaissances technologiques, de compétences ainsi qu'au développement et à l'accès de capacités supplémentaires par l'exploitation intensive de connaissances existantes dans les sociétés partenaires (2004). Enfin, Tomlinson (2010) établit un lien positif entre coopération et performance d'innovation dans le secteur manufacturier entre PME.

### 2-3-3) La coopération par les PME : une illusion ?

Inversement, d'autres études ont développé une vision plus contrastée. D'une manière générale, Dussauge Garette et Mitchell (2000) avaient démontré que les alliances entre partenaires se caractérisaient par un taux d'échec important. Nieto et Santamaria (2007) expliquent qu'il n'y a pas d'association entre innovation et coopération. Ils précisent que la coopération entre PME doit être envisagée uniquement dans le cas de projet de recherche secondaire et pour établir des standards communs. Ce scepticisme est porté par Tomlinson et Fai (2013) qui avancent que les PME dans le domaine des hautes technologies sont hésitantes à recourir à la coopération à cause du manque de confiance et de la crainte de s'exposer à un partenaire trop dominant. Dans cette perspective, la

coopétition appliquée par les PME est un phénomène marginal. Ainsi, les stratégies coopétitives n'ont pas d'impact significatif sur les performances en matière d'innovations. Knudsen (2007) démontre lui une association négative. Ces études renvoient aux difficultés associées à la collaboration. Pour qu'une stratégie collaborative contribue à générer des innovations, il faut nécessairement qu'il y ait un partage d'information et de compétences. Comme Lhuillery et Pfister (2009) l'expliquent, les partenariats entre concurrents sont importants pour stimuler les capacités d'innovations de chaque entité mais s'accompagnent de complications managériales menant plus fréquemment à l'échec de l'alliance. Or, le principal risque associé à la collaboration d'une manière générale est le risque d'opportunisme dans le cas où les partenaires compétiteurs absorberaient ou diffuseraient les connaissances accumulées dans le cadre de la coopération pour poursuivre leurs propres intérêts (usurpation du savoir-faire du partenaire, imitation, etc.). Hamel (1991) conceptualise ce procédé avec l'appellation « race to learn ». Il s'agit de l'initiative mise en place par l'une des firmes partenaires par laquelle elle tente de capter les connaissances et le savoir des autres partenaires aussi rapidement que possible. Ce danger est plus présent dans des alliances dites de lien (Link alliance) qui visent à combiner des compétences différentes et complémentaires et des ressources. Ce genre d'alliance favorise le transfert de connaissances avec le risque que l'une des organisations partenaires renforce sa position au détriment de l'autre. On peut voir l'alliance comme une stratégie de cheval de Troie (Dussauge, *et al.* 2000).

#### 2-3-4) Un processus très spécifique

Comme on peut le voir, le débat sur la coopétition appliquée aux PME évoluant dans le domaine des hautes technologies est polarisé autour de deux axes contradictoires. Pour éclaircir le débat, il faut également prendre en compte le type d'innovations qui résulte de la coopétition. À ce sujet, la recherche a mis en évidence deux types d'innovations : celles de natures incrémentales et celles de nature radicale (Dewar Dutton 1986). Une innovation est dite incrémentale lorsqu'elle génère des changements mineurs ou de simples ajustements dans des technologies déjà existantes. Ce type de

changement est assez récurrent dans l'industrie des hautes technologies dans laquelle des standards communs sont adoptés (Ritale *et al*, 2009). Nieto et Santamaria (2007) indiquent d'ailleurs que c'est dans ce type de circonstance que le recours à une stratégie coopérative se relève pertinent afin d'améliorer l'interopérabilité et la comptabilité des technologies actuelles. Inversement, il y a les innovations de types radicales qui consistent en la création de nouvelles technologies qui se concrétisent par la diffusion de nouveaux produits ou services.

La raison pour laquelle les différentes études se concentrant sur le phénomène de coopération donnent des résultats divers s'explique selon Ritala et Hurmelinna-Laukkanen (2012) par les caractéristiques endogènes des entreprises. Ils mettent en avant l'importance de facteurs comme la capacité d'une société d'acquérir des connaissances issues de sources externes (la capacité d'absorption potentielle) et de protéger ses innovations et ses connaissances principales contre l'imitation (appropriability regime / système d'appropriation comme les brevets, contrats, etc.) jouent un rôle dans l'augmentation des résultats d'innovation comme un résultat de la coopération. Le résultat de l'analyse suggère que la capacité d'absorption potentielle et le système d'appropriation de l'entreprise ont un effet positif dans la poursuite d'innovations incrémentales dans le cadre d'une stratégie coopérative. Leur analyse suggère aussi que dans le cas d'innovation radicale, le système d'appropriation a un effet positif alors que l'effet de la capacité d'absorption potentielle n'est pas statistiquement significatif. L'effet positif du régime d'appropriation s'explique par le fait que les entreprises avec les protections suffisantes seront plus enclines à s'engager dans l'innovation radicale avec leurs rivaux. Ces protections peuvent garantir non seulement leurs actifs existants mais aussi les profits de l'innovation quand des occasions sur le marché apparaissent. En effet, les systèmes de protection leur fournissent une assurance pour préserver certaines connaissances fondamentales tout en ayant un contrôle sur celles qui seront partagées (Cohen, Nelson, et Walsh 2000). Cela permet notamment de réduire le risque d'utilisation des informations et des compétences partagées dans le cadre de l'alliance ailleurs que

dans ce cadre coopétitif. Ce processus est systématisé comme étant l'effet de déversement (spillover effect).

En prenant en compte ce débat, Bouncken et Kraus (2013) réalisent une étude qui établit une corrélation positive entre la coopétition appliquée par les PME et les innovations de type radical dans le secteur des technologies de l'information. Cette conclusion est portée par de nombreux autres travaux (Belderbos *et al.* 2004; Faems, Van Looy, Debackere, 2005). Ce cadre est compatible avec le résultat des travaux de Miotti et Sachwald (2003) qui en étudiant le phénomène de coopération entre différents types de partenaires (fournisseurs, clients, rivales, institutions académiques et firmes étrangères) montrent que le phénomène de collaboration entre concurrents est assez limité et se manifeste surtout dans le domaine des hautes technologies. Pour Bouncken et Kraus (2013), la spécificité d'étudier les PME en lien avec le phénomène de coopétition se justifie par le fait que, selon eux, celles-ci peuvent capitaliser sur leur dimension entrepreneuriale qui leur concèdent une certaine flexibilité pour générer des innovations de types radicales (2013). L'atout majeur des PME sur les grandes entreprises est leur flexibilité. Une manière d'appréhender cette flexibilité est de se référer au concept d'ambidextre/prestesse. Une firme ambidextre est capable d'exploiter ses compétences présentes tout en explorant de nouvelles opportunités. Cette capacité ambidextre repose sur des facteurs comme le rôle intégratif d'une équipe managériale (Top Management Team, TMT). L'importance de cette équipe pour assurer une dimension intégrative s'explique par le fait qu'elle permet de mieux synchroniser les tâches et les procédures internes entre les membres de l'organisation incluant des aspects comme la qualité de l'information, les comportements collaboratifs et la prise de décision commune. Lubatkin, Simsek, Ling et Veiga (2006) appliquent ce concept d'ambidextre au niveau des PME et démontrent que son application est positivement corrélée à la performance. Ils suggèrent que la prestesse structurelle est plus appropriée pour des sociétés de grandes tailles tandis que les PME peuvent avant tout bénéficier d'une logique ambidextre au niveau de la direction. Les sociétés plus petites disposent de structures

hiérarchiques moins lourdes permettant à leurs supérieurs de jouer des rôles stratégiques et opérationnels plus importants. À terme, cela se répercute sur leurs capacités à mener simultanément des mouvements d'exploitation et d'exploration. Par leur proximité avec le marché et les consommateurs, les PME peuvent plus facilement imaginer des produits et des services qui répondent plus aux attentes de leur clientèle et qui apportent un vrai changement.

Cette étude a également le mérite de montrer que la coopétition entre PME est consistante sous certaines conditions exogènes. Bouncken et Kraus (2013) précisent que l'un des facteurs qui favorise la stabilité de l'alliance entre PME est l'incertitude. Dans un contexte de hautes incertitudes technologiques, les participants sont confrontés aux difficultés d'anticiper l'avenir. De mauvaises décisions dans un environnement dynamique peuvent rapidement rendre les compétences de la société désuètes ou réduire leur tendance à investir.

La coopétition permet de faire face à ses problèmes en augmentant le portfolio de ressources et en partageant les risques, lesquels aident à gérer l'incertitude technologique. Cette emphase sur l'incertitude comme vecteur de la coopétition est cohérente avec les observations de Ritala (2012) pour qui des entreprises évoluant dans le domaine des technologies de l'information (T.I), où le temps et la réactivité sont des éléments importants, avaient avantage à s'appuyer sur la collaboration entre concurrents car elles étaient soumises à des pressions pour s'adapter très rapidement. On peut considérer que l'existence de cette incertitude apparaît comme un facteur qui encourage les PME à adopter la coopétition et à surmonter les craintes liées aux risques d'opportunisme. Néanmoins, on peut considérer ici que la coopétition n'est pas un phénomène répandu au niveau des PME et que son application ne se fait que dans un contexte très spécifique.

## 2-4) La question de la stabilité dans le cadre d'une alliance stratégique

### 2-4-1) La difficile route de la stabilité dans le cadre d'une alliance coopérative

La recherche a démontré que la coopération était une stratégie adéquate pour stimuler l'innovation dans certaines conditions. En intégrant le fait que le recours à une stratégie coopérative est pertinent pour une PME évoluant dans le secteur des hautes technologies si celle-ci intègre une alliance pour développer une innovation de type radicale, cela implique qu'elle doit réunir des ressources différentes (Dewar, Dutton 1986). Cette diversité renvoie donc à une complémentarité. Ici, en évoquant le concept de complémentarité, nous posons un premier jalon pour comprendre comment une entreprise sélectionne un partenaire pour poursuivre une alliance coopérative. Cependant, cette notion de complémentarité a des implications plus vastes nécessitant d'analyser d'autres attributs intrinsèques à une entreprise que ses compétences techniques pour assurer la pérennité d'une alliance coopérative. Par ressources complémentaires, on identifie des ressources qui permettent de combler des déficiences internes (Geringer, 1988). Cette volonté d'acquérir des ressources complémentaires peut s'avérer cruciale pour une PME car, généralement, ce type d'entité est spécialisé dans un domaine bien précis et, comme nous avons pu le voir auparavant, les PME doivent faire face à leurs limites structurelles en termes de ressources auquel il faut ajouter les contraintes émanant du secteur des hautes technologies (Cycle de vie court, coût de la R&D, interopérabilité). On assiste donc à l'émergence de liens mutuels créant une relation d'interdépendance au niveau du processus de création de valeurs.

L'existence de liens d'interdépendances entre entreprises doit être considérée comme un processus instable compte tenu de l'existence d'un certain nombre de tensions qui se concrétisent par l'échec d'un nombre important d'alliances (Park et Ungson, 2001). L'instabilité dans une alliance se réfère aux changements majeurs ou à des dissolutions d'alliances dans des conditions non prévues initialement (Inkpen, Beamish, 1997). Ces auteurs considèrent que dans une relation de partenariat, la dépendance d'un partenaire envers un autre peut être une source de pouvoir à partir du moment où l'un possède des

ressources clés au détriment de l'autre. Si au départ les alliances sont construites sur une base équilibrée où chaque partenaire apporte son savoir-faire dans le cadre de la réalisation finale, cet équilibre peut être remis en question. Celui-ci est susceptible d'être mis à mal par le risque d'opportunisme car il ne faut pas négliger que l'une des principales motivations pour les entreprises pour effectuer une alliance est la possibilité d'accéder aux connaissances, savoir-faire et compétences du ou des partenaires pour les intégrer (Grant et Baden-Fuller 2004). En conceptualisation cette notion d'interdépendance dans le cadre d'une coentreprise à l'international, Inkpen et Beamish (1997) suggèrent qu'à la suite du processus d'apprentissage mutuel, l'un des partenaires peut accaparer la connaissance de l'autre. Cela mène à un transfert du pouvoir de négociation qui se concrétise par une asymétrie de pouvoir qui à son tour est susceptible de créer un climat d'instabilité dans l'alliance.

#### 2-4-2) Les trois sources d'instabilités dans une alliance

En reprenant ici la terminologie développée par Das et Teng (2000), on peut définir tout phénomène coopératif instable à trois niveaux. La première source d'instabilité s'inscrit dans l'existence de la confrontation entre les tendances coopératives et compétitives. Pour Das et Teng (2000), la compétition est la loi du marché et les alliances ne se déroberont pas à cela. Ils avancent deux raisons en particulier. La première est que les partenaires sont parfois des compétiteurs directs indirects et/ou actuels ou potentiels. La deuxième raison est que les alliances sont, comme nous l'avons vu plusieurs fois dans ce travail, l'occasion d'un « learning race », telle Hamel (1991) l'avait définie. Cette problématique du risque d'opportunisme est inhérente à la recherche sur la coopération. Dans l'un des premiers travaux consacrés au phénomène de coopération entre concurrents, Hamel, Doz, et Prahalad (1989), en s'intéressant à ce type d'alliance, ont montré que l'objectif principal était d'apprendre de l'autre entre partenaires compétiteurs. Les sociétés prospères considèrent chaque alliance comme une fenêtre sur les larges capacités de leur partenaire. Elles utilisent l'alliance pour se doter de compétences dans des domaines non spécifiés par l'accord formel pour ainsi répandre systématiquement les nouvelles

connaissances partout dans leur organisation. Lao Boyd et Hanlon (1997) n'hésitent pas à s'y référer comme un paradoxe qui est précisément au cœur de l'instabilité de toutes alliances.

La seconde source d'instabilité est la confrontation entre le concept de rigidité et celui de flexibilité (Das et Teng, 2000). Ils suggèrent qu'un équilibre doit être trouvé entre la rigidité et la flexibilité. Par rigidité, ils entendent le degré de connectivité entre membres dans une relation en cours tandis que la flexibilité se réfère au degré de malléabilité dont les entreprises disposent pour modifier l'alliance afin de faire face à l'évolution des conditions internes et/ou externes. En général, les alliances sont flexibles car les partenaires peuvent déterminer leur degré d'implication mais un trop fort degré de flexibilité sape les fondements de tous contrôles.

Cela se concrétise par un manque de planification dans la gestion des tâches collaboratives, un manque de précision dans la définition des droits de propriété, peu d'engagements irréversibles de part et d'autre et enfin une structure d'autorité faible. La rigidité en revanche, lorsqu'elle est trop importante, engendre l'inertie mais contribue également à clairement mettre en perspective les intérêts de chaque partenaire et à dissuader tous risques d'opportunisme (Das et Teng, 2000).

Cette dialectique entre rigidité et flexibilité trouve un écho dans les travaux consacrés à l'usage de la coopération dans le cadre de PME évoluant dans le milieu des hautes technologies. Comme il a été dit précédemment, les PME disposent d'une certaine flexibilité leur permettant de sélectionner plus facilement leurs orientations stratégiques. Cette dimension de flexibilité prend une dimension supplémentaire lorsqu'il faut prendre en compte le fait que les mécanismes de protection pour protéger les actifs/avantages d'une firme dans le cadre d'une alliance R&D sont marqués par un niveau significatif d'intangibilité. Oxley (1999) a suggéré qu'il est difficile, voire impossible, d'anticiper durant la formation de l'alliance axée sur les R&D une estimation juste des propriétés intellectuelles finales qui seront créées dans le cadre des activités de l'alliance.

En tenant compte de ce potentiel inconnu, quand les contrats sont écrits pour des alliances R&D, ils sont souvent laissés incomplets avec un certain nombre de questions qui restent en suspens exigeant des négociations futures (Dickson, Weaver et Hoy, 2006). D'autre part, les limites en termes de ressources propres aux PME ne leur permettent pas d'opter systématiquement pour un recours à des procédures judiciaires dans le cas d'une rupture du contrat scellant l'alliance.

Les gestionnaires des PME ayant rejoint l'alliance ont donc plus de facilité à se retirer du projet. Dans ce contexte, la mise en pratique du concept de coopétition au niveau des PME évoluant dans le domaine des hautes technologies introduit un accroissement de l'incertitude du fait de la dimension flexible des PME et des difficultés à clairement encadrer légalement le résultat de l'alliance renforçant la dimension évolutive de l'alliance. Cette dimension contractuelle partielle illustre donc l'équilibre nécessaire entre le besoin de mécanismes de contrôle et celui de flexibilité du fait de l'incertitude quant aux résultats de l'alliance sur le plan technologique.

Enfin, un troisième paradoxe caractérise les alliances selon Das et Teng (2000), la confrontation entre les tendances axées sur le court terme et long terme. Une orientation sur le court terme inscrit les alliances stratégiques comme un phénomène transitionnel avec une finalité centrée sur des résultats rapides et tangibles. Au contraire, une orientation sur le long terme implique que l'alliance prenne une dimension semi-permanente.

Ces deux orientations reflètent des logiques cognitives complètement différentes. Cette tension entre ces deux tendances n'est pas dénuée d'intérêt car l'emphase sur le long terme nécessite que les partenaires s'impliquent pour développer de bonnes relations tandis que l'emphase sur le court terme comporte des résultats rapides qui vitalisent l'alliance. Afin d'établir un équilibre entre ces deux tendances, les auteurs identifient le processus d'apprentissage inter-firme comme vecteur de stabilisation de l'alliance.

Or cette logique d'apprentissage ne peut exister que si un lien de confiance a été créé. Bauncken et Kraus (2013) dans leur étude consacrée à la coopétition

appliquée par les PME évoquent le processus « d'inlearning », c'est-à-dire la capacité d'apprentissage à partir des connaissances fournies par le partenaire. En se basant sur les travaux d'Okhuysen et d'Eisnehardt (2002), Bouncken et Kraus (2013) démontrent comment l'information délivrée par un membre d'une organisation partenaire permet de générer davantage de connaissances. Okhuysen et Eisnehardt (2002) démontrent que lorsque l'information sélectionnée est délivrée durant des rencontres formelles (en gérant le temps et en interrogeant les participants), cela contribue à faciliter l'assimilation d'information auprès des participants.

À terme, les participants prennent du recul sur les informations disséminées et en développent de nouvelles ou suggèrent des améliorations. Ce partage favorise l'innovation et crée également les conditions de l'émergence du risque d'opportunité. Bouncken et Kraus (2013) évoquent la piste de la confiance comme vecteur de stabilité pour éviter qu'une asymétrie de connaissance n'émerge. Dans ce contexte, il est à noter que cette idée de confiance ne peut se développer que dans une perspective où l'alliance s'inscrit dans la durée (Poppo et Zenger, 2002).

#### 2-4-3) La dimension évolutive des alliances stratégiques

Les alliances sont non seulement des phénomènes instables, mais également évolutifs. En effet, les alliances sont des processus évolutifs soumis à des pressions internes et externes qui influencent les différentes étapes de la constitution et gestion d'une alliance incluant les étapes de négociation, de choix du type d'alliance, de sa reformation et de sa dissolution (Das et Teng, 2002).

On peut signaler les travaux de Ring et Van de Ven (1994) qui se sont consacrés au phénomène des étapes de développement de l'alliance, c'est-à-dire le processus englobant l'initiation et la négociation de l'alliance ainsi que l'évaluation et même la résiliation de l'alliance. Dans leurs études, ils mettent en avant la variable des relations inter organisationnelles comme facteurs dans les étapes comme les négociations, l'engagement et l'exécution. Le processus est encadré par une évaluation constante prenant en compte l'efficacité et l'équité.

Ring et Van de Ven (1994) identifient des éléments clés à chaque étape. L'étape de négociation est caractérisée par des interactions entre la négociation formelle et la fabrication de sens informelle. La compréhension de l'étape d'engagement ne peut se faire qu'en prenant en compte les obligations issues du contrat légal formel mais également du contrat psychologique entre les partenaires. L'étape exécution contient aussi bien le fruit d'interactions entre les rôles formels et les dimensions interpersonnelles.

En se basant sur ces observations entre différents facteurs à chacune de ces étapes, les auteurs expliquent l'apparition, l'évolution et la dissolution de relations inter organisationnelles. On peut également citer le travail de Doz (1996). Il propose un modèle incluant un ensemble de facteurs (définition des tâches, routine du partenaire, structure d'interface et attentes envers les performances). L'un de ses principaux apports est de montrer que les conditions initiales sur lesquelles reposent le phénomène d'interdépendance et les interactions entre partenaires (définition des tâches, routines organisationnelles, structure de l'interface d'échange et attentes respectives de chaque partenaire) facilitent ou portent préjudice au processus d'apprentissage inter-firmes et donc, à terme, à l'alliance. Concrètement, il se réfère à des cas d'alliance où afin d'assurer le succès des projets justifiant la création d'une coentreprise entre partenaires, les difficultés inhérentes au projet ont graduellement amené les partenaires à modifier les infrastructures de communication, à partager davantage d'informations, à adapter leurs routines organisationnelles mutuelles et à renforcer les contacts informels.

Pour conclure, Arino et De la Torre (1998), en s'appuyant sur une synthèse des travaux des auteurs cités précédemment, créent un modèle qui trace le parcours évolutif de l'alliance en explorant l'influence des conditions originelles, des répercussions de l'instabilité externe et de la qualité des relations. Ainsi, plus précisément, ils évoquent le cas d'une coentreprise entre deux entités évoluant dans le secteur chimique. L'alliance fut un succès tant que celle-ci était d'une part efficace et d'autre part que chaque partenaire apprenait de l'autre. Le fait qu'il y ait un déséquilibre d'apprentissage en faveur

de l'un des partenaires était toléré tant que l'alliance remplissait ses objectifs. Dépendant de l'influence du contexte extérieur, en fonction des besoins, davantage d'expertises étaient combinées, favorisant de cette manière l'apprentissage mutuel. Dans la continuation de ces travaux, Koza et Lewin (1998) se réfèrent à la théorie de l'évolution de nouvelles formes d'organisations comme un résultat de la coévolution de l'environnement compétitif, de l'intentionnalité des firmes et de l'environnement institutionnel de la société dans des conditions d'incertitude environnementale aléatoire ou chaotique. La théorie distingue les périodes de variation de population et les périodes de mutations organisationnelles.

C'est dans ce contexte qu'ils appliquent la théorie évolutionniste aux alliances stratégiques. Lewin et Volberda (1999) posent un modèle d'analyse coévolutif appliqué aux alliances en identifiant cinq propriétés. 1) La dimension multi niveau qui renvoie au fait que le processus coévolutif se déroule à plusieurs niveaux dans l'entreprise et entre firmes. 2) Les causalités multidirectionnelles. Il s'agit du principe selon lequel les entreprises non seulement évoluent mais également coévoluent entre elles dans un environnement dynamique. Le changement peut survenir parmi tous les acteurs d'une population d'organisations facilitant les transformations de manières mutuelles en plus des pressions institutionnelles. 3) Les auteurs intègrent également une dimension de non-linéarité. Les rétroactions indéterminées influent le changement de manière contre intuitive sur les autres variables. 4) Ils prennent en compte les rétroactions positives. Les organisations influencent systématiquement leurs environnements et les environnements organisationnels qui comprennent d'autres organisations influencent à leur tour les organisations. Ces interactions récursives aboutissent aux interdépendances et à des causalités circulaires, chaque société influençant l'autre et étant à son tour influencé par le comportement de l'autre. 5) Enfin, ils intègrent la théorie du sentier (Path dependance). Il s'agit de la capacité d'une entité à s'adapter selon un processus coévolutif qui sera influencée par ses expériences antérieures. Tous ces critères n'étant pas inclusifs cependant ce schéma introduit l'idée que les organisations

ne sont pas statiques. Elles évoluent en fonction de variables internes et externes. Ainsi, dans le cadre d'une alliance, on doit prendre en compte la possibilité que certains éléments seront amenés à changer. Concrètement, on touche ici à la nécessité de prendre en compte la dimension de flexibilité dans le processus de prise de décision. On s'inscrit dans la logique de l'hyper adaptabilité (Volberda, 1996).

Il est à noter que l'analyse de ce processus évolutif adapté aux alliances a donné lieu à une littérature dans le domaine de la gestion axée sur l'évolution des contrats illustrant le processus de réajustement. On peut citer notamment Reuer et Arino (2002) qui en s'inscrivant dans la dynamique des travaux de Ring et Van de Ven (1994), Doz (1996), Arino et de la Torre (1998), et Koza et Lewin (1998) se sont intéressés à l'évolution du processus de prise de décision des alliances dans un contexte post-formation en utilisant les contrats comme unité d'analyse. En s'appuyant sur la théorie des coûts de transaction, ils constatent que la renégociation des contrats découle des conditions initiales qui par leur opacité due à l'incertitude appellent à une réécriture des contrats durant l'alliance. Leurs études montrent que le changement de stratégie de l'un des partenaires amène également au processus de réécriture des contrats. De surcroît, toujours dans cette perspective évolutionniste, Langfield-Smith (2008) montre que l'existence d'un sentiment de confiance entre gestionnaires dans le cadre d'une alliance, y compris de nature horizontale, peut influencer le choix de la structure de gouvernance et des mécanismes de contrôle. Ici encore, cet élément s'insère dans la continuation des travaux de Das et Teng (2002), Ring et Van de Ven (1994) qui montrent que les étapes à l'origine de la constitution de l'alliance sont caractérisées par des marchandages formels et un processus de création de codes informels pour négocier les accords de l'alliance.

#### 2-4-4) Les différentes structures des alliances stratégiques

Une manière d'appréhender la dimension évolutive des alliances consiste à prendre en compte sa structure car celle-ci, en fonction de ses caractéristiques, aura une influence sur le degré d'importance que jouera la gouvernance relationnelle. Les alliances stratégiques peuvent prendre plusieurs formes

incluant les coentreprises, des alliances à participation minoritaire, des contrats en R&D, des accords de co-développement, des accords communs de mise en marché, des accords renforcés d'ordre fournisseurs/clients ou des contrats de licence. D'une manière générale, on distingue les alliances à travers le prisme d'alliance avec prise de participation et les alliances sans prise de participation. Tandis que les alliances à participation incluent des coentreprises et des alliances à prise de participations minoritaires, les alliances sans participation se réfèrent à toutes les autres dispositions coopératives qui n'impliquent pas l'échange de participations via des capitaux propres.

Mowevy, Oxley, et Silverman (1996) catégorisent les alliances de deux manières différentes : d'une part les alliances de type unilatérales (unilateral contract based alliance) et d'autre part, les alliances de nature bilatérale (bilateral contract-based). Les alliances unilatérales sont les alliances qui définissent par contrat un transfert de propriété, la conception d'une technologie par une entité pour ensuite la céder à une autre, par exemple. Les accords de licence, de distribution, de R&D en sont les principales formes. La principale caractéristique est que les firmes impliquées dans l'alliance effectuent leurs obligations respectives indépendamment l'une de l'autre. Ce type de contrat tend à être très encadré. Chaque partenaire réalise ses tâches sans beaucoup d'effort de coordination et de collaboration. Le niveau d'intégration entre partenaires est donc assez limité (Das et Teng, 2000). Les alliances de types bilatérales se réfèrent aux contrats dans lesquels les partenaires doivent soutenir la production de droits de propriété. Ce type d'alliance nécessite la mise en commun de ressources entre partenaires. Ceux-ci doivent travailler ensemble de manière continue. Cela implique des alliances comme des accords de co-marketing et de promotions, des accords communs de R&D, des accords communs de production et des relations renforcées entre clients/fournisseurs. Dans ce type d'alliance, le niveau d'intégration entre partenaires est assez élevé. Par ailleurs, ce type de contrat est moins restrictif et laisse plus de marge de manœuvre aux partenaires (Das et Teng, 2000). C'est davantage dans ce type de cas que les alliances sont amenées à prendre une dimension évolutive.

## 2-5) Les piliers de la stabilité dans une alliance

### 2-5-1) La stabilité dans une alliance : outils formels et informels

Les éléments précédents ont mis en avant que l'alliance était un phénomène complexe caractérisé par plusieurs paradoxes (coopération/compétition, rigidité/flexibilité, long terme/court terme). Afin de réconcilier ces tendances et assurer ainsi la stabilité de l'alliance, il est nécessaire qu'une forme de contrôle existe (Geringer et Hébert, 1989). La notion de contrôle est ici entendue comme le processus par lequel une entité influence, à un certain degré, le comportement et les conséquences d'une autre entité par l'intermédiaire de l'autorité. Cette autorité, appliquée ici dans le cadre d'une coentreprise, peut émaner de mécanismes formels (bureaucratie, droit de vote), mais pas seulement. En effet, la recherche sur les alliances stratégiques a mis en avant le fait que l'exercice de ce contrôle ne peut s'appuyer uniquement sur des bases légales (Cannon, Ravim et Gundlach, 2000).

Même dans le cas où l'alliance impliquerait la mobilisation de ressources et de connaissances protégées par des brevets ou des droits de propriété, le risque de « fuite » demeure en ce qui concerne les connaissances intangibles ou les éléments non protégés. Pour Geringer et Hébert (1989), il existe d'autres éléments de nature informelle pour influencer le comportement d'un partenaire par un autre. Ils distinguent les mécanismes de contrôle en deux catégories : positifs et négatifs. Les mécanismes de contrôles positifs sont utilisés pour promouvoir certains comportements alors que les mécanismes de contrôles négatifs sont utilisés pour arrêter, ou tout au moins empêcher, l'un des partenaires d'adopter certains comportements. Les mécanismes de contrôle sont le plus souvent implantés via des mécanismes informels (participation, relations personnelles). Les mécanismes de contrôle dit négatifs nécessitent le plus souvent le recours à des processus formels (bureaucratie, droit de vote, contrats, procédures, budget, etc.). Parmi les aspects formels, on peut notamment approfondir l'idée de contrat.

Celui-ci définit les récompenses comme les pénalités associées au non-respect des attentes stipulées (Perry *et al*, 2004). Ce qui est intéressant avec cet apport sur la pluralité des mécanismes de contrôle et qu'il fait écho aux travaux de Bradach et Eccles (1989) qui mettent en avant la diversité des éléments qui entourent un échange. Cela regroupe le prix (marché), l'autorité (la hiérarchie) et la confiance (relationnelle). Les échanges d'ordre économique, incluant ceux qui se déroulent dans une alliance, sont insérés dans une matrice composée de dimensions d'ordre économique, social et politique.

Das et Teng (2000) reprennent ces concepts de mécanismes de contrôles formels et informels. Ils développent le concept de « Confidence » comme instrument de stabilité. Pour eux, ils définissent la « confiance » dans un partenaire comme la perception d'une entreprise à considérer satisfaisant le comportement de son partenaire dans le cadre d'une dynamique collaborative. Cette définition souligne la dimension d'incertitude dans le cadre d'une collaboration. Elle renvoie donc au besoin de réduire l'incertitude en augmentant la prévisibilité d'un comportement coopératif satisfaisant. Afin de réduire l'incertitude, les auteurs avancent deux éléments : le contrôle et la confiance (trust). Ici, le contrôle est vu comme un processus de régulation par lequel les éléments d'un système sont rendus plus prévisibles par l'intermédiaire de l'établissement de standards dans la poursuite des objectifs désirés.

On retrouve dans cette définition les attributs des mécanismes de contrôles formels vus précédemment, mais également les mécanismes de contrôles informels. Le deuxième élément est la « confiance » (trust) inter-firme qui se définit comme les attentes (ou les perceptions) positives qu'expriment un partenaire envers les agissements de l'autre partenaire dans la perspective d'une situation comportant des risques. La confiance inter-firme a pour avantage de baisser les coûts de transactions, d'encourager l'adoption de certains types de comportement, de réduire l'influence de certains mécanismes formels et de faciliter la gestion des conflits. La confiance ne doit pas être confondue avec le concept de « confiance ». La première est liée aux attentes et motivations de

celui qui accorde sa confiance tandis que la « confiance » est liée à la perception du niveau d'incertitude quant au comportement de l'un des partenaires. La confiance pour Das et Teng (2000) n'est pas un mécanisme de contrôle. La confiance engage une attitude positive envers les motivations de l'autre, elle ne sous-entend donc pas une volonté d'influencer ou de modifier le comportement de l'autre. La confiance, elle, peut réduire la perception du risque mais ne peut en aucun cas réduire le risque inhérent perception du risque mais ne peut en aucun cas réduire le risque inhérent à la situation.

La confiance est donc antinomique avec l'idée de contrôle et elle est une finalité qui à son tour exerce une influence non pas sur le partenaire mais sur la structure de l'alliance comme il a été mentionné précédemment. Par ailleurs, ils montrent que les mécanismes de contrôle social et le processus de construction de la confiance tendent à se chevaucher. Ils s'appuient sur la thèse de Larson (1992) qui a démontré que l'instauration de mécanismes de contrôle social pose les fondations de la confiance entre partenaires. Dans la logique du contrôle social, il ne s'agit pas tant d'influencer le partenaire que de créer les conditions pour que celui-ci oriente de lui-même son action dans la bonne direction. Ce sont les normes et les valeurs partagées ainsi que la culture commune qui amènent le partenaire à s'autocontrôler et non pas la confiance en elle-même (Fenneteau et Naro, 2005).

Enfin, Das et Teng (2000) développent une vision de la relation entre la confiance et le contrôle comme étant de nature non pas complémentaire mais supplémentaire. Le niveau de confiance et le niveau de contrôle contribuent à la fois conjointement et indépendamment au niveau de confiance entre partenaires qui peut varier grandement en fonction des entreprises. Plus précisément, ils suggèrent que la confiance joue un rôle modérateur entre les mécanismes de contrôle et le niveau de confiance.

Dans la continuation de ce clivage informel/formel, on peut évoquer le fait que la confiance peut être perçue comme une source d'influence douce dite « soft » tandis que tous les mécanismes de contrôle légaux peuvent être considérés comme coercitif (hard) (Perry *et al*, 2004).

Il est intéressant de constater que cette terminologie de pouvoir « soft » et « hard » ressemble à des concepts appartenant aux relations internationales. C'est Joseph Nye qui dans un article du Foreign Policy publié en 1990 a développé ces concepts. La notion de puissance douce se réfère à l'habileté d'une entité à influencer une autre sans avoir recours à la coercition ou à la force qui elles constituent la puissance coercitive.

En conclusion, ce clivage entre les formes de contrôle formel et informel s'insère dans l'utilisation de deux champs théorique pour appréhender les alliances : la théorie des coûts de transaction et la théorie des échanges sociaux. Inspirée des travaux de Coase, Williamson a mis de l'avant l'idée que face aux limites du marché qui influence le cours des transactions, les entités économiques choisissent d'internaliser un processus. De cette manière, cette entité, en internalisant le processus peut en assurer sa fonctionnalité tout en réduisant les coûts nécessaires à ce résultat. Ce processus d'internalisation est réalisé via la création d'une structure hiérarchique. Cette structure hiérarchique prendra la forme d'un contrat (Rouleau, 2009). La théorie des coûts de transaction a depuis été appliquée aux alliances stratégiques (Williamson, 1991 ; Beamish, Bank. 1987 ; Park ; 1993). La théorie des échanges sociaux considère important de comprendre le contexte social dans lequel ces décisions sont faites (Granovetter 1985). La confiance est l'un des facteurs de ce contexte social. Comme Granovetter (1985) l'explique, beaucoup d'actions économiques doivent être intégrées dans une dynamique incorporant l'influence des relations sociales. Il souligne « le rôle de relations personnelles concrètes et les structures de ces relations dans la production de la confiance qui contribuent à se prémunir de tout acte malfaisant » (1985, p. 490).

#### 2-5-2) Une définition de la confiance inter-firme

Au stade inter-organisationnel, Bradach et Eccles (1989) définissent la confiance comme l'espérance d'une organisation que son partenaire n'agira pas de façon opportuniste. Inkpen et Curral (2004) proposent une définition de la confiance dans les relations inter-firmes. Celle-ci incorpore deux dimensions : la fiabilité et le risque. La fiabilité est l'action à travers laquelle un des partis en

présence accepte que son destin soit déterminé par un autre. Le risque est le danger potentiel que l'un des partenaires subisse des retombées négatives si l'autre partenaire s'avère peu digne de confiance. Le risque crée l'opportunité pour la confiance de se développer. Cette notion de risque est issue, entre autres, des travaux de Mayer et Davis (1995) qui considèrent la confiance à travers le prisme de trois dimensions : l'intégrité, la bienveillance et la compétence. En réunissant les notions de fiabilité et de risque, la confiance est un jugement social qui passe par une évaluation du comportement du partenaire en ce qui concerne sa bienveillance et ses compétences, en plus d'une évaluation des coûts engendrés dans la perspective que ce partenaire soit indigne de confiance. Dans un contexte de risque, la confiance accordée par un parti se manifeste par la décision de prendre un ensemble d'action qui consiste à confier son destin à un autre parti.

En se référant à la littérature abordant la confiance dans le cadre des coentreprises, on peut mettre en avant trois catégories de confiance : structurelle, sociale et psychologique. En conceptualisant la confiance comme une propriété structurelle, ce concept sous-entend qu'une relation de confiance peut se créer entre firmes partenaires. Cette dimension structurelle a pour origine la complémentarité des ressources apportées par chaque partenaire (Madhok, 1995). Bien que les sociétés ne puissent pas, à proprement parler, avoir confiance l'une en l'autre, le traitement de la confiance au niveau des entreprises est largement utilisé dans la littérature en gestion consacrée aux coentreprises. Selon cette perspective, la confiance est liée aux motifs stratégiques des partenaires et une coopération efficace est associée à la génération d'une confiance inter-firme (Inkpen et Curral, 1998). À ce sujet, il a été observé qu'au fil du temps, les liens répétés entre des sociétés créent une familiarisation qui à son tour engendre des liens de confiance qui ménageront la sévérité des mécanismes de gouvernance formels dans le cadre d'alliances ultérieures (Gulati, 1995). Cette confiance s'applique via toutes les formes de contrôle formel, légal et contractuel. À ce niveau, la confiance a une dimension purement intéressée (Zaheer et Venkatraman, 1995).

La confiance peut également être une propriété sociale. La dimension sociale de confiance dans une coentreprise est basée sur l'histoire des interactions entre les partenaires qui fournissent « le ciment » social dans lequel l'échange économique intervient. La confiance est vue comme une caractéristique de la relation. La confiance est liée aux interactions et donc concrètement à la dimension relationnelle entre les partis. Elle découle du processus de socialisation liée aux interactions. En fournissant le motif pour coopérer et l'orientation mutuelle qui détermine quelles sont les actions dans l'intérêt supérieur de la relation, un régime de confiance incite la réciprocité et coordonne l'action. L'investissement dans l'établissement de la confiance par l'intermédiaire d'actions orientées de manière mutuelle peut être interprété comme la création d'un capital de bonne volonté dont un acteur peut puiser quand le besoin surgit. Une telle action illustre également un engagement envers la relation. Elle incarne une volonté de s'inscrire dans une logique de long terme et crée des obligations réciproques (Madhock, 1995).

En conséquence, selon cette perspective, la confiance est la réflexion d'une relation étroite qui se développe de manière progressive au fil du temps. Ce type de confiance s'observe au niveau inter-firme, inter-unité ou interpersonnel. Elle se manifeste de manière informelle (Inkpen et Currall, 1998). À ce niveau, Williamson parle d'une confiance institutionnalisée. L'idée de confiance comme propriété sociale prend sa source dans une compréhension du fait que les relations dans le cadre des échanges économiques n'étaient pas dirigées par des motifs purement économiques. Elle se base avant tout sur des relations interpersonnelles et également enveloppées d'un contenu social. Un certain nombre de normes de valeurs encadrent les relations d'échanges au-delà des aspects formels (Zaheer et Venkatraman, 1995). D'autre part, cette vision de la confiance a notamment été développée en réaction à l'attention dédiée aux aspects formels (Madhock, 1995).

On peut également ajouter l'approche de la confiance comme propriété psychologique. Ici, les gestionnaires des entreprises concernées sont l'unité d'analyse. Le risque relationnel avec une organisation partenaire est considéré

depuis la perspective des gestionnaires qui légifère l'alliance. La supposition clé de cette approche est que la confiance dans les coentreprises est basée sur des bases cognitives et émotionnelles fortes qui résultent de relations interpersonnelles (Inkpen et Curral, 1998). Cette conception de la confiance est influencée par les travaux de Macaulay (1963) qui a décrit comment des liens interpersonnels entre individus appartenant à des firmes qui collaboraient sur un projet commun ont exercé des pressions pour davantage de conformité et de respect des attentes mutuelles.

### 2-5-3) Les avantages d'une gouvernance relationnelle

Comme on a pu le voir, la littérature en gestion sur la notion de contrôle dans le cadre des alliances stratégiques initialement fondées sur le clivage sémantique et conceptuel autour des notions formelles/informelles a évolué (Geringer et Hebert, 1989). Das et Teng (2000) parlent de contrôle et de confiance, Madhok (1995) parle d'approche centrée sur la propriété en opposition à une approche centrée sur la confiance. Certains auteurs comme Perry, Sengupta et Krapfel (2004) parlent aussi de puissance « douce » contre puissance « coercitive ».

Pour clore ce débat, et dans une volonté de maintenir une certaine clarté dans la suite de ce travail de recherche, on se réfère à la terminologie développée par Poppo et Zenger (2002) pour qui la stabilité ou plutôt l'instabilité (« exchange hazard ») dans le cadre d'une alliance est contrecarrée par une structure de gouvernance dont les piliers sont les contrats et la dimension relationnelle. Par gouvernance contractuelle, on entend les mécanismes de contrôle s'appuyant sur une base formelle en la matière d'un contrat ou de tout autre élément légaux gouvernant la relation inter-organisationnelle. La gouvernance relationnelle concerne la confiance mutuelle et les manifestations d'engagement comme mécanismes de gouvernance (Dyer et Singh, 1998; Lee et Cavusgil, 2006).

La confiance est donc vue comme un mécanisme de contrôle en elle-même. Cependant, la confiance reste le résultat d'un ensemble de liens et de valeurs communes qui se sont développés entre les partenaires. Il est à noter que

ces éléments s'inscrivent dans la continuation des travaux de Das et Teng (2000).

La gouvernance d'ordre relationnel prend sa source dans le fait que les échanges entre partenaires donnent lieu au développement de relations entre individus membres des entreprises concernées. Ces interactions vont contribuer à l'émergence d'un sentiment de confiance qui se formalisera en un ensemble de normes relationnelles/sociales. Par normes sociales, on entend un ensemble d'attente exprimé par un des partis envers l'autre partie concernant les attitudes à adopter afin d'assurer la réalisation de gains individuels et mutuels (Cannon *et al*, 2000). Ces normes sociales se concrétisent par l'adoption d'un certain nombre de processus favorisant la flexibilité, la solidarité et l'échange d'information. La flexibilité facilite l'adaptation envers les événements imprévus. La solidarité encourage une approche bilatérale pour la résolution de problèmes se manifestant par des actions conjointes via des ajustements mutuels. Le partage d'information favorise la résolution de conflit et l'adaptation car les parties en présence sont amenées à partager des informations privées entre elles, incluant les objectifs axés sur le court terme et ceux qui sont axés sur le long terme (Poppo et Zenger, 2002). La mise en place de ces normes a deux autres avantages : elles facilitent l'apprentissage inter organisationnel et elles permettent d'assurer la stabilité d'une alliance.

Ces normes, en illustrant la présence d'un état de confiance, permettront de faciliter l'apprentissage organisationnel sur trois aspects. Premièrement, la confiance facilite l'interaction intensive entre les individus impliqués et leur permet de localiser des informations clés (par exemple les sources de savoir, le processus clé de la connaissance). Cela facilite le transfert et l'apprentissage de savoir-faire complexes et de nature tacite à travers les interfaces organisationnelles. Deuxièmement, la confiance mutuelle peut réduire la crainte de comportements opportunistes. La facilité et la fluidité des échanges de connaissance dépendent du degré d'ouverture et de transparence entre les partenaires. Les soupçons diminuent toute velléité de partager la connaissance. Le capital relationnel basé sur la confiance peut réduire ou éliminer les contraintes protectionnistes souvent imposées par des partenaires. Troisièmement, la

confiance mutuelle encourage les partenaires à instaurer des routines pour faciliter l'apprentissage d'informations et le savoir-faire (Lee et Cavusgil, 2006).

Pour conclure, la confiance permet d'entériner l'alliance dans une logique de longévité. Elle permet de réduire les coûts de négociation et d'améliorer la performance. Dans une perspective relationnelle, elle agit comme un instrument de persuasion et d'encouragement dans les échanges futurs. Elle permet de résoudre les conflits et d'entraver la stagnation. Ainsi les partenariats inter-firmes basées sur la confiance sont plus susceptibles de se développer sur des bases saines (Lee et Cavusgil, 2006). À ce titre, on peut citer les travaux de Volery et Mensik (1998) qui ont mis en avant l'importance de la confiance entre gestionnaires dans les alliances entre PME.

#### 2-5-4) La relation entre confiance et contrôle : substitut ou complémentaire ?

Il est à noter que la recherche académique explorant la gouvernance dans les alliances s'est interrogée sur la possibilité que la gouvernance relationnelle serve de substitut à la gouvernance contractuelle. Contextuellement, Bradach, Eccles (1989) et Madhok (1995) démontrent que la gouvernance relationnelle se substitue aux contrats du fait de leurs complexités. Ainsi, la confiance et ses comportements normatifs sous-jacents opèrent comme une protection qui est une alternative plus effective et moins coûteuse aux contrats et à l'intégration verticale. Les contrats formels sont les signaux d'un manque de confiance et encouragent, plutôt que de décourager, l'adoption de comportements opportunistes. Dans les faits, il s'avère selon Das et Teng (1998) que la confiance et le contrôle agissent en tant que supplément et non comme substitut. Contrôle et confiance se combinent et se renforcent. Cette idée est portée empiriquement par les travaux de Poppo et Zenger (2002). Néanmoins, il apparaît que dans un contexte de tensions et d'incertitude, les mécanismes de gouvernance relationnelle sont plus efficaces que les mécanismes de gouvernance contractuelle pour stabiliser l'alliance et faciliter le transfert de connaissances (Lee et Cavusgil, 2006). Les mécanismes formels de contrôle sont souvent supplantés par les mécanismes informels de contrôle qui découlent de la réputation et de la confiance. Dans ce contexte, les contrats servent de bases pour

initier les partenariats mais c'est la gouvernance relationnelle qui donne à l'alliance l'impulsion nécessaire pour assurer la stabilité et le transfert de connaissance.

Il est à rappeler qu'un haut niveau d'incertitude contextuel constitue l'un des facteurs identifiés par Bouncken et Kraus (2013) comme motif de la formation d'une alliance coopérative entre PME. Dans une des rares études consacrées à l'importance de la confiance dans une alliance coopérative, Perry, Sengupta et Krapfel (2004) mettent de l'avant la complémentarité entre les deux types de gouvernance. Cependant, la confiance et les manifestations d'engagement apparaissent comme les bases de l'efficacité de l'alliance en termes de performance. Par ailleurs, comme il a été dit précédemment, dans le domaine de la R&D, les résultats d'une alliance sont assez intangibles et cela nécessite de laisser les contrats incomplets en prévision de futures négociations (Dickson *et al*, 2006). Cette conclusion est soutenue par Poppo et Zenger (2002) qui observent que dans le cadre d'une alliance évoluant dans le domaine des hautes technologies, caractérisée par des changements constants et l'incertitude, les gestionnaires ont tendance à s'appuyer sur les mécanismes de gouvernance relationnelle pour procéder aux ajustements nécessaires à la stabilité de l'alliance. Ces ajustements concernent la nature des mécanismes contractuels.

C'est dans ce contexte que la confiance comme vecteur de stabilité apparaît comme primordiale. Plus précisément, il nous semble constructif de s'intéresser aux caractéristiques endogènes aux partenaires susceptibles de favoriser l'émergence d'un cadre de confiance que l'on pourrait désigner par le concept de familiarisation caractérisé par l'adoption d'un ensemble de normes relationnelles. Une fois cette dynamique de familiarisation qui résulte des interactions répétées entre partenaires, il serait alors indiqué d'analyser son impact sur une alliance de type horizontale en prenant en compte la dimension évolutive des alliances.

## 2-6) Problématique

Dans ce contexte, notre problématique est :

**Dans quelle mesure la mise en place d'un cadre de confiance entre membres d'entreprises partenaires dans le cadre d'une alliance coopérative appliquée au niveau des Petites et Moyennes Entreprises évoluant dans le domaine des hautes technologies permet-il d'assurer la pérennité de cette alliance ?**

### **3) Cadre conceptuel**

#### 3-1) Cadre théorique

##### 3-1-1) La théorie des échanges sociaux

Le prisme utilisé dans ce travail est la théorie des échanges sociaux. Celle-ci est centrée autour de l'idée que les parties débutent et maintiennent des relations entre elles dans la perspective d'obtenir une rétribution en retour. La théorie subodore que les parties sont guidées par leurs intérêts personnels et que celles-ci échangent et interagissent avec d'autres dans l'optique d'atteindre des objectifs qu'ils ne pourraient réaliser sur une base individuelle. Ces échanges cesseraient immédiatement lorsqu'ils ne sont plus perçus comme étant réciproques par l'un des partis engagés.

Selon cette théorie, chaque partie a quelque chose à offrir à l'autre. La ressource échangée peut être de nature économique ou sociale, voire les deux. Il y a des similarités comme il y a des différences entre les échanges d'ordre économique et ceux d'ordre social. Ces deux types d'échange sont similaires en considérant qu'ils incluent des attentes d'un rendement futur à la suite d'actions prises dans le présent. Dans le cas d'un échange économique, le rendement futur est spécifié et garanti par un contrat tandis que dans un échange social, le retour sur investissement se fait souvent sur une base volontaire. Plus précisément, les échanges sociaux sont basés sur la logique de relations qui intègre la notion de confiance qui implique que les partis rempliront leurs obligations sur le long terme. En effet, comme les relations sociales s'accompagnent d'une dimension d'incertitude, la confiance entre les parties est une composante clé de stabilité (Miles, 2012).

Ce concept a fait l'objet d'une certaine attention de la part de chercheurs comme Blau, Cook, Emerson, Hirschman, Macaulay, Salanick, et Williamson. On peut également évoquer les travaux de Macaulay (1963). Celui-ci insiste sur l'importance des relations interpersonnelles dans le processus de coordination des transactions inter-firmes sous-entendant que le développement de ce type de relation atténue le besoin de la part des partenaires de recourir à des

contrats et des mécanismes légaux. Le développement de ces liens génère des pressions qui encouragent l'adoption d'un comportement en conformité avec les attentes statuées dans le cadre de l'alliance. Ainsi, « l'attachement » dans les relations d'échange émerge grâce aux liens d'ordre interpersonnel. Les sources de cet attachement entre individus proviennent des compétences personnelles et des relations interpersonnelles.

### 3-1-2) Le concept de familiarisation

Nous considérons pertinente l'analyse des interactions interpersonnelles car celles-ci assurent un certain niveau de stabilité qui garantit la pérennité de l'alliance. Cette stabilité peut être incarnée par le concept de « familiarisation ». Les éléments clés dans cette dynamique sont des interactions répétées entre les membres des entreprises qui collaborent et la durée durant laquelle les entreprises ont travaillé ensemble (Nooteboom et Noorderhaven 1997). Les attachements sur le plan individuel vont résulter des processus d'apprentissage mutuel et de socialisation résultant de l'implication de ces mêmes individus dans les activités d'échange. Les liens d'attachements d'ordre organisationnel, donc d'ordre structurel, s'accroissent à mesure que l'alliance s'étend dans le temps (Seabright, Levinthal et Fichman, 1992). Des relations d'affaires engendrent un contenu social qui produit des espérances fortes quant à la qualité de la confiance et au sentiment d'abstention de comportement opportuniste de la part du partenaire (Granovetter, 1985). Granovetter développe ainsi la notion d'encastrement (« embeddedness ») qui permet de concevoir les transactions économiques dans les relations sociales.

Dans ce contexte, la familiarisation reflète les relations suivies et continues entre les entreprises partenaires. Elle se matérialisera sous la forme de normes et pratiques informelles qui incarneront les comportements attendus. Elle donne lieu aux mécanismes de contrôle sociaux informels qui permettront de faire face aux tensions inter-firmes sans avoir mécaniquement besoin de s'appuyer sur les instruments formels. Dans une certaine mesure, on peut parler d'une forme de formalisation voire d'institutionnalisation des relations dans le

cadre du processus coopératif qui se développe en parallèle du processus concurrentiel. Néanmoins, ce processus de familiarisation reste avant tout basé sur les interactions individuelles entre gestionnaires. Pour Young-Ybarra et Wiersema (1999), l'émergence d'un cadre de confiance entre partenaires donnera l'impulsion nécessaire à l'alliance pour que celle-ci devienne flexible faisant écho ainsi à la dimension évolutive des alliances (Koza et Lewin, 1998; Doz, 1996).

### 3-2) Objectifs de recherche

En reconceptualisant le modèle théorique de l'alliance comme un processus évolutionniste avec une emphase sur le rôle de la confiance comme vecteur de stabilité dans une logique de coopération, on considère primordial de comprendre quels sont les facteurs qui affecteront la confiance interpersonnelle entre gestionnaires qui à son tour nourrira le sentiment de familiarité. D'une certaine façon, il s'agit de considérer les facteurs qui contribueront à générer une confiance ex ante (antérieure). Cette familiarité contribuera à son tour à l'émergence d'un cadre dynamique caractérisé par la confiance inter-organisationnelle et donc à la communication qui permettra de favoriser la stabilité de l'alliance. Elle fournira une carte cognitive à chaque membre des PME partenaires coopérant de façon à savoir où se situe le niveau de collaboration tout en étant conscient des tensions dues aux pressions compétitives. Ce travail de recherche vise à répondre à la problématique. Dans quelle mesure la mise en place d'un cadre de confiance entre membres d'entreprises partenaires dans le cadre d'une alliance coopérative appliquée au niveau des PME évoluant dans le domaine des hautes technologies permet-il d'assurer la pérennité de cette alliance ? Pour cela nous formulons deux sous-questions additionnelles :

- Quels sont les attributs endogènes des partenaires potentiels qui génèrent un cadre de familiarisation entre les entreprises ?
- Comment les éléments qui caractérisent ce cadre de familiarisation, dans une dynamique coopérative, permettent-ils de réguler les relations entre partenaires ?

Dans le chapitre suivant, nous allons décrire nos hypothèses de recherche. Plusieurs éléments sont avancés pour expliquer l'émergence, la manifestation et la finalité de la confiance dans le cadre d'une alliance coopérative. En amont, nous avons défini la confiance grâce à trois composants : Habilité, Intégrité, Bienveillance. Dans chaque cas où nous évoquons la dimension de confiance, nous évoquons systématiquement la confiance comme la somme de ces trois éléments mais également la relation entre les phénomènes observés (capital social, investissements, etc.) et les composants de la confiance sur une base individuelle.

### 3-3) Hypothèses de recherche

#### 3-3-1) Hypothèse relative à la confiance initiale entre partenaires

Inkpen et Currall (2004) avancent que l'instauration d'un niveau élevé de confiance dès le début de l'alliance contribuera à réduire l'importance des mécanismes de contrôle formels. Précédemment, Inkpen et Currall (1996) proposaient que l'émergence de la confiance entre partenaires dans le cadre d'une coentreprise découle d'expériences coopératives passées. Cet élément, dans la continuité des travaux de Parkhe (1993), a par la suite été confirmé par Saxton (1997). Gulati (1995) met en avant le rôle des structures sociales, à l'instar des réseaux, comme facteur de formation de l'alliance. Lorsque l'on aborde la littérature consacrée aux antécédents de la confiance dans le contexte d'alliances la forme et l'origine des liens susceptibles de contribuer à l'émergence de la confiance s'affirment de cette manière. Pour Eisenhardt et Schoonhoven (1996), il y a deux facteurs expliquant l'origine des alliances : le besoin stratégique et l'opportunité sociale. Ils s'appuient sur l'observation que les firmes dites entrepreneuriales forment des alliances lorsqu'elles disposent d'une position sociale au sein de réseau grâce aux liens sociaux des membres de leurs équipes de direction.

Ainsi, l'origine de certaines alliances est facilitée par le fait que les partenaires sont déjà familiers entre eux. Deeds et Hill (1999) démontrent que

dans le cadre de l'industrie pharmaceutique, l'existence de points communs comme l'appartenance à un même réseau dû par exemple à des parcours universitaires similaires contribue à réduire le risque d'opportunisme perçu. D'une manière générale, les réseaux affectent positivement les performances innovatrices des petites et moyennes entreprises qui les constituent en favorisant la coopération (Wincet, Anokhin, et Örtqvista, 2010). C'est d'ailleurs dans cette optique que de nombreux gouvernements mettent en place des politiques pour soutenir le développement de ce type de réseau entre PME (Wincent *et al.* 2010).

**Hypothèse 1 :** Dans le cadre d'une alliance horizontale entre PME, la confiance sera corrélée à l'existence de liens entre partenaires antérieures à la formation de l'alliance.

### 3-3-2) Hypothèse relative à la réputation

La confiance est basée sur l'espérance que le partenaire aura certains comportements désirés; le gestionnaire doit donc croire que le partenaire aura le désir de s'exécuter (Inkpen et Currall, 1998). Une réputation positive indique que l'organisation concernée est estimée et méritante. Le concept de réputation renvoie aux caractéristiques d'une entreprise en ce qui a trait à des éléments comme par exemple son style de gestion, la qualité de ses produits, et sa situation financière (Saxton, 1997). Saxton a ainsi démontré que la réputation du partenaire affectait positivement la stabilité de l'alliance (1997). En effet, selon le prisme de la théorie des ressources, une bonne réputation permet aux entreprises concernées de sélectionner de manière sécuritaire le partenaire lui permettant d'avoir accès à des ressources rares. Par la même occasion, selon la théorie des coûts de transactions, une réputation positive réduira les coûts liés à la surveillance de l'autre partenaire (Saxton, 1997). Si la réputation d'un partenaire potentiel est difficile à cerner, cela impliquera la mise en place de davantage de mécanismes de contrôle (Hills 1990). L'existence d'une bonne réputation préfigurera le développement d'une relation de qualité entre partenaires (Arino et Torrè, 1998; Das et Teng, 2001).

**Hypothèse 2 :** Dans le cadre d'une alliance horizontale entre PME, la confiance sera corrélée à la réputation des partenaires.

### 3-3-3) Hypothèse relative à la similarité organisationnelle

Inkpen et Currall (1998) considèrent que l'existence de similarités entre firmes partenaires contribuera à l'émergence de la confiance. Les auteurs se réfèrent alors au concept d'«organizational fit» que l'on pourrait traduire par le terme de « comptabilité organisationnelle » qui se réfère aux attributs similaires entre organisations contribuant à créer une synergie. Le concept de similarité organisationnelle se distingue du concept de fit stratégique qui lui renvoie à la comptabilité des objectifs poursuivie par chaque entreprise. Il a été démontré que l'existence de différences culturelles corporatives et de routines opérationnelles différentes s'accompagnait de problème de communication et de coordination dans le cadre de l'alliance (Lavie, Haunschild, et Khanna, 2002; Sakar, Echambadi, Cavusgil, et Aulakh, 2001).

L'existence de différence en ce qui concerne la structure de prise décision respective à chaque partenaire est également un facteur d'instabilité car cela complexifie la résolution de problème. Inversement, les entreprises en partageant certains points communs comme des repères et/ou des mécanismes internes similaires sont plus en mesure d'établir une réciprocité et d'arriver à finaliser le projet commun. Selon Madhock (1995), la similarité sert de base aux relations sociales et contribue à générer une plus grande tolérance vis-à-vis du partenaire qui s'applique notamment dans les périodes de déséquilibre. Par ailleurs, la théorie de l'apprentissage organisationnelle suggère que les similarités entre partenaires affectent positivement l'apprentissage inter-organisationnel. Outre le fait que les similarités rendent plus fluides les rapports entre partenaires, les caractéristiques partagées facilitent le transfert de connaissances d'ordre tacites et explicites (Saxton, 1997)

**Hypothèse 3 :** Dans le cadre d'une alliance horizontale entre PME, la confiance sera corrélée à l'existence d'une similarité organisationnelle entre partenaires.

#### 3-3-4) Hypothèse relative à la dimension temporelle de l'alliance

Inkpen et Currall (1998) partent du principe que le temps passant, les interactions répétées entre partenaires vont contribuer à affirmer le sentiment de confiance entre eux. À l'origine de ce raisonnement, il y a l'idée que la confiance entre partenaires va évoluer. On revient ici à une vision coévolutive (Koz et Lewin, 1998; Inkpen et Currall, 2004). Cela implique que les conditions initiales dans lesquelles l'alliance a été créée ont également changé. Afin de rendre l'alliance viable et apte à répondre aux évolutions du contexte, les partenaires se doivent de faire évoluer l'alliance. Par exemple, ils peuvent modifier l'objectif de l'alliance avec pour conséquence la mobilisation d'autres ressources de ce qui était initialement prévu. Mais cette capacité à faire évoluer l'alliance sera intimement liée au degré de confiance qu'il existe entre partenaires (Arino et de la Torre, 1998). Doz, (1996) en étudiant l'évolution des alliances, observe que celles-ci passaient par plusieurs étapes qui donnaient lieu à des ajustements afin de faire face aux nouveaux éléments et de procéder à un rééquilibrage permettant que l'apprentissage inter-firme se fasse de manière réciproque. Ces changements donnent à l'alliance une dimension itérative (Ring et Van de Ven, 1994) et se concrétisent, entre autres, par une extension de la durée initialement prévue de l'alliance.

**Hypothèse 4 :** Dans le cadre d'une alliance horizontale entre PME, la confiance se manifestera par une extension de son horizon temporel initialement prévu.

#### 3-3-5) Hypothèse relative aux investissements

Une fois la relation entamée, les partenaires sont amenés à mettre en commun des ressources pour réaliser le projet commun. Ils réalisent donc des investissements spécifiques à l'alliance. Dans la logique des coûts de transaction, on parle de la spécificité des actifs qui renvoie au degré selon lequel un actif est difficilement transférable dans un autre contexte. Si certains actifs (ex. : machine outils, ordinateurs, etc.) sont facilement transposables, d'autres le sont moins. L'investissement constitue un risque (Inkpen et Currall, 1998). Inversement il sera

un indicateur précis de la volonté du partenaire à s'exécuter. La dynamique de toute alliance stratégique repose avant tout sur la capacité des partis engagés à se restreindre de toutes tentatives d'opportunisme. Autrement dit les partenaires se restreignent de tout comportement susceptible de porter préjudice à l'alliance. L'engagement dans un partenariat se manifeste par un désir de développer une relation stable en sacrifiant ses intérêts sur le court terme et une confiance dans la stabilité de la relation (Anderson, Weitz, 1992; Das et Teng, 2000). Perry, Sengupta, et Krapfel (2004) démontrent qu'il existe une corrélation entre confiance et engagement dans le cadre des alliances stratégiques entre concurrents. D'une manière générale, la littérature suggère que les alliances qui s'insèrent dans la durée sont celles où les partenaires investissent dans des fonctions spécifiques à l'alliance (Kale, Dyer, et Singh, 2002). Pour des auteurs comme Murray et Kotabe (2005), la réalisation d'investissements spécifiques à l'alliance s'assimile à des substituts de la confiance. Enfin la réalisation d'investissement commun réduit l'asymétrie d'information entre les partenaires (Saxton, 1997).

**Hypothèse 5 :** Dans le cadre d'une alliance horizontale entre PME, la confiance sera corrélée aux engagements réalisés par les partenaires.

### 3-3-6) Hypothèse relative à l'innovation

Nous émettons ici l'hypothèse que la mise en commun de ressources diversifiées dans un contexte d'incertitude entre PME évoluant dans les hautes technologies se concrétise par une innovation de type radicale (Bouncken et Kraus, 2013). Les innovations radicales sont des innovations sous la forme de services ou de biens qui diffèrent radicalement de ce que le marché offre habituellement, marquant ainsi une rupture. Les innovations radicales présentent plus de risques d'être menacé par des fuites technologiques incarnées par le risque d'opportunisme. Inversement, dans le cas d'innovation de type incrémentale, la préexistence d'un produit ou d'un produit facilite l'identification des droits de propriété. Les alliances sont donc beaucoup moins ambiguës (Pisano, 1989). Li, Eden, Hitt, et Ireland (2008) démontrent que dans

le contexte d'alliance en R&D, les innovations de types radicales sont davantage susceptibles d'être issues de partenariats réalisés entre « amis ». Par « amis », les auteurs se réfèrent en des personnes constituant l'équipe de direction de l'une d'entreprise en qui l'autre équipe de direction a confiance. Ces auteurs prennent en compte le phénomène d'incertitude. Cette incertitude se manifeste de deux manières. D'abord, il y a les difficultés liées à la protection des droits de propriété intellectuelle dans les industries de hautes technologies (Oxley, 1999). Ensuite, l'incertitude se matérialise sous la forme des évolutions constantes qui caractérisent ces mêmes industries. Ces deux éléments renforcent le besoin pour les entreprises de travailler avec des structures en qui elles ont confiance. L'existence d'un lien de confiance implique que les partenaires sont plus à même de se mettre en position de vulnérabilité et de partager l'information.

**Hypothèse 6a :** Dans le cadre d'une alliance horizontale entre PME, la confiance sera corrélée positivement au développement d'innovations radicales.

La définition d'innovation dite « radicale » peut sembler très abstraite. Tout au plus on peut considérer qu'elle répond à des besoins non exprimés par les clients. Selon Ritala et Hurmelinna-Laukkanen (2012), bien que les alliances horizontales soient propices à la création d'innovations radicales, celles-ci sont dans les faits un phénomène plutôt rare. Par ailleurs, une certaine ambiguïté existe quant à la définition même d'innovation radicale. On prendra un peu de hauteur par rapport à ces différentes définitions. Pour cela, on définira une innovation à travers le concept d'incrémentalité. Une innovation incrémentale renvoie à une amélioration par rapport à un bien ou service déjà existant. Par exemple, cette innovation a subi une amélioration marginale ou est fourni à un coût moindre (Li *et al*, 2008). Selon Tether (2002) une innovation incrémentale se distingue d'une innovation radicale par un degré de complexité moindre. Ainsi, ce type d'innovation nécessite moins d'échange d'information entre partenaires.

**Hypothèse 6b :** Dans le cadre d'une alliance horizontale entre PME, la confiance se concrétisera par la réalisation d'innovations de type incrémental.

### 3-3-7) Récapitulatif du modèle conceptuel

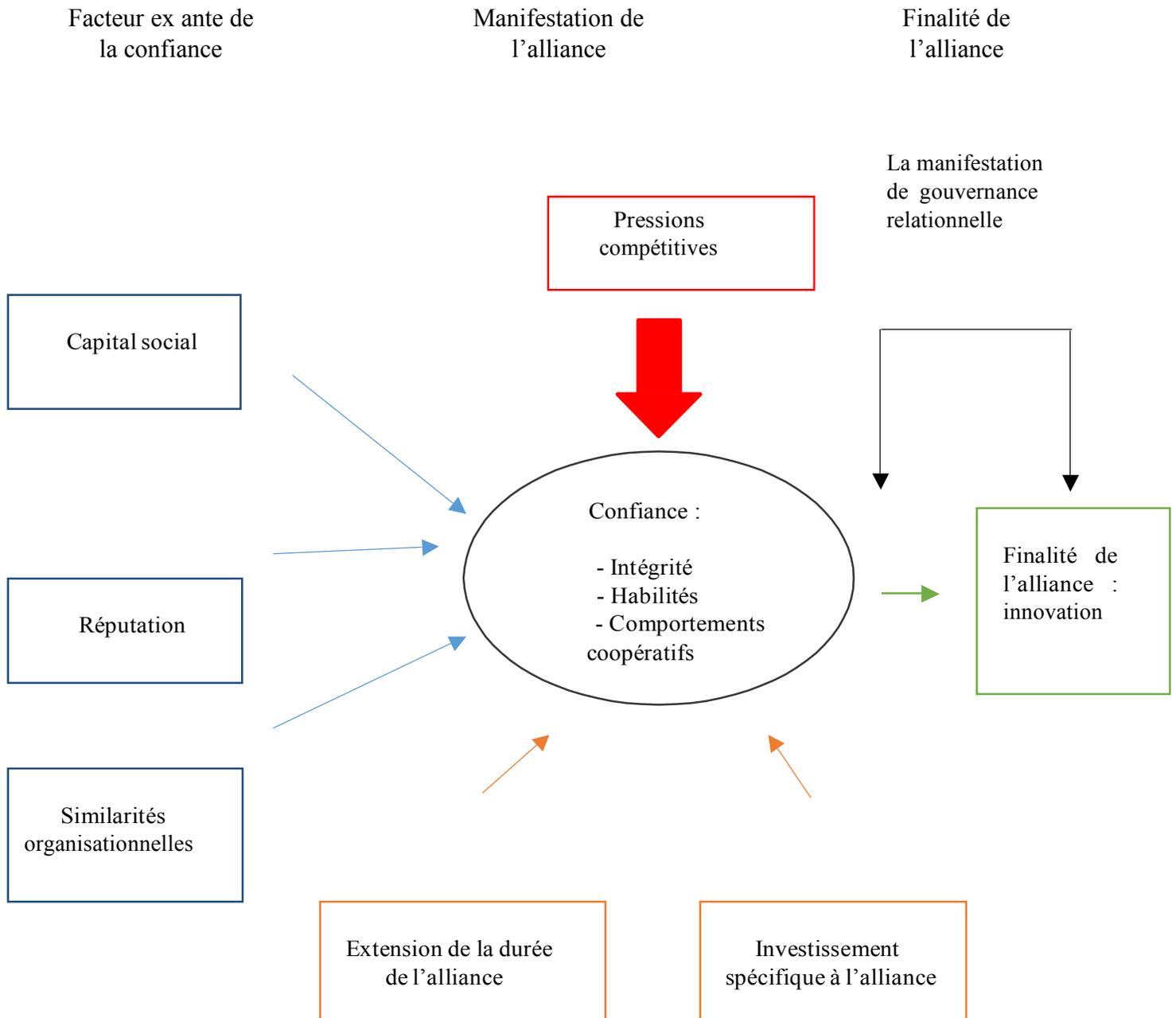
Notre modèle conceptuel se veut un outil de compréhension du processus de familiarisation entre les partenaires tel que la théorie des échanges sociaux l'anticipe. Autrement dit, il s'agit de comprendre le développement de liens d'ordres inter-organisationnelles et inter-personnelles résultant d'interactions répétées encourageant l'adoption d'un comportement en conformité avec les attentes statuées dans le cadre de l'alliance. Nous cherchons à comprendre cette logique dans le contexte des alliances entre PME évoluant dans le secteur des technologies via le phénomène de confiance.

Le modèle conceptuel est donc organisé de la manière suivante (Figure 2). Dans un premier temps, nous cherchons à comprendre les facteurs ex-ante susceptibles de favoriser l'émergence de la confiance. Nous avons retenu trois facteurs : capital social (liens antérieurs à l'alliance), réputation, et similarité. Dans un second temps, il s'agit de comprendre les éléments qui contribuent à installer l'alliance dans la continuité. On retient deux facteurs. D'abord, il y a l'extension de la durée de l'alliance. Cela implique la répétition des interactions au-delà des délais initialement prévus avec comme éléments sous-jacents la réalisation d'ajustement entre partenaires (Doz,1996). Simultanément, on prend en compte la manifestation d'engagement comme moteur de l'alliance. Nous avons retenu comme variable l'investissement spécifique à l'alliance. Tous ces éléments sont censés permettre de mettre en avant les implications de la gouvernance relationnelle (l'échange d'information, la flexibilité, et la réciprocité). Enfin, comme ultime variable liée à la finalité de l'alliance nous intégrons la notion d'innovation. Cet élément intervient comme indicateur de performance. On distingue deux types d'innovations. Celles dites incrémentales et celles dites radicales. Bien que les innovations radicales soient plus rares dans les alliances de types coopératives (Ritala et Hurmelinna-Laukkanen, 2012), celles-ci sont censées être le résultat d'échange d'information ce qui là encore sous-entend l'existence

d'une certaine transparence.

### 3-4) Représentation graphique

Figure 2 : Modèle conceptuel



## **4) Méthodologie**

Ce chapitre décrit la méthodologie qu'entend suivre cette recherche. Notre recherche est de nature mixte; chaque partie est agencée de manière à faire ressortir les éléments en lien avec l'analyse quantitative suivie par ceux en lien avec l'analyse qualitative.

### 4-1) Design de la recherche

#### 4-1-1) Unité d'analyse

Ce travail de recherche vise à explorer l'influence de la confiance en tant que variable dans le contexte des alliances coopératives mises en pratiques par des PME. À l'instar de Becerra, Lunnan et Huemer (2008), qui analysent la relation entre confiance risques et le processus de transfert de connaissance dans le cadre d'une alliance stratégique, notre unité d'analyse constitue les entreprises. Pour chaque entreprise nous nous sommes appuyé sur un informateur clé. En l'occurrence, il s'agissait de la personne directement en charge des relations avec le partenaire. Dans la plupart des cas c'était le Président de l'entreprise concernée.

#### 4-1-2) Population étudiée

Notre revue de littérature a démontré que les alliances stratégiques coopératives étaient pertinentes dans le contexte des industries à haute intensité de savoir. On peut citer à cet égard les travaux de Bouncken et Kraus (2013) qui situent leurs travaux de recherche dans le secteur des T.I, ainsi que Gnyawali et Park (2011) qui étudient le phénomène de coopération entre Samsung et Sony, deux géants de l'industrie électronique, Haeussler, Patzel, et Zarha (2012) contextualisent cette pratique dans le secteur des biotechnologies. Dans cette recherche, nous nous tournerons vers le secteur du logiciel. Nous justifions ce choix en nous appuyant sur Bettis et Hitts (1995) qui affirment que ce secteur est propice à l'éclosion d'alliances stratégiques horizontales. Selon eux, la prise en compte de la vitesse des informations échangées rend stérile tout processus de protection des propriétés intellectuelles. Il est plus intéressant pour les acteurs en présence de partager leurs savoir-faire et de coopérer pour ainsi supplanter la

rapidité des évolutions. Par ailleurs, la perspective d'alliance horizontale est considérée comme une stratégie nécessaire pour concurrencer les concurrents dominants sur les marchés mondiaux.

#### 4-1-3) Une méthodologie mixte

Ce travail se veut une réponse, à travers une démarche exploratoire, au travail de Bouncken et Kraus (2013) qui démontrent que la coopétition est une stratégie efficace pour les PME pour générer des innovations radicales. La confiance est la variable identifiée par Bouncken et Kraus (2013) comme l'élément favorisant le partage d'information nécessaire au processus d'innovation sans toutefois l'affirmer empiriquement. À cela, il faut ajouter que selon Gnyawali et Park (2009), l'existence du risque d'opportunisme élevé rend nécessaire la sélection d'un partenaire en qui l'autre entreprise peut avoir confiance. Nous tenterons dans ce travail de vérifier ces éléments en nous intéressant aux facteurs contribuant à l'émergence et au développement de la confiance. Ainsi, à l'instar de Bouncken et Kraus (2013) nous utiliserons une méthodologie mixte incluant avant tout un modèle quantitatif complété par un outil qualitatif.

Nous avons utilisé donc dans un premier temps une méthodologie de type quantitative pour appréhender ce phénomène. La plupart des études traitant de la confiance dans le cadre de la coopétition sont avant tout de nature quantitative (Parkhe, 1993; Zaheer, et Venkatraman, 1995; Krishnan *et al*, 2006; Saxton, 1997; Zaheer, 1998). Il existe donc de nombreux outils qui ont déjà été utilisés pour mesurer la confiance et qui ont été validés empiriquement. Il s'agit donc ici de s'appropriier ces outils pour les redéployer dans le contexte des PME, domaine où l'étude de la confiance dans le cadre d'alliances coopétitives fait défaut (Gnyawali et Park, 2009).

Pour compléter notre démarche quantitative, nous avons utilisé une démarche qualitative afin de comprendre et de contextualiser les réponses issues des questions fermées de notre questionnaire. Nous espérons ainsi gagner une compréhension plus approfondie du phénomène. Notre démarche s'assimile à la méthode dite «Embedded Design» (Creswell et Plano Clark, 2011). Cette étude

s'inscrit d'abord dans un cadre quantitatif supporté par un cadre qualitatif. Creswell et Plano Clark (2011) définissent la méthodologie «embedded mixed methods design» avec ces mots: «Enhanced experiment: this notation indicates an embeded design in which the researcher implemented a secondary qualitative strand within a larger quantitative experiment, the qualitative methods, occured during the conduct of the experiment, and the qualitative strand enhanced the conduct and understanding of the experiment ».

#### 4-2) Définition opérationnelle associée

##### 4-2-1) Définition opérationnelle associée à la confiance globale

On considère que la confiance contribue à assurer la stabilité dans une alliance horizontale en contribuant à minimiser les tensions liées à l'émergence d'une asymétrie de pouvoir. Muthusamy et White (2006) en étudiant l'influence du pouvoir dans la performance des alliances montrent l'importance de la gouvernance relationnelle comme vecteur de réussite pour la collaboration. Les auteurs prennent en compte le fait qu'une asymétrie de pouvoir puisse émerger dans le cadre de l'alliance. Cela peut être dû au phénomène d'interdépendance en termes de ressources, de compétences, des efforts financiers et de la part des capitaux détenus respectivement par les partenaires dans l'alliance. À cela Inkpen et Beamish (1997) ajoutent que l'émergence d'une asymétrie de pouvoir découle également du processus d'apprentissage inter organisationnel qui remet en cause l'équilibre des pouvoirs au sein d'une relation d'alliance. L'existence de mécanismes de contrôle relationnel permet de gérer une relation asymétrique. La gouvernance relationnelle permet de maintenir une influence mutuelle entre les partenaires. Pour mesurer la confiance, Muthusamy et White (2006) en s'appuyant sur les construits de Mayer et Davis (1998) ils identifient trois aspects: l'habileté, l'intégrité et la bienveillance (comportement coopératif). Ces trois éléments sont utilisés pour mesurer la confiance globale dans le cadre des relations entre employés et gestionnaires. Dans ce travail, la confiance constitue notre variable indépendante.

1) L'habileté : Il s'agit de l'ensemble des attributs, des compétences et des caractéristiques qui permettent à un parti d'avoir une influence dans un certain domaine. Pour le parti dominant, ceci englobe l'influence tant formelle qu'informelle qu'il est supposé avoir dans l'organisation, en plus de leurs compétences perçues (Mayer et Davis, 1998).

2) L'intégrité : Il s'agit de la perception du gestionnaire par laquelle le parti dominant adhère à un ensemble de principes que l'autre parti trouve acceptable. Ceci signifie non seulement que le parti dominant soutient des valeurs que l'autre parti, ou dans ce cas-ci l'autre partenaire voit comme positives, mais aussi que le parti dominant agit d'une manière qui est en accord avec les valeurs soutenues (Mayer et Davis, 1998).

3) La bienveillance : La bienveillance est la mesure à laquelle le parti en position de force est supposé agir de manière coopérative avec l'autre parti au-delà d'une logique purement égocentrique. Si l'un des partenaires croit que l'autre partenaire, celui en position de force, se soucie de son intérêt, on considère le partenaire en position de force fait preuve de bienveillance envers cet autre partenaire (Mayer et Davis, 1998). Dans le cadre de ce travail, on évoquera le concept de bienveillance en se référant au concept de comportement coopératif.

#### 4-2-2) Définition opérationnelle associée au capital social

On considéra que les entreprises poursuivant une stratégie coopérative vont sélectionner un partenaire avec qui ils sont familiers sans que cette familiarité soit nécessairement le fruit d'une expérience collaborative commune. Dans notre cas, cette familiarité sera associée à l'appartenance à un réseau contribuant à forger une familiarité. Cette idée de familiarité entre partenaires antérieure au projet d'alliance est formulée par Okamuro (2007) qui s'intéresse au déterminant du succès des alliances entre PME axées dans le domaine de la R&D. Cette hypothèse s'appuie sur les travaux de Deeds et Hill (1998) qui dans la continuation des travaux de Granovetter (1985) mettent en avant l'appartenance des personnes impliquées dans une alliance à un réseau social

comme facteur contribuant à limiter les risques d'opportunisme. Les analyses ont été calculées utilisant le test K (Kappa).

Capital social : Du fait de l'existence de liens antérieurs par l'appartenance à un réseau, ce concept regroupe un préjugé favorable envers le partenaire, de la bonne volonté, de la confiance ainsi que la volonté de s'investir tant sur le plan psychologique que financier (Deeds et Hill, 1998).

#### 4-2-3) Définition opérationnelle associée à la réputation

Avant qu'une société ne soit encline à compter sur une autre société pour exécuter des tâches dans le cadre de l'alliance, la réputation du partenaire doit être prise en compte. Il a en effet été démontré que la réputation est un facteur de succès dans le cadre d'une alliance stratégique (Granovetter, 1985). Dans le cadre d'une étude longitudinale menée auprès de 98 alliances afin de comprendre les variables pré conditionnelles à l'alliance, Saxton (1997) identifie la réputation d'une entité en se basant sur les caractéristiques perçues par l'un des partenaires envers l'autre. Il calcule la perception des gestionnaires interrogés grâce à une échelle à trois mesures. Ces caractéristiques incorporent la perception de la qualité de sa gestion, de la qualité de ses produits et de la situation financière. Pour mesurer la qualité de la gestion, il a pris en compte l'expérience des décideurs, leur intégrité, la capacité de l'entreprise à attirer, former et conserver ses employés, ses capacités de prises de décisions, sa réputation dans la communauté, ses positions sur le plan environnemental et ses capacités d'innovation (Conbrach= 0.90). Pour mesurer la qualité de ses produits, Saxton prend en compte le rendement, la qualité sur le plan technologique (Conbrach=0.90), la répétition des interactions avec les autres acteurs et la relation avec les clients. En ce qui concerne les performances financières, Saxton (1997) prend en compte l'efficacité dans l'usage des actifs, sa santé financière et la valeur de l'investissement sur le long terme (value as a long term investment) (Conbrach=0.65). En prenant tous ces éléments, il démontre empiriquement dans le cadre d'une alliance stratégique la relation entre réputation et succès.

#### 4-2-4) Définition opérationnelle associée à la similarité organisationnelle

Le concept de similarité organisationnelle renvoie aux similarités inter firmes sur le plan de la culture organisationnelle, la politique de ressources humaines et les processus administratifs. Encore une fois, cette variable est utilisée par Saxton (1997) pour comprendre la source de la stabilité de certaines alliances (1997). Les similarités organisationnelles sont notamment vues comme des vecteurs à l'apprentissage inter firmes et à la confiance contribuant ainsi à favoriser la performance de l'alliance. Encore une fois afin de mesurer la validité empirique de ce concept, Saxton (1997) mesure la perception de l'un des partenaires envers l'autre avec les éléments qui fondent la similarité organisationnelle. Dans le cadre de son travail, les partenaires devaient considérer les similitudes inter firmes en prenant en compte deux champs d'analyse. Le premier correspond aux similitudes stratégiques : la production, les matériaux utilisés, les technologies, les processus marketing et les consommateurs visés (Conbrach=0.72). Le second est la dimension organisationnelle : les systèmes de comptabilité, les échanges d'informations, la gestion des relations humaines et des cultures organisationnelles (Conbrach=0.82).

#### 4-2-5) Définition opérationnelle associée à la durée de l'alliance

L'un des éléments qui illustre la réciprocité entre partenaires dans le cadre d'une alliance contribuant à entraver le risque d'opportunisme est la durée de l'alliance. La littérature en gestion a appréhendé ce phénomène avec le concept de « shadow of the future » introduit par Axelrod (1984) qui s'appuie sur la théorie des jeux. Cette notion introduit l'idée que les interactions futures permettent aux acteurs de se récompenser et de se punir mutuellement. Si un acteur-joueur a coopéré durant un tour, l'autre acteur-joueur peut récompenser ce mouvement en coopérant au le tour suivant. Si le premier acteur- joueur a failli dans un jeu, le deuxième peut exercer des représailles pour cette défection dans le jeu suivant en procédant de la même manière. Les joueurs-acteurs seront dissuadés de tout comportement opportuniste uniquement dans l'idée d'une récompense future. La longueur de l'interaction devrait être indéterminée afin de prévenir toutes défections (Heide et Miner, 1992). ). Il y a donc l'attente d'une

continuité dans la relation. Parkhe (1993) applique ce concept dans le cadre d'une alliance stratégique en établissant une causalité entre cette idée de continuité et la performance d'une alliance. Plus récemment, Poppo Zhou et Ryu (2008) intègrent ce concept de « shadow of the futur » pour analyser l'origine de la confiance dans un contexte d'alliance. L'alpha de Cronbach associé à ce construit est 0.876. Il est composé de plusieurs items: attente de la part du partenaire que la relation avec le fournisseur s'inscrit sur le long terme, l'alliance avec le fournisseur est renouvelée automatiquement, la relation avec le fournisseur s'inscrit sur le long terme, et la relation avec le partenaire dure. Dans le cadre de cette étude, nous sommes concentré sur le paramètre: la relation avec le fournisseur (partenaire) s'inscrit sur le long terme.

#### 4-2-6) Définition opérationnelle associée aux investissements

Perry, Sengupta, et Krapfel (2004) ont démontré dans le contexte d'une alliance horizontale le lien entre engagement et confiance. Ils se réfèrent directement aux travaux d'Anderson et Weitz (1992) qui démontrent empiriquement la relation positive entre les engagements pris et le succès des stratégies coopératives entre des producteurs et des distributeurs en s'appuyant sur la perception de chacun en fonction des actions de l'autre. Ils identifient les investissements spécifiques à la relation comme étant le principal signal d'engagement de la part des partenaires de s'abstenir de tout comportement opportuniste (Cronbach=0.81). Ces investissements sont caractéristiques dans la mesure où ils sont difficiles ou impossibles à redéployer dans un autre contexte. Cela inclut des paramètres comme la perte de l'investissement en cas de cessation de l'alliance, la difficulté à récupérer les investissements réalisés dans ce projet en cas de cessation, et la difficulté à redéployer les ressources utilisées dans le projet initial dans un autre projet. Ce construit inclut également le fait d'arrêter de travailler avec ce partenaire aurait impliqué des difficultés quant au redéploiement du personnel utilisé dans l'alliance dans d'autres projets, la réalisation d'investissement dans la formation du personnel, la réalisation d'investissement dans la structure dédiée à l'alliance, et le fait d'être situé géographiquement près du partenaire avait des avantages. L'importance accordée aux investissements

idiosyncrasiques, c'est-à-dire particuliers à l'alliance s'inspire des travaux de Williamson qui suggèrent que des investissements particuliers stabilisent les relations en changeant la propre structure incitative des entreprises impliquées (réarrangement de l'intérêt personnel de chaque partenaire). En réalisant des investissements particuliers dans une relation, un membre de l'alliance crée une motivation pour maintenir la relation (Anderson et Weitz, 1992).

#### 4-2-7) Définition associée à l'innovation de type radiale

Une innovation de type radical selon la définition de Dewar et Dutton (1986) consiste à des innovations qui incarnent un changement fondamental au niveau technologique. Elle représente un arrêt de certaines pratiques existantes. Autrement dit, les innovations radicales sont des introductions de nouveaux biens et services avant les concurrents. Cette relation entre innovation de type radical et alliance horizontale appliquée par les PME est démontrée par Bouncken et Kraus (2013). Ce travail de recherche s'inscrit dans la dynamique initiée par les travaux antérieurs portant sur la causalité entre stratégies coopétitives et innovations de type radical (Belderbos, *et al*, 2004) (Quintana- Garcia et Benavides-Velasco, 2004). Bouncken et Kraus (2013) mesurent la dimension radicale de l'innovation intégrante le construit développé par Gatignon et Yuereb (1997). Leur construit prend en compte des éléments comme le design du produit, la fonctionnalité du produit, ses caractéristiques et la performance en terme de qualité (alpha : 0,980).

#### 4-2-8) Récapitulatif des variables

La confiance représente notre variable indépendante (Figure 3). Elle est constituée par trois dimensions : habilité, intégrité, et comportement coopératif. L'échelle ordinale varie de 1 pour « Pas du tout d'accord » à cinq pour « entièrement d'accord. Les autres variables (capital social, réputation, similarité, durée d'engagement, innovation) sont les variables dépendantes (Figure 5). Plus précisément, les variables capitales sociales, réputations, similarités et investissements sont mesurés grâce à une échelle de Likert où 1 exprime la non-acceptation de l'importance de la variable et 5 l'acceptation de l'importance de la

variable. Les variables de durée et d'innovation radicale sont mesurées dans une logique dichotomique ou 0 se réfère à la négation et 1 à l'acceptation.

Figure 3 : Définition des variables indépendantes

<b>Thèmes des hypothèses</b>	<b>Instrument de Mesure</b>
Habilité	Échelle de Likert de 1 à 5 allant de <i>Aucunement d'accord</i> à <i>Tout à fait d'accord</i> . Un construit multi-item est utilisé.
Intégrité	Échelle de Likert de 1 à 5 allant de <i>Aucunement d'accord</i> à <i>Tout à fait d'accord</i> . Un construit multi-item est utilisé.
Bienveillance	Échelle de Likert de 1 à 5 allant de <i>Aucunement d'accord</i> à <i>Tout à fait d'accord</i> . Un construit multi-item est utilisé.

Figure 4: Définition des variables dépendantes

<b>Thèmes des hypothèses</b>	<b>Instrument de Mesure</b>
Capital social	Échelle de Likert de 1 à 5 allant de <i>Aucunement d'accord</i> à <i>Tout à fait d'accord</i> . Un seul item est utilisé.
Réputation	Échelle de Likert de 1 à <i>Aucunement d'accord</i> à <i>Tout à fait d'accord</i> . Un construit multi-item est utilisé
Similarité	Échelle de Likert de 1 à 5 allant de <i>Aucunement d'accord</i> à <i>Tout à fait d'accord</i> . Un construit multi-item est utilisé
Durée de l'alliance	Échelle de Likert de 1 à 5 allant de <i>Aucunement d'accord</i> à <i>Tout à fait d'accord</i> . Un seul item est
Investissement	Échelle de Likert de 1 à 5 allant de <i>Aucunement d'accord</i> à <i>Tout à fait d'accord</i> . Un construit multi-item est utilisé
Innovation radicale	Échelle de Likert de 1 à 5 allant de <i>Aucunement d'accord</i> à <i>Tout à fait d'accord</i> . Un seul item est utilisé..

#### 4-3) outils d'analyse

Pour cette recherche, nous avons eu recours à un questionnaire adressé au responsable (Annexe 2). Le questionnaire était constitué de questions ouvertes et de questions fermées. Les questions ouvertes étant adjacentes aux questions fermées de manière à disposer d'informations supplémentaires ou de prendre en compte des informations difficilement quantifiables. Ce questionnaire fut construit pour les besoins spécifiques de l'étude sous la supervision du Professeur Louis Hébert. Ce questionnaire comporte plusieurs sections.

**La Section 1** visait à récupérer des informations générales sur l'entreprise. Cela incluait notamment des informations sur l'intervenant (position, parcours, etc.) et certaines informations sur l'alliance elle-même (produits issus de l'alliance, activités mises en commun). Les informations étaient récoltées par des questions ouvertes.

**La section 2** était consacrée à la mise en contexte. Cela passait par une description de l'alliance (origine, objectifs initiaux, risques identifiés, type de contrats, gestion du partage de l'information sensible, congruences entre les objectifs initiaux et finaux). Les informations étaient récoltées grâce à des questions ouvertes.

**La section 3** était consacrée aux hypothèses formulées afin d'identifier les éléments susceptibles de générer un cadre de familiarisation entre partenaires. Plus précisément, elle contenait les questions fermées relatives aux hypothèses 1, 2, et 3. Pour chaque question fermée, l'intervenant était invité à approfondir son opinion.

**La section 4** était consacrée aux hypothèses dont l'objet était d'évaluer la manifestation de la confiance au cours de l'alliance. Elle comporte les questions fermées relatives aux hypothèses 4 et 5. Pour chaque question fermée, l'intervenant était invité à approfondir son opinion.

**La section 5** était consacrée aux résultats de l'alliance à travers le prisme de l'innovation formulée avec l'hypothèse 6. C'était également dans cette partie que l'intervenant était amené à estimer le niveau de confiance qui caractérisait la relation. Encore une fois, bien que la question était de type fermé, les intervenants avaient la possibilité de fournir davantage d'informations.

#### 4-4) Échantillonnage

La sélection des membres de l'échantillonnage s'est faite de façon probabiliste (aléatoire). La population choisie fut celle de l'industrie des logiciels. Nous avons contacté l'un des directeurs en communication de l'entité TechnoMontréal dont la mission est de rassembler et soutenir les acteurs du domaine des Technologies de l'information autour d'objectifs communs et d'actions concertées pour accélérer et optimiser la compétitivité, la croissance et le rayonnement de l'industrie (Technomontréal.com). L'objet de cette rencontre était d'établir si la pratique de la coopération était une réalité dans l'industrie du logiciel au Québec. Ensuite, nous nous sommes appuyés sur un document disponible en ligne intitulé : Répertoire des entreprises de logiciel au Québec. Ce document fut édité par le Ministère du Développement économique et régional. Bien que ce document soit daté (2003) et concerne l'ensemble du Québec, il nous a permis d'identifier sous quels acronymes du Système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN) étaient enregistrées les entreprises de ce secteur (Statistique Canada). Les entreprises évoluant dans le domaine du logiciel sont soit enregistrées sous l'acronyme 541514 soit sous 511211, parfois les deux simultanément. Les entreprises enregistrées sous le SCIAN 541514 sont orientées sur la conception de systèmes informatiques et la fourniture de services connexes (sauf la conception et le développement de jeux vidéo). Ces sociétés peuvent concevoir, modifier, tester et offrir des services de soutien des logiciels pour répondre aux besoins d'un client, y compris l'élaboration de pages Web. Elles planifient et conçoivent des systèmes informatiques intégrant la technologie du matériel, celle des logiciels et celle des communications et gèrent l'exploitation sur place

des installations d'informatiques et des traitements des données des clients. Elles donnent des conseils dans le domaine des technologies de l'information et fournissent d'autres services professionnels et techniques de nature informatique comme la formation et le service après-vente. Les entreprises inscrites sous le SCIAN 511211 correspondent aux établissements dont l'activité principale est l'édition de logiciels excepté les jeux vidéo. Ces sociétés exécutent les opérations nécessaires à la production et à la distribution de logiciels comme la conception, la fourniture de la documentation, l'assistance en matière d'installation et la prestation de services de soutien aux acheteurs de logiciels. Ils peuvent se livrer à la conception et à l'édition ou se consacrer uniquement à l'édition.

Une fois que les SCIAN ont clairement été identifiés, ils ont été utilisés comme critères de sélection dans la base de données : les répertoires Scotts. Ce répertoire est disponible à la bibliothèque du HEC Montréal. Par l'intermédiaire de cet outil, une liste de 228 entreprises a pu être établie. Le répertoire fourni par le site Industrie Canada a également été utilisé pour obtenir des informations complémentaires. À l'issue de ce travail de recoupage d'informations, les 228 entreprises, toutes des PME, ont été contactées par courriel (annexe 1). Au final, 15 entreprises ont accepté de nous recevoir, chaque entretien devant durer 60 minutes. Ce qui représente un taux de réponse de 6.5 %. Il est intéressant de constater que de nombreuses entreprises ont clairement répondu que la pratique de la coopération leur était inconnue. Sur ces 15 entreprises, 12 ont été utilisées dans notre processus d'analyse. Le premier entretien a servi de pré-test. Il a permis notamment de reformuler certaines questions sans en changer le contenu. Plus précisément, il a permis d'alléger le construit relatif à l'hypothèse 1. Le construit initial était basé sur les travaux de Eisenhardt et Schoonhoven (1996). La décision fut prise de se recentrer sur les travaux de Deeds et Hills (1998). Sur les 14 entretiens restants, 2 n'ont pas permis de récupérer d'informations sur le plan quantitatif et qualitatif suffisamment importantes pour être exploitables. Les entretiens ont été menés sur une période de 3 mois. Le premier s'est tenu le 1er

juillet 2014 et le dernier le 26 août 2014. Sur le plan quantitatif, de nombreuses informations ont pu être récoltées. Sur le plan qualitatif, nous avons pu récolter 14 heures et 30 minutes d'enregistrements. Chaque entretien donnait lieu à un processus de relecture de la retranscription de la part de l'intervenant interrogé pour valider les contenus.

#### 4-5) Règles d'analyse

##### 4-5-1) Traitement et analyse des données quantitatives

Étant donné la petitesse de notre échantillon (échantillonnage inférieur à trente), nous avons opté pour un modèle non paramétrique : le coefficient de corrélation de Spearman. Nous avons utilisé la méthode proposée par Spearman pour établir le calcul de rangs dans l'évaluation des dimensions.

$$R_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Nous avons utilisé le logiciel SPSS pour effectuer la compilation et l'analyse des données statistiques.

##### 4-5-2) Définition des règles de décision pour les hypothèses

Afin de valider ou non nos différentes hypothèses, nous nous sommes donné quelques règles de décision.

Une hypothèse sera confirmée si les dimensions ou variables sont corrélées de façon significative, c'est-à-dire égale ou supérieure à 90 % ( $p \leq 0.10$ ).

Inversement, une hypothèse ne sera pas confirmée si les dimensions ou variables significatives sont corrélées de façon non significative, c'est-à-dire inférieure à 90 % ( $p. \leq 0.10$ ).

##### 4-5-3) Assainissement des données avec le coefficient alpha

Afin de tester la fiabilité de nos variables, nous avons utilisé le coefficient alpha de Cronbach nous permettant ainsi de mesurer la consistance interne, c'est-

à-dire jusqu'à quel point chacun des items constitue une mesure équivalente d'un même concept.

$$\alpha = \frac{k * \bar{\rho}}{[1 + \bar{\rho}(k-1)]}$$

Ce coefficient alpha peut être considéré comme la moyenne des coefficients alpha que l'on obtiendrait pour toutes les combinaisons possibles de deux sous-ensembles des items (ou paramètres) mesurant un même concept. Il peut aussi être vu comme un estimé de la corrélation que l'on obtiendrait entre un test et une forme alternative du même test comprenant le même nombre d'items.

Le coefficient alpha est la borne inférieure de la fidélité réelle i. e la fidélité réelle ne peut pas être inférieure à la valeur de l'alpha et elle est égale à cette valeur lorsque les paramètres sont parallèles les scores vrais ont la même moyenne et la variance d'erreur est la même (Durand, 2003).

Une fois calculer le seuil d'acceptabilité minimum du coefficient alpha est 0,70. Tous au long du processus, on a utilisé les informations fournies par les tableaux de corrélation inter-items pour déterminer les paramètres à conserver, à savoir les items avec les plus fortes corrélations dans la mesure où cela a été possible.

#### 4-5-4) Assainissement des données avec l'analyse factorielle

Une fois que la fiabilité des données a été établie avec le coefficient alpha de Cronbach, nous avons procédé à une analyse factorielle construit par construit. L'analyse factorielle cherche une solution à la covariance entre les variables mesurées. Elle tente d'expliquer seulement la variance qui est commune à au moins deux variables et présume que chaque variable possède aussi une variance unique représentant son apport propre. Les divers modes

d'extraction visent à maximiser une bonne reproduction de la matrice de corrélations originale (Durand, 2003).

Le mode d'extraction choisi pour déterminer le nombre de variables à extraire a été celui de la valeur Eigen (eigenvalue), ou la « Valeur propre initiale » qui est le critère le plus largement utilisé. Plus la valeur propre initiale est élevée, plus le facteur explique une portion significative de la variance totale. Par convention, tout facteur avec une valeur propre initiale supérieure à 1 est considéré comme facteur significatif. La sortie de résultats SPSS affiche le pourcentage de variance expliquée uniquement pour les facteurs ayant une valeur propre initiale supérieure ou égale à 1 (SPSS, Udes).

En complément, le type de rotation utilisée a été Varimax. La rotation est le processus mathématique qui permet de faciliter l'interprétation des facteurs en maximisant les saturations les plus fortes et en minimisant les plus faibles de sorte que chaque facteur apparaisse déterminé par un ensemble restreint et unique de variables. Ce processus est effectué par rotation, repositionnement des axes.

Tout au long de notre processus d'analyse factorielle, nous avons porté une attention toute particulière au fait que les nouvelles combinaisons de paramètres renvoient à des coefficients alpha supérieurs à 0,70.

Au terme de ce processus, nos données brutes ont été assainies de tous les paramètres renvoyant aux corrélations les plus faibles où nuisant nos construits de manière à atteindre des construits supérieurs à 0,70.

Pour qu'une structure factorielle soit stable, elle doit avoir été vérifiée sur un minimum de cas. La règle veut qu'il y ait un minimum de 5 cas par variable. Lorsque cette règle n'est pas respectée, plusieurs problèmes peuvent survenir dont celui de la « matrice malade » (ill conditioned matrix) ou le fait

qu'une deuxième analyse avec une population différente donne des regroupements très différents. Il y a donc des problèmes de stabilité et de fidélité pour la solution factorielle (Durand, 2003). Dans le cadre de notre analyse, compte tenu de l'étroitesse de notre questionnaire, ce type de problème a été rencontré.

#### 4-5-5) Compléter par une analyse qualitative

Un certain nombre d'informations ont été récoltées au cours des entretiens. Les questionnaires incluaient des questions ouvertes afin de pouvoir d'une part contextualiser les réponses obtenues sur le plan quantitatif. Il s'agit aussi de déceler les thèmes majeurs que notre étude aurait négligés et qui sont susceptibles d'avoir une influence sur l'émergence et la pérennité de la confiance dans les alliances stratégiques de type horizontal. La méthodologie de la synthèse fut donc utilisée. Elle repose sur la réduction des données de manière à exprimer uniquement les idées ou les thématiques principales (Gavard-Perret, 2008). Dans un premier temps, des synthèses de type vertical furent menées. Il s'agissait de reprendre au sein de chaque document les thèmes récurrents. Ensuite des synthèses de type horizontal furent réalisées dans une logique transversale à partir des thèmes préalablement identifiés afin de repérer les éléments concordants d'un document à l'autre à l'intérieur du corpus total.

La synthèse comme méthodologie d'analyse doit faire face à plusieurs inconvénients. D'abord la nature même de l'exercice ne permet pas d'éviter les erreurs d'interprétation liées à la subjectivité du chercheur ou les omissions qu'entraîne l'absence de règles de classification et de synthèse comme cela est le cas pour les analyses de contenu. Ensuite, les réponses sous formes d'interrogations sont difficilement exploitables dans le cadre d'un simple résumé en raison de leur caractère imagé et nuancé. Plus généralement, le résumé se prête mal à l'analyse des informations subjectives ou inconscientes. Enfin, le résumé est une technique peu adaptée lorsqu'il s'agit de l'étude de comportements complexes ou de motivations peu perceptibles (Jolibert et Jourdan, 2006).

#### 4-5-6) Confidentialités des données

Compte tenu de la nature stratégique et confidentielle des informations recueillies lors des entrevues, un accord de confidentialité officielle avec chaque entreprise interrogée fut établi. Ainsi, il n'y aura aucune mention du nom des entreprises, des noms des personnes rencontrées ni du domaine d'activité spécifique de la firme et de ceux des partenaires dans les alliances lors de l'analyse des données. Nos informations qualitatives ont uniquement pour objet d'assurer une meilleure compréhension des informations recueillies sur le plan quantitatif.

#### 4-6) Traitement des données

##### 4-6-1) Coefficient alpha de Conbrach

Dans un premier temps, nous avons pris chacun de nos construits sur une base individuelle et nous avons calculé leur Coefficient alpha de Conbrach. Il est à noter que nous intégrons ici les sous-construits associés aux dimensions de Réputation et de Similarité tels que décrits par Saxton (1997).

Figure 5 : Analyse alpha, données brutes

<b>Construits</b>		<b>Coefficient alpha de Conbrach</b>
<b>Réputation</b>		0,849
	Qualité	0,680
	Management	0,375
	Performance financière	0,743
<b>Similarité</b>		0,657
	Similarité stratégique	0,688
	Similarité organisationnelle	0,362
<b>Investissement</b>		0,914
<b>Habilité</b>		0,751
<b>Intégrité</b>		0,704
<b>Bienveillance</b>		0,793

Comme on peut le voir, tous nos construits à l'exception du construit « Similarité » ont une valeur supérieure à 0,70. Nous avons procédé à une épuration de certains items en considérant ceux dont les significations de corrélation étaient les moins importantes de manière à augmenter le coefficient pour accroître la fiabilité de nos construits.

Figure 6 : Analyse alpha, données revisitées

<b>Construits</b>		<b>Coefficient alpha de Conbrach</b>
<b>Réputation</b>		0.868
	Qualité	0,846
	Management	0,726
	Performance financière	0,743
<b>Similarité</b>		0.804
	Similarité stratégique	0,788
	Similarité organisationnelle	0,842
<b>Investissement</b>		0,914
<b>Habilité</b>		0,751
<b>Intégrité</b>		0,704
<b>Bienveillance</b>		0,793

Par ailleurs, nous avons également mesuré la fiabilité de nos autres variables, celles de nature dichotomique (Capital social, extension de l'alliance, innovation, innovation radicale).

Figure 7 : Moyenne et écart type des variables dichotomiques

Variable	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart Type
Capital social	1	5	3,20	1,619
Extension	0	1	0,18	0,405
Innovation	0	1	0,92	0,289
Innovatio	0	1	0,33	0,49

#### 4-6-2) Analyse factorielle

Nous avons ensuite procédé à une analyse factorielle pour chacun de nos construits tout en nous assurant que nos les résultats qui en ressortaient conservaient des coefficients alpha supérieurs à 0,70.

#### Réputation :

1) Notre construit « réputation » s'appuyait sur trois sous-construits telle que développés par Saxton (1997). Le premier sous construit est intitulé « style de gestion » (management) qui regroupe les items : l'expérience des décideurs, leur intégrité, la capacité de l'entreprise à attirer, former et conserver ses employés, ses capacités de prises de décisions, sa réputation dans la communauté, ses positions sur le plan environnemental et ses capacités d'innovation.

L'analyse factorielle du construit « management » à travers un cycle d'analyse nous a permis d'identifier un composant. Celui-ci regroupe les paramètres : « la capacité de l'entreprise à attirer, former et conserver ses employés » et le paramètre « positions sur le plan environnemental ». Le coefficient alpha de ce construit est 0,726. La valeur propre initiale de ce composant est 1,573 elle explique 78,657 % de la variance.

2) Notre construit « réputation » intègre un autre sous construit : qualité. le rendement, la qualité sur le plan technologique la constance et la relation avec les clients.

L'analyse factorielle du construit « qualité » à travers un cycle d'analyse nous a permis d'identifier un composant. Celui-ci regroupe les paramètres : qualité de ses produits, constance, valeurs de ses produits, et relations avec les consommateurs. Le coefficient alpha de ce construit est 0,846. La valeur propre initiale de ce composant est 2,830 elle explique 70,739 % de la variance.

3) Notre construit « réputation » est constitué d'un dernier sous construit : Performance financière. Il regroupe initialement les paramètres « utilisation effective des actifs », « solvabilité financière » et « valeur de l'investissement à long terme ».

L'analyse factorielle du construit « performance » à travers un cycle d'analyse nous a permis d'identifier un composant. Celui-ci regroupe les paramètres : « utilisation effective des actifs » et « solvabilité financière ». Le coefficient alpha de ce construit est 0,743. La valeur propre initiale de ce composant est 1,602 elle explique 80,121 % de la variance.

#### Similarité :

Les éléments utilisés pour évaluer la similarité sont également issus du travail de Saxton (1997) qui avait décliné ce construit en deux sous construits : similarité stratégique et similarité organisationnelle.

1) L'analyse factorielle du construit « similarité stratégique » à travers un cycle d'analyse nous a permis d'identifier un composant. Celui-ci regroupe les paramètres : matériaux utilisés » et « technologies utilisées en interne ». Le coefficient alpha de ce construit est 0,788. La valeur propre initiale de ce composant est 1,556 elle explique 77,780 % de la variance.

2) L'analyse factorielle du construit « similarité organisationnelle » à travers un cycle d'analyse nous a permis d'identifier un composant. Celui-ci regroupe les paramètres : « structure organisationnelle » et « système d'information ». Le coefficient alpha de ce construit est 0,842. La valeur propre initiale de ce composant est 1,524 elle explique 76,186 % de la variance.

#### Investissement :

L'analyse factorielle du construit investissement à travers un cycle d'analyse nous a permis d'identifier un composant. Celui-ci regroupe les paramètres : « perte de ressources » et « perte d'investissement » en cas de cessation » de l'alliance et « investissement conséquent dans le projet commun ». Le coefficient alpha de ce construit est 0,749. La valeur propre initiale de ce composant est 2.071, elle explique 69,037 % de la variance.

#### Habilité :

L'analyse factorielle du construit Habilité à travers plusieurs cycles d'analyse nous a permis d'identifier un composant. Celui-ci regroupe les paramètres : partenaire digne de confiance, compétence et qualification du partenaire. Le coefficient alpha de ce construit est 0,707. La valeur propre initiale de ce composant est 1.957, elle explique 65,325 % de la variance.

#### Intégrité :

L'analyse factorielle du construit intégrité à travers un cycle d'analyse nous a permis d'identifier un composant. Celui-ci regroupe les paramètres : équité appliquée par le partenaire, respect des engagements informels, comportement consistant et éthique du partenaire. Le coefficient alpha de ce construit est 0,704. La valeur propre initiale de ce composant est 2.176, elle explique 54.404 % de la variance.

Bienveillance (comportement coopératif) :

L'analyse factorielle du construit intégrité à travers un cycle d'analyse nous a permis d'identifier un composant qui regroupe les items : attention aux attentes, prise en compte de l'avis de l'autre entreprise, honnêteté et mobilisation de la part du partenaire. Le coefficient alpha de ce construit est 0,793. La valeur propre initiale de ce composant est 2.504, elle explique 62,595 % de la variance.

## **5) L'industrie des T.I au Canada**

### 5-1) Présentation

Le secteur canadien des technologies de l'information et des communications (TIC) est un rouage important de l'économie canadienne dans la mesure où il regroupe 31 500 entreprises. Concrètement, le secteur des TIC représente 5 % du produit intérieur brut (PIB) canadien et 11,5 % de la croissance du PIB réel depuis 2002. En 2013, 802 000 personnes travaillaient directement dans ce domaine (ICTC.CTIC, 2013). Les employés du secteur des TIC sont en général plus scolarisés et gagnent en moyenne 62 000 \$, soit 47 % de plus que la moyenne nationale (industrie Canada, 2014).

Toutefois, la performance de ce secteur industriel est fortement influencée par les tendances mondiales et les grandes entreprises étrangères. La concurrence des économies émergentes s'amplifie et les entreprises indiennes et chinoises sont maintenant devenues des chefs de file et des sources d'innovation à l'échelle mondiale. À cela, il faut ajouter que la taille de ce secteur de l'industrie canadienne est inférieure à la moyenne de l'OCDE et sa part du PIB de l'ensemble du secteur des entreprises place le Canada au 14<sup>e</sup> rang parmi 23 pays, bien en deçà de ses principaux concurrents (industrie Canada, 2014).

Dans ce contexte, les entreprises canadiennes sont néanmoins très implantées dans certains secteurs des technologies des communications (équipement avec et sans fil, fibre optique et logiciels de communication), des nouveaux médias (jeux électroniques, logiciels d'animation et d'effets spéciaux) et de la microélectronique. Le secteur des TIC compte également sur d'autres possibilités technologiques et débouchées, notamment l'informatique en nuage, les microsystèmes et les applications en cybersanté (Industrie Canada, 2014).

Au Canada, le secteur des TIC est segmenté en quatre catégories :

-Les logiciels et les services informatiques : ce secteur regroupe les entreprises qui font de l'édition de logiciels, la conception de systèmes informatiques, le traitement

de données, la réparation de matériel électronique et de matériel de précision. Ce secteur compte des entreprises comme Fujitsu Conseil, PCO Innovation, CGI, et Autodesk (Industrie Canada, 2011).

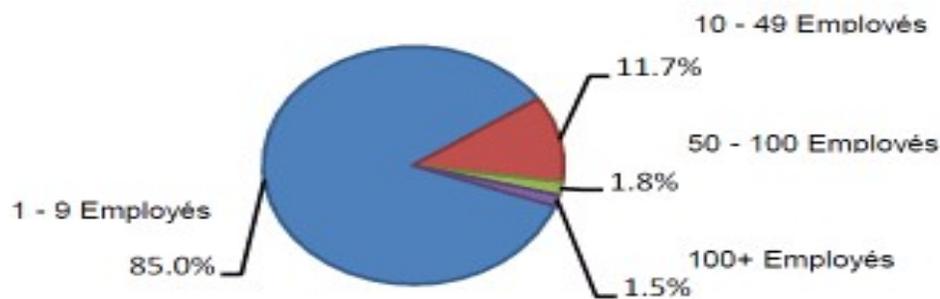
-Le commerce de gros en TIC concerne les grossistes et les marchands d'ordinateurs et de matériels de communication, cela inclut des entreprises comme Toshiba, Kodak, et Apple (Industrie Canada, 2011).

-La fabrication des technologies de l'information et de la communication : ce domaine concerne toutes les activités en lien avec la fabrication de matériel informatique, la fabrication de matériel de communication, la fabrication de composants électroniques, la fabrication de matériel audio et vidéo et la fabrication et reproduction de supports magnétiques et optiques. Cela regroupe des entreprises comme Celestica très présente dans l'industrie électronique ou Sir Solution dans le domaine de l'audio (Industrie Canada, 2014).

-Les services en communications regroupent plus généralement les services de télécommunications ainsi que toutes les activités de télédistribution comme Bell, Vidéotron, Roger et Cogeco (Industrie Canada, 2014).

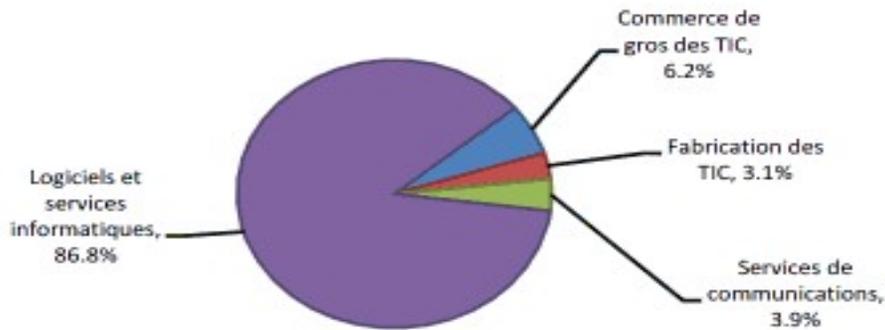
Répartition des compagnies par sous-secteur des TIC (Industrie Canada, 2014) :

Figure 8 : En termes d'emploi



Source: Industrie Canada, Profil statistique des TIC au Canada

Figure 9 : En termes d'activités



Source: Industrie Canada, Profil statistique des TIC au Canada

### 5-2) Un secteur porté sur l'innovation

En 2011, les dépenses de R&D du secteur des TIC se sont chiffrées à 4,8 G\$. La Recherche et Développement et l'innovation technologique sont indispensables au soutien de la croissance et de la compétitivité du secteur des TIC. Avec 39 % des budgets totaux consacrés à la Recherche et au Développement en 2009, le secteur des TIC est le plus performant des secteurs privés du Canada à ce jour. Cependant, de 2002 à 2009, la croissance du secteur de la Recherche et Développement était de 2,4 %, c'est-à-dire plus lente que celle de l'ensemble des autres secteurs industriels qui était de 2,7 %. À l'échelle mondiale, la performance du Canada se situe au-dessous de la moyenne puisqu'il se situe au 10<sup>e</sup> rang parmi 21 pays de l'OCDE pour le pourcentage de son PIB consacré à la Recherche et Développement en fabrication des TIC, et au 7<sup>e</sup> rang pour celui consacré à la Recherche et au Développement dans les services de TIC. De plus, la croissance du domaine de la Recherche et du Développement dans les TIC de 2002 à 2007 a été de 2,1 % au Canada alors qu'elle est comparativement à 8,7 % aux États-Unis. Dans ce contexte, de plus en plus de voix se sont élevées pour appeler à une collaboration accrue entre l'industrie, les universités et le gouvernement dans l'optique d'encourager les efforts d'innovation et de Recherche et Développement (Industrie Canada, 2014).

Depuis plusieurs années, le gouvernement du Canada a entamé plusieurs programmes afin d'encourager ce secteur. Cela s'est concrétisé par le financement de la recherche et de l'innovation par les conseils subventionnaires, l'Institute for Quantum Computing, l'Institut national d'optique, le Programme d'aide à la recherche industrielle (PARI), le Centre d'innovation en microélectronique, CANARIE, le Canadian Digital Media Network et le Graphics, Animation and New Media Canada Network. Ces investissements s'ajoutent au crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS & DE), à la réduction de l'impôt des sociétés et au soutien à l'exportation mis à disposition conjointement par le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et par Exportation et développement Canada (industrie Canada, 2014).

### 5-3) L'industrie des logiciels à Montréal

Dans la région du Grand Montréal où le secteur des TIC représente 93 000 emplois et 4700 entreprises, le secteur du logiciel et des services représente à lui tout seul 72 % des entreprises répertoriées et 52 % de la main d'œuvre dans le domaine des TIC. Le secteur du logiciel est incarné à Montréal par des groupes comme SAP, Morgan Stanley, Autodesk, ESI Technologies, et Oracle (TechnoMontréal, 2011).

L'industrie du logiciel se divise en deux catégories avec d'un côté, les logiciels applicatifs et de l'autre les logiciels systèmes. Les logiciels applicatifs regroupent les logiciels de gestion de processus internes (back-office), les logiciels personnels et les logiciels de collaboration, les logiciels d'ingénierie et les logiciels de gestion des processus externes (front Office). Les logiciels systèmes sont des logiciels de gestion de systèmes et de réseaux, des logiciels de gestion d'informations et les logiciels de développement d'applications et inter logiciels (InvestQuébec, 2014).

#### 5-4) Un environnement favorable

La province du Québec offre des avantages pour le soutien au développement des entreprises actives dans l'édition de logiciels. Parmi les facteurs qui soutiennent ce développement, on peut citer selon le Ministère de l'Économie du Québec (2011) :

-Une main-d'œuvre de qualité qui permet de répondre à une multitude de besoins. En effet, l'expertise de cette main d'œuvre se décline dans différents postes : analystes et consultants en informatique, ingénieurs électriciens, agents de soutien aux utilisateurs, techniciens de réseaux informatiques, techniciens en génie électronique et électrique, concepteurs et développeurs web, programmeurs et développeurs en média interactifs, installateurs et réparateurs de matériel de télécommunications, analystes de bases de données et administrateurs de données, ingénieurs et concepteurs en logiciels et, enfin, ingénieurs informaticiens (technomontréal, 2011).

-Cette main-d'œuvre est issue d'un ensemble d'établissements de formation. Le Grand Montréal accueille en son sein dix de ses onze universités offrant des formations variées en TIC (ETS, Polytechnique Montréal, McGill, Concordia, Udm, UQAM, etc) sans compter les nombreux CÉGEPs et plusieurs écoles professionnelles (technomontréal, 2011).

-Ces établissements de formation sont souvent jumelés avec des infrastructures de recherche. Le Québec peut compter sur la présence du Centre de recherche en informatique de Montréal (CRIM), centre de recherche et de transfert consacré aux logiciels ainsi que des investissements récurrents du gouvernement du Québec dans divers centres de recherches spécialisés et universitaires : Réseaux d'Université du Québec, Université Laval, Centre de recherche en technologies langagières, Université de Sherbrooke, École des technologies supérieures et Université de Montréal.

-Les gouvernements québécois successifs ont mis en place depuis plusieurs années un ensemble d'initiatives fiscales pour encourager la croissance de ce secteur. Les entreprises du Grand Montréal peuvent profiter du fardeau fiscal le plus faible en Amérique du Nord pour conduire des activités de R&D.

-La présence d'associations actives dont deux associations directement consacrées à l'industrie du logiciel : l'Association québécoise des technologies (AQT) et la Voix des Entrepreneurs en T.I. de Québec (VETIQ). (Ministère de l'Économie du Québec, 2011).

-Enfin, la zone du Grand Montréal se caractérise par des coûts d'implantation et d'exploitation compétitifs. Les coûts d'implantation et d'exploitation des entreprises au Québec sont parmi les plus bas dans les pays développés. Selon KPMG, les coûts unitaires de main-d'œuvre au Québec sont près de 22 % plus bas qu'aux États-Unis. Les coûts d'exploitation annuels d'une entreprise de logiciels de pointe sont en moyenne 8,6 % plus bas au Québec qu'aux États-Unis (Ministère de l'Économie du Québec, 2011).

## 6) Profil général de l'échantillon

Ce travail de recherche est basé sur les résultats de nature quantitatifs et qualitatifs obtenus suite à 12 entretiens avec 12 entreprises différentes. Aucune, à la connaissance du rédacteur, n'entretenait un lien avec une autre. L'entreprise la plus importante en termes de personne comptait 150 personnes et la plus petite comptait 15 personnes. Le nombre moyen d'employés par entreprise est de 52.6 personnes. La médiane est de 28.5. En termes d'âge, la moyenne est de 22.7 années et la médiane est de 21 années. Dans notre échantillon, sept entreprises ont déjà une expérience dans l'exportation.

Dans les 12 cas, les entreprises se sont focalisées sur une expérience coopérative de nature dyadique. Plus précisément, dans 9 cas, les alliances étaient de nature coopérative directe. C'est-à-dire que le partenaire évoluait dans le même secteur d'activité et ciblait les mêmes clients que l'entreprise interrogée. Par contre, 3 entreprises rencontrées ont évoqué des alliances coopératives de types indirectes. Elles et leurs partenaires ciblaient le même type de clientèle mais pratiquaient des métiers différents. Dans ces cas, à chaque fois, il s'agissait d'une alliance entre une entreprise évoluant dans le domaine du logiciel qui s'alliait avec une entreprise qui elle exerçait dans le domaine de la communication et de la publicité traditionnelle. Sur les 12 entreprises interrogées, dans cinq cas, l'alliance entre concurrents a donné lieu à un processus de coproduction visant la livraison d'un livrable conçu sur mesure pour un client final. Il s'agissait alors de produire sur commande un site Internet, une application, un logiciel de gestion spécifique et/ou une plate-forme de communication interne. Dans trois cas d'alliance, les entreprises proposaient d'emblée des logiciels standards. Elles se caractérisaient par leurs expertises sectorielles. L'alliance donnait lieu à l'intégration de leur produit avec le produit de leurs partenaires. Enfin, dans quatre cas, il s'agissait d'alliance où les partenaires délivraient conjointement des prestations de services-conseils.

Sur le plan contractuel, dans sept cas, il s'agissait de relation client/fournisseur. Dans trois cas, la relation était définie comme un accord commun de

mise en marché. Dans un cas, il s'agissait d'un contrat de licence et un cas de contrat n'a pas pu être identifié selon la nomenclature (Das et Teng, 2000). Une logique de co-développement émergeait le plus souvent dans les cas d'alliance client/fournisseur (cinq cas, les autres concernent les activités de conseil) alors que ce sont dans les cas d'alliance de type accord commun de mise en marché et de contrat de licence que les partenaires se contentaient d'intégrer leurs solutions à celles des partenaires.

Très peu d'informations ont pu transiter sur le profil des partenaires impliqués dans les alliances étudiées. Les intervenants étaient liés par des clauses de confidentialité. Toutefois, certains éléments ont pu être identifiés dans la plupart des cas (types d'industries, ressources apportées dans le cadre de l'alliance, type d'entreprise). De manière très succincte, dans 11 cas sur 12, l'alliance s'est passée entre PME. Une seule entreprise interrogée a évoqué sa relation avec une grande entreprise. Dans sept cas, les intervenants ont indiqué que l'entreprise partenaire était de taille à peu près égale et, dans trois cas, les intervenants ont mentionné que le partenaire était nettement plus petit qu'eux. Pour un cas seulement, le manque d'informations n'a pu être permettre d'évaluer la taille du partenaire. Dans 10 cas, l'alliance s'est déroulée avec un partenaire implanté au Canada, dans les deux autres le partenaire était américain ou français.

## 7) Analyse

Ce chapitre se consacre à l'interprétation de nos résultats. En accord avec la méthodologie Embedded Design, nous réalisons une étude mixte. Dans un premier temps, nous abordons les éléments issus de notre outil quantitatif. Ces résultats nous permettent de répondre à la problématique centrale de ce travail qui s'interroge sur l'importance de la confiance entre partenaires dans une relation coopérative. Dans un second temps, nous utilisons les informations recueillies lors des entretiens grâce à des questions ouvertes pour d'une part contextualiser et donner davantage de sens à nos résultats quantitatifs et d'autre part mettre en avant des éléments qui auraient manqué aux outils quantitatifs pour comprendre avec plus de justesse le rôle que peut jouer la confiance dans ce type d'alliance. Comme nous l'avons expliqué précédemment, notre échantillon se caractérise par une certaine hétérogénéité. Dans le cadre de cette étude, compte tenu de sa taille limitée, nous avons choisi, à quelques exceptions près, lorsque nous abordons certains aspects sur le plan qualitatif de l'analyser de manière homogène.

### 7-1) Analyse quantitative

La première partie de notre chapitre abordant l'analyse de nos résultats se concentre sur la partie quantitative. À ce stade, il s'agit principalement de mettre en avant les relations entre nos variables dépendantes et indépendantes. Pour chaque hypothèse, nous réalisons une vérification de nos résultats en trois étapes. Dans un premier temps, nous vérifions s'il existe une corrélation directe entre les variables dépendantes et indépendantes utilisées dans le cadre de cette étude. Par exemple, tel qu'énoncé dans notre cadre conceptuel nous regardons si les résultats issus de notre échantillon nous permettent de valider le fait que la réputation affecte positivement la confiance. Parallèlement, nous ferons remarquée également si il existe des corrélations significatives entre les variables dépendantes (réputation, similarité, investissement ect) et les construits qui constitue la confiance (Habilité, Intégrité, Bienveillance) qui sont les bases de notre variable indépendante. Dans un second temps et dans les cas où nos variables dépendantes sont composés de construits distincts (Réputation, Similarité), nous examinerons les relations significatives de

ces variables uniquement au niveau des construits respectifs. Dans un troisième temps, nous réaliserons une observation des corrélations au niveau inter-items.

Pour rappel, la confiance constitue la variable indépendante. Elle est la somme de trois dimensions : Habilité, Intégrité, Bienveillance. Chaque dimension utilisée est elle-même la somme d'un ensemble de paramètre. On distingue la dimension Habilité qui correspond aux paramètres : « partenaire digne de confiance », « compétence spécifique du partenaire », et « qualification du partenaire ». Il y a ensuite la dimension Intégrité qui regroupe les notions : « équité appliquée par le partenaire », « respect des engagements informels », et « éthique du partenaire ». Enfin, il y a le concept de Bienveillance qui lui englobe les paramètres : « attentions aux attentes du partenaire », « prise en compte de l'avis de la part du partenaire », « honnêteté du partenaire », et « mobilisation de la part du partenaire ».

#### 7-1-1) Capital social

Cette variable est constituée d'un seul item : Capital social.

Figure 10 : Confiance globale/Capital social

	Habilité	Intégrité	Bienveillance	Confiance
Capital social	0.323	-0,071	-0,100	0.092

**Hypothèse 1 : Capital social et Confiance**

**Non confirmée**

Cette hypothèse n'est pas confirmée (Figure 10). En effet, on observe qu'il n'existe pas de relation significative entre le concept de capital social et la confiance en général. On constate qu'il n'existe pas non plus de corrélation significative entre la notion de confiance et les éléments constitutifs de la confiance (Habilité, Intégrité, Bienveillance). Afin d'avoir une compréhension plus approfondie, nous allons procéder à une analyse au niveau des paramètres associés à chaque construit de manière individuelle.

Figure 11 :Confiance/Capital social

		Capital Social
Confiance		0.092
	Habilité	0.323
	Partenaire digne de confiance	-0.142
	Compétences spécifiques du partenaire	-0.116
	Qualification du partenaire	0.425
	Intégrité	-0.71
	Équité appliquée par le partenaire	0.024
	Respect des engagements informels	-0.142
	Comportement consistant du partenaire	-0.237
	Éthique du partenaire	-0.142
	Bienveillance	-0.100
	Attention aux attentes de la part du partenaire	-0.370
	Prise en compte de l'avis de la part du partenaire	-0.031
	Honnêteté du partenaire	0.540
	Mobilisation de la part du partenaire	-0.237

Au-delà du fait que cette hypothèse n'est pas confirmée, on observe qu'il n'existe pas de relation significative entre le concept de capital social et la confiance en général et cela aussi bien au niveau inter-variables (confiance-capital social) qu'inter-construits (capital social-habilité) et enfin inter-items (Figure 11).

### 7-1-2) Réputation (global)

Cette variable est constituée de plusieurs items. En s'appuyant sur les travaux de Saxton (1997), celui-ci décline cette variable en trois sous-construits. Il y a le sous-construit « qualité des produits ». Il y a également le sous-construit « style de gestion ». Il y a le sous-construit « performance financière ». Enfin, on intègre également l'item « réputation en général ». Le questionnaire utilisé par Saxton (1997) intégrait cet item sans préciser à quel construit il était associé.

Figure 12 : Confiance globale/Réputation globale

	Habilité	Intégrité	Bienveillance	Confiance
Réputation globale	<u>0,733*</u>	<u>0,676*</u>	0,475	0,831**
Qualité	<u>0,870**</u>	0,169	0,546	<u>0,640**</u>
Style de gestion	0,299	0,611	0,503	<u>0,741*</u>
Performance Financière	0,281	<u>0,638*</u>	-0,032	0,360
Réputation en générale	<u>0,705*</u>	0,115	0,210	0,531

### **Hypothèse 2 : Réputation et Confiance**

**Confirmée**

L'hypothèse 2 est confirmée (Figure 12). On observe ici que la notion de réputation est corrélée significativement à la confiance globale (0.831). Cette corrélation est portée par la relation entre la notion de réputation et deux construits de la confiance : Habilité (0.733) et Intégrité (0.676). Afin de comprendre ces relations de manière plus approfondies, nous allons procéder à une analyse paramètre par paramètre des construits constituant les variables observées.

### 7-1-2-1) Qualité

Le sous-construit « qualité » regroupe les paramètres : qualité des produits, constance, valeurs des produits, et relation avec les consommateurs.

Figure 13 : Confiance/Qualité

		Qualité			
Confiance		<u>0,640**</u>			
		Qualité des produits	Constance	Valeurs de ses produits	Relations avec les consommateurs
Habilité		<u>0,870**</u>			
	Partenaire digne de confiance	0,371	<u>0,697*</u>	0,00	0,498
	Compétences spécifiques du partenaire	<u>0,680**</u>	<u>0,721*</u>	<u>0,764*</u>	<u>0,863**</u>
	Qualification du partenaire	<u>0,715*</u>	<u>0,819*</u>	0,439	<u>0,693*</u>
Intégrité		0,169			
	Équité appliquée par le partenaire	-0,194	0,69	-0,462	0,150
	Respect des engagements informels	-0,190	0,122	-0,334	0,081
	Comportement consistant du partenaire	0,113	0,261	0,00	0,522
	Éthique du partenaire	0,338	<u>0,693*</u>	0,000	0,495

	Bienveillance	0,546			
	Attention aux attentes de la part du partenaire	0.010	0.290	-0.240	0.111
	Prise en compte de l'avis de la part du partenaire	0.400	<u>0.664*</u>	0.352	0.480
	Honnêteté du partenaire	0.190	<u>0.667*</u>	0.048	0.438
	Mobilisation de la part du partenaire	0.551	<u>0.659*</u>	0.307	0.567

Avant tout chose, on observe que le construit « qualité » est l'un des piliers de la réputation en étant significativement associé à la variable indépendante de confiance (0,640) et plus précisément avec la dimension d' « Habilité » (0,870).

Un examen item par item permet de mieux comprendre cette association. D'une manière générale, le paramètre « constance » se dégage du fait de sa capacité à être significativement associé à de nombreux autres paramètres liés à l'habilité: « partenaire digne de confiance » (0,697), « compétence spécifique du partenaire » (0,721), « qualification du partenaire » (0,819). On observe une seule corrélation au niveau du construit « Intégrité », en revanche on retrouve un foisonnement d'associations significatives au niveau des paramètres associés à la « Bienveillance » : « prise en compte de l'avis de la part du partenaire » (0,664), « honnêteté du partenaire » (0,667), et « mobilisation de la part du partenaire » (0,659).

On constate par la même occasion que l'item « qualité de ses produits » est corrélé avec deux items appartenant au spectre de l'Habilité : « compétence spécifique du partenaire » (0,680) et « qualification du partenaire » (0,715). Le même phénomène se reproduit avec l'item « relations avec les consommateurs » qui est significativement corrélé aux paramètres associés à l'Habilité précédemment cité. Enfin, l'item « valeur de ses produits » était uniquement

corrélé à l’item « compétences spécifiques du partenaire » (0,764) (Figure 13).

#### 7-1-2-2) Style de gestion

Le sous-construit « style de gestion » regroupe dans notre étude les paramètres : « capacité à entraîner ses employés » et « niveau de responsabilité environnementale ».

Figure 14 : Confiance/Style de gestion

		Style de gestion	
Confiance		<u>0.741*</u>	
		Capacité à retenir ses employés	Niveau de responsabilité environnementale
Habilité		0,299	
Partenaire digne de confiance		0,323	-0,091
Compétences spécifiques du partenaire		0,598	0,218
Qualification du partenaire		0,249	0,014
Intégrité		0,611	
Équité appliquée par le partenaire		0,375	0,622
Respect des engagements informels		0,047	0,037
Comportement consistant du partenaire		<u>0,700*</u>	<u>0.677*</u>
Éthique du partenaire		0,356	-0,118

	Bienveillance	0,503	
	Attention aux attentes de la part du partenaire	0,560	0.034
	Prise en compte de l'avis de la part du partenaire	0,539	0.134
	Honnêteté du partenaire	<u>0.810**</u>	0.292
	Mobilisation de la part du partenaire	<u>0.756*</u>	0.095

On observe que les deux paramètres relatifs au style de gestion sont positivement associés à l'item « comportement consistant du partenaire » lié à la dimension d'intégrité (capacité à entraîner ses employés, 0,700, et niveau de responsabilité environnemental, 0,677).

On observe en revanche qu'un seul paramètre associé au management (Capacité à entraîner ses employés) et lui corrélé significativement à deux items du construit Intégrité : honnête du partenaire (0,810) et mobilisation du partenaire (0,756) (Figure 14).

### 7-1-2-3) Performance financière

Le sous-construit « performance financière » associé à la réputation englobe les paramètres : « Utilisation effective des actifs » et « solvabilité financière »

Figure 15: Confiance/Performance financière

		Performance Financière	
Confiance		0,360	
		Utilisation effective des actifs	Solvabilité Financière
Habilité		0,281	
	Partenaire digne de confiance	0,181	0,137
	Compétences spécifiques du partenaire	0,264	<u>0,632*</u>
	Qualification du partenaire	0,229	0,217
Intégrité			
	Équité appliquée par le partenaire	<u>0.825**</u>	0,327
	Respect des engagements informels	0.627	0,224
	Comportement consistant du partenaire	0,318	0,478
	Éthique du partenaire	0.180	0,168
Bienveillance		-0,032	
	Attention aux attentes de la part du partenaire	-0,364	-0,170
	Prise en compte de l'avis de la part du partenaire	0,097	0,043
	Honnêteté du partenaire	0,470	0,073
	Mobilisation de la part du partenaire	-0,079	0,291

Ici on observe qu'il existe une corrélation significative entre l'item « solvabilité financière » et celui de « compétences spécifiques du partenaire » appartenant au construit de l'Habilité (0.632). L'item « utilisation effective des

actifs » est quant à lui corrélé significativement à l’item « équité appliquée par le partenaire » (0.825) (Figure 15).

#### 7-1-2-4) Réputation en général

Le concept de réputation en général n’est constitué que d’un seul item.

Figure 16 : Confiance/Réputation en générale

		Réputation en générale
Confiance		0,531
	Habilité	<u>0,705*</u>
	Partenaire digne de confiance	0,161
	Compétences spécifiques du partenaire	<u>0,745*</u>
	Qualification du partenaire	0,561
	Intégrité	0,115
	Équité appliquée par le partenaire	0,037
	Respect des engagements informels	-0,132
	Comportement consistant du partenaire	0,423
	Éthique du partenaire	0,11
	Bienveillance	0,210
	Attention aux attentes de la part du partenaire	-0,144
	Prise en compte de l’avis de la part du partenaire	0,472
	Honnêteté du partenaire	0,258
	Mobilisation de la part du partenaire	0,257

L’examen du construit « réputation en générale » nous renvoie au fait qu’il

existe une seule corrélation significative entre l’item constitutif de ce construit et l’item « compétences spécifiques du partenaire » qui lui-même appartient au construit « habilité » (0,755) (Figure 16).

### 7-1-3) Similarité

Dans le cadre de ce travail, nous analysons la variable « similarité » via ses deux sous-construits tels que Saxton (1997) le décrit dans son travail. En l’occurrence, il distingue la « similarité organisationnelle » et la « similarité stratégique ».

Figure 17: Confiance globale/Similarité

	Habilité	Intégrité	Bienveillance	Confiance
Similarité	-0.489	0.564	0.047	0.123
Similarité Stratégique	-0.489	<u>0.656*</u>	0.089	0.163
Similarité Organisationnelle	-0.216	0.364	0.105	0.170

### **Hypothèse 3 : Similarité organisationnelle et Confiance                      Non confirmée**

On constate que le construit Similarité ne trouve aucun écho auprès du concept de confiance en général ainsi que de ses éléments constitutifs. Toutefois, au niveau des sous-construits, on constate qu’il existe une corrélation significative entre l’élément « Similarité stratégique », et la dimension Intégrité (0.656). Nous allons donc procéder à une analyse inter-items pour comprendre davantage cette relation et déterminer si d’autres relations peuvent être considérées (Figure 17).

### 7-2-4-1) Similarité stratégique

Le sous-construit « similarité stratégique » regroupe les paramètres : Matériaux (langage de programmation) utilisés; et Technologies utilisées en interne.

Figure 18 : Confiance/Similarité stratégique

		Similarité stratégique	
Confiance		0.163	
		Matériaux (langage de programmation) utilisés	Technologies utilisées en interne
Habilité		-0.489	
	Partenaire digne de confiance	0.00	0.215
	Compétences spécifiques du partenaire	-0.485	-0.551
	Qualification du partenaire	-0.520	-0.031
Intégrité		<u>0.656*</u>	
	Équité appliquée par le partenaire	0.622	<u>0.832**</u>
	Respect des engagements informels	0.522	<u>0.810**</u>
	Comportement consistant du partenaire	0.080	-0.161
	Éthique du partenaire	0.00	0.214

	Bienveillance	0.089	
	Attention aux attentes de la part du partenaire	0.170	0.213
	Prise en compte de l'avis de la part du partenaire	0.071	-0.237
	Honnêteté du partenaire	0.292	0.405
	Mobilisation de la part du partenaire	0.164	-0.507

En observant nos résultats, on constate qu'il existe une corrélation significative entre l'item « technologie utilisée en interne » et deux items associés au construit intégrité : « équité appliquée par le partenaire » (0,823) et « respect des engagements informels » (0,810) (Figure 18).

#### 7-2-4-2) Similarité organisationnelle

Le sous-construit « similarité organisationnelle » associée à la similarité est constitué des paramètres suivants : système d'information, et structure organisationnelle.

Figure 19: Confiance/Similarité organisationnelle

		Similarité Organisationnelle	
Confiance		0.170	
		Système d'information	Structure Organisationnelle
Habilité		-0.216	
	Partenaire digne de confiance	-0.690	0.00
	Compétences spécifiques du partenaire	-0.336	0.076
	Qualification du partenaire	-0.339	0.042
Intégrité		0.364	
	Équité appliquée par le partenaire	0.188	<u>0.744**</u>
	Respect des engagements informels	-0.538	0.402
	Comportement consistant du partenaire	-0.552	0.152
	Éthique du partenaire	-0.649	0.027
Bienveillance		0.105	
	Attention aux attentes de la part du partenaire	-0.173	-0.147
	Prise en compte de l'avis de la part du partenaire	-0.239	0.116
	Honnêteté du partenaire	0.123	<u>0.680*</u>
	Mobilisation de la part du partenaire	-0.188	0.011

L'observation des résultats suivants nous montre que les items associés à la similarité ne trouvent pas d'écho chez ceux associés au concept d'Habilité et d'Intégrité, à l'exception de la relation « structure organisationnelle » et « éthique appliquée par le partenaire » (0,744). Le concept de « structure organisationnelle » est également associé à l'honnêteté du partenaire (0,680) qui lui appartient au champ de la bienveillance. Ce même item est significativement corrélé à la notion de « structure organisationnelle » (0,680) (Figure 19).

#### 7-1-4) Durée de l'alliance

Cette variable n'est constituée que d'un seul paramètre : durée de l'alliance.

Figure 20 : Confiance Globale/Durée de l'alliance

	Habilité	Intégrité	Bienveillance	Confiance
Extension de la durée de l'alliance	-0.303	-0.534	-0.542	-0.409

#### **Hypothèse 4 : Durée de l'alliance et Confiance**

**Non confirmée**

Cette hypothèse n'est pas confirmée. Dans un premier temps, on constate qu'elle n'est pas corrélée à la confiance ou à une de ses dimensions. On va donc procéder à une analyse au niveau inter-items (Figure 20).

Figure 21 : Confiance/Durée de l'alliance

		Durée de l'alliance
Confiance		-0.409
Habilité		-0.303
Partenaire digne de confiance	Partenaire digne de confiance	<u>-0.667*</u>
	Compétences spécifiques du partenaire	-0.257
	Qualification du partenaire	-0.264
Intégrité		-0.534
Équité appliquée par le partenaire	Équité appliquée par le partenaire	-0.192
	Respect des engagements informels	-0.408
	Comportement consistant du partenaire	-0.218
	Éthique du partenaire	<u>-0.745*</u>
Bienveillance		-0.542
Attention aux attentes de la part du partenaire	Attention aux attentes de la part du partenaire	-0.497
	Prise en compte de l'avis de la part du partenaire	0.072
	Honnêteté du partenaire	-0.333
	Mobilisation de la part du partenaire	-0.598

On peut constater qu'il existe une corrélation significative entre « l'extension de la durée de l'alliance » et le fait que le « partenaire est digne de confiance » (Habilité) (- 0,667) et « l'éthique du partenaire » (Intégrité) (- 0,745) (Figure 21).

### 7-1-5) Investissement

Le concept d'investissement regroupe les items suivants : « perte de ressources en cas de cessation de l'alliance », « perte d'investissement en cas de cessation de l'alliance » et « investissement conséquent dans le projet commun ».

Figure 22 : Confiance globale/Investissement

	Habilité	Intégrité	Bienveillance	Confiance
Investissement	0.038	<u>0.840**</u>	0.068	0.273

### **Hypothèse 5 : Investissements et Confiance**

**Non confirmée**

Cette hypothèse n'est pas directement confirmée. Toutefois, on observe qu'il existe une corrélation significative entre le construit d'«investissement» et celui d'«Intégrité» associé à la confiance (0,840). Nous allons donc procéder à une analyse inter-item pour appréhender ce phénomène avec plus de justesse (Figure 22).

Figure 23 : Confiance/Investissement

	Investissement		
Confiance	0.273		
	Perte de ressource en cas de cessation de l'alliance	Perte d'investissement en cas de cessation de l'alliance	Investissement conséquent dans le projet commun

	Habilité	0.038		
	Partenaire digne de confiance	0.504	0.425	0.504
	Compétences spécifiques du partenaire	-0.206	0.229	0.255
	Qualification du partenaire	0.504	0.312	0.161
	Intégrité	0.840**		
	Équité appliquée par le partenaire	0.292	<u>0.874**</u>	<u>0.710*</u>
	Respect des engagements informels	<u>0.803*</u>	0.639	0.689
	Comportement consistant du partenaire	-0.064	0.390	0.449
	Éthique du partenaire	0.504	0.425	0.504
	Bienveillance	0.068		
	Attention aux attentes de la part du partenaire	-0.039	-0.053	-0.026
	Prise en compte de l'avis de la part du partenaire	-0.321	0.130	0.064
	Honnêteté du partenaire	-0.222	0.563	0.278
	Mobilisation de la part du partenaire	-0.126	0.215	0.246

À l'issue des observations des données suivantes, on peut voir qu'il existe une corrélation très forte entre la notion d'équité appliquée par le partenaire et celle de « perte d'investissement en cas de cessation de l'alliance » (0,874) et « d'investissement conséquent dans le projet commun » (0,710). On constate également une corrélation significative entre la notion de «

respect des engagements informels » et l’item « perte de ressource en cas de cessation de l’alliance » (0,803) (Figure 23).

#### 7-1-6) Innovation

Dans ce travail, la notion d’innovation regroupe deux variables distinctes : innovation radicale et innovation incrémentale. Chacune est constituée d’un seul paramètre.

##### 7-1-6-1) Innovation Radicale

Figure 24 : Confiance globale/Innovation radicale

	Habilité	Intégrité	Bienveillance	Confiance
Innovation Radicale	-	-	-	-

**Hypothèse 6a : Innovation de type radicale et Confiance Non confirmée**

##### 7-1-6-2) Innovation incrémentale

Figure 25 : Confiance globale/Innovation incrémentale

	Habilité	Intégrité	Bienveillance	Confiance
Innovation Incrémental	0.149	0.327	0.258	0.399

**Hypothèse 6b : Innovation de type incrémental et Confiance Non confirmée**

Comme on peut le voir, aucune association entre les deux variables liées à l’innovation ne trouve d’écho auprès du concept de confiance et de ses éléments constitutifs. Nous procédons donc à une analyse au niveau inter-item (Figure 25).

Figure 26 : Confiance/Innovation incrémentale

		Innovation incrémentale
Confiance		0.399
Habilité		0.149
Partenaire digne de confiance	Partenaire digne de confiance	-0.0102
	Compétences spécifiques du partenaire	0.432
	Qualification du partenaire	-0.161
Intégrité		0.327
Équité appliquée par le partenaire	Équité appliquée par le partenaire	0.263
	Respect des engagements informels	-0.167
	Comportement consistant du partenaire	<u>0.802**</u>
	Éthique du partenaire	-0.051
Bienveillance		0.258
Attention aux attentes de la part du partenaire	Attention aux attentes de la part du partenaire	0.304
	Prise en compte de l'avis de la part du partenaire	-0.132
	Honnêteté du partenaire	0.00
	Mobilisation de la part du partenaire	0.407

Comme on peut le voir, les notions d'innovation et d'innovation radicale ne rencontrent aucun écho auprès des autres items à l'exception de la relation entre « innovation incrémentale » (incrémentale) et l'item « comportement consistant du partenaire » (0,802) (Figure 26).

Figure 27 :Récapitulatif des hypothèses incluant les variables dépendantes et indépendantes

Hypothèses	Corrélation	Conclusion
Hypothèse 1 : Dans le cadre d'une alliance horizontale entre PME, la confiance sera corrélée à l'existence de liens entre partenaires antérieures à la formation de l'alliance.	0,092	Non Confirmée
Hypothèse 2 : Dans le cadre d'une alliance horizontale entre PME, la confiance sera corrélée à la réputation des partenaires.	0,831**	Confirmée
Hypothèse 3 : Dans le cadre d'une alliance horizontale entre PME, la confiance sera corrélée à l'existence d'une similarité organisationnelle entre partenaires.	0,132	Non Confirmée
Hypothèse 4 : Dans le cadre d'une alliance horizontale entre PME, la confiance se manifestera par une extension de son horizon temporel initialement prévu.	-0,409	Non Confirmée
Hypothèse 5 : Dans le cadre d'une alliance horizontale entre PME, la confiance sera corrélée aux engagements réalisés par les partenaires.	0,273	Non Confirmée
Hypothèse 6a : Dans le cadre d'une alliance horizontale entre PME, la confiance sera corrélée positivement au développement d'innovations radicales.	-	Non Confirmée
Hypothèse 6b : Dans le cadre d'une alliance horizontale entre PME, la confiance se concrétisera par la réalisation d'innovations de type incrémental.	0,393	Non Confirmée

Figure 28 : Synthèse des relations incluant les sous-construits

	<b>Habilité</b>	<b>Intégrité</b>	<b>Bienveillance</b>	<b>Confiance</b>
<b>Capital Social</b>	Non confirmée 0,397	Non Confirmée 0,855	Non Confirmée 0,797	Non Confirmée 0,814
<b>Réputation</b>	<u>Confirmée</u> <u>0,733*</u>	<u>Confirmée</u> <u>0,676*</u>	Non Confirmée 0,475	<u>Confirmée</u> <u>0,831**</u>
Qualité	<u>Confirmée</u> <u>0,870**</u>	Non Confirmée 0,169	Non Confirmée 0,475	<u>Confirmée</u> <u>0,640*</u>
Management	Non Confirmée 0,299	Non Confirmée 0,611	Non Confirmée 0,503	<u>Confirmée</u> <u>0,741*</u>
Performance Financière	Non Confirmée 0,281	<u>Confirmée</u> <u>0,638*</u>	Non Confirmée -0,032	Non confirmée 0,360
Réputation en général	<u>Confirmée</u> <u>0,705*</u>	Non Confirmée 0,115	Non Confirmée 0,210	Non Confirmée 0,531
<b>Similarité</b>	Non Confirmée -0,489	Non Confirmée 0,564	Non Confirmée 0,047	Non confirmée 0,132
Similarité Stratégique	Non confirmée -0,489	Confirmé <u>e0,656*</u>	Non Confirmée 0,089	Non Confirmée 0,163
Similarité Organisationnelle	Non Confirmée -0,216	Non Confirmée 0,364	Non Confirmée 0,105	Non Confirmée 0,170
<b>Extension de la durée</b>	Non Confirmée -0,303	Non Confirmée -0,534	Non Confirmée -0,542	Non Confirmée -0,409
<b>Investissement</b>	Non Confirmée 0,038	<u>Confirmée</u> <u>0,840**</u>	Non Confirmée 0,068	Non Confirmée 0,273
<b>Innovation</b>				
-Innovation radicale	-	-	-	-
-Innovation incrémentale	Non Confirmée 0,149	Non Confirmée 0,327	Non Confirmée 0,258	Non Confirmée 0,393

## 7-2) Éléments qualitatifs

Dans cette partie, il s'agit de comprendre les résultats observés dans le cadre de notre analyse quantitative. En effet, en accord avec notre méthodologie mixte nous allons contextualiser les corrélations significatives observées aux niveaux des variables, des construits, et des items.

### 7-2-1) Une gouvernance avant tout contractuelle, mais pas seulement

Avant de porter notre attention sur les éléments résultant de notre analyse quantitative, il nous semble pertinent de mettre en avant certains détails issus de nos entretiens obtenus par des questions ouvertes avec notamment une attention plus prononcée sur la dimension de gouvernance contractuelle.

Dans la plupart des cas étudiés, les contrats spécifiaient quatre éléments prioritaires. D'abord, il y a la non-sollicitation du personnel des partenaires par un autre partenaire. Ensuite, le contrat inclut des clauses de confidentialité par rapport au projet. À cela, le contrat comprend également des clauses de non-compétitivité où l'un des partenaires s'engageait à ne pas tenter de contacter un certain profil de clientèle dans la durée du mandat. Enfin, les contrats indiquent clairement les responsabilités de chacun et, notamment dans le cas des accords client/fournisseurs, il était précisé dans quelle mesure ou pas le fournisseur pouvait directement communiquer avec le client ultime. Les contrats posent les bases légales de la relation, indépendamment du capital de confiance qui puisse exister avant la relation, des expériences collaboratives passées, par exemple. Toutefois, en parallèle à cette dynamique contractuelle, il apparaît rapidement qu'elle se doit d'être complétée par une dynamique relationnelle. En effet, il a été précisé à maintes reprises que si les contrats étaient nécessaires, ceux-ci ne devaient pas être trop lourds. Comme le mentionne notre premier intervenant : « *le contrat ne relève pas nécessairement la nécessité de la collaboration* ».

On constate que, dès le départ, une certaine place est laissée à la gouvernance d'ordre relationnelle. Cependant, à ce stade, il serait assez ardu

de considérer que cela révèle un sentiment de confiance. Les raisons de cette flexibilité sont avant tout d'ordre pratique. La mise en place de contrats avec de nombreuses clauses coûte cher (Haeussler, Patzel et Zarha, 2012). L'emphase est mise sur la nécessité d'assurer la répartition des tâches de chacun. Par ailleurs, l'identification de client ultime en amont de l'alliance permet également de réduire la dimension d'incertitude et réduit donc la nécessité de contrats trop restrictifs. Indépendamment du type de contrat, dans chaque cas le client ultime était une entreprise et non des particuliers. La demande faite était donc de réaliser un produit/service qui répondait à un ensemble de besoins spécifiques exprimés par une entreprise. Néanmoins, si la finalité est connue et les droits de propriété intellectuelle sont cédés aux clients, ce processus de R&D implique qu'une certaine intangibilité caractérise le processus de création commun durant lequel de nombreuses complications peuvent émerger. Cela se concrétise par le risque notamment de dupliquer les méthodologies ou un savoir-faire spécifique utilisés en interne par l'un des partenaires au profil de l'autre. Cette dynamique en termes de procédures, accompagnée par une incertitude inhérente à leur réalisation en termes de temps ou de moyens déployés en vue de finaliser l'alliance suggère l'importance de nombreux contacts entre partenaires. Plus précisément, cela suggère une certaine flexibilité. À cela il faut ajouter que les alliances étudiées se sont avant tout réalisées entre PME où la flexibilité en plus d'être un élément culturel permet de surmonter les difficultés structurelles et d'assurer la continuation du projet.

#### 7-2-2) Capital social

Notre étude quantitative a mis en lumière l'absence de rôle que jouait le concept de capital social comme vecteur de création de l'alliance. Comme on a pu le constater, à aucun moment, l'un des items n'a de lien entre ce phénomène et l'un des éléments qui composent les construits de la confiance. Ce résultat peut sembler curieux ans un premier temps, la plupart des personnes interrogées ont abordé le fait qu'ils avaient eu des liens avec leurs partenaires avant l'alliance. Dans une certaine mesure, la dimension d'écosystème apparaît

surtout pour les entreprises évoluant avant tout sur le marché montréalais où, de façon directe ou indirecte, les acteurs se croisent ou entendent parler des uns et des autres. Dans un second temps, il apparaissait que cette dimension est rarement considérée comme essentielle. On peut ici se référer à l'explication avancée par certains intervenants :

Intervenant 1 : *« entre présidents, on s'aimait bien, on trouvait une bonne opportunité d'affaires. D'un point de vue strictement stratégique, d'un point de vue de l'espace de la croissance du marché, c'était une bonne complémentarité ».*

Intervenant 5 : *« mais malgré le fait qu'on s'entendait bien, on n'est jamais devenus partenaires parce qu'on avait les mêmes forces. On avait exactement les mêmes forces donc qui aurait fait quoi ? »*

Intervenant 9 : *« L'historique est relativement peu important. Par contre ce sont les actions, c'est le concret c'est le réel qui fait la différence ».*

Le besoin d'affaires est le moteur de l'alliance, tout élément d'ordre relationnel est secondaire voir marginal à ce stade de la relation. Par ailleurs, le fait que la personne soit connue avant l'alliance ne sous-entend rien en termes de compétence. Ce qui demeure le plus important, c'est la capacité du partenaire à exécuter selon les impératifs du mandat.

### 7-2-3) Réputation

La réputation apparaît comme un facteur de confiance avec une corrélation significative entre le construit « Réputation » et celui de confiance (0.831). En effet, parmi les items constitutifs de ce construit en mesure d'expliquer l'émergence de la confiance, on peut citer en priorité celui se référant à la « réputation en général » du partenaire qui est corrélé à l'une des dimensions de la confiance par le prisme de « l'Habilité » avec l'item « compétences spécifiques du partenaire » (0.745). Ainsi cette association s'explique par le fait

que les alliances sont bâties sur la nécessité pour une entité d'aller se procurer des ressources qu'elle ne possède pas chez une tierce partie afin de s'assurer de créer une finalité porteuse de valeur ajoutée, indépendamment de la nature du type d'alliance (horizontal, vertical). Cette dynamique se retrouve avec les corrélations observées entre certains items liés au construit « qualité » (« qualité de ses produits » et « valeurs de ses produits ») et les items appartenant à l'Habilité (« compétences spécifiques du partenaire » et « qualification du partenaire »). Nos entretiens sur le plan qualitatif nous ont permis d'appréhender ce phénomène avec plus de profondeur. En effet, dans le cadre des alliances étudiées, cette « compétence spécifique du partenaire » se matérialise en compétences non pas supplémentaires mais complémentaires sur le plan technique. Cette dynamique est très bien résumée par les intervenants 6 et 9 qui font écho à de nombreux commentaires allant dans le même sens.

*« Dans le partenariat, le critère premier pour que cela soit un succès, c'est qu'ils ont besoin de notre produit ».*

*« Il fallait qu'il connaisse des trucs que je ne connais pas, qu'il me complète. C'est avant tout la complémentarité de nos organisations. »*

La première implication de cette complémentarité se traduit par l'émergence d'une synergie sur le plan technique entre partenaires qui favorise la performance. C'est la capacité de satisfaire le client ultime. Cette capacité à assurer la satisfaction du client est le moteur majeur de la stabilité de l'alliance. Dans le cas de notre échantillon constitué majoritairement d'entreprises travaillant avec leurs concurrents directs, donc évoluant dans le même secteur d'activité, cette différenciation apparaît sous la forme d'expertise distincte. Dans un certain nombre des cas étudiés, l'une des entreprises apporte son expertise en termes de communication, d'expérience client ou de design tandis que son partenaire donne une expertise davantage axée sur le domaine de l'ingénierie.

La deuxième implication de complémentarité basée sur la combinaison d'expertises spécifiques à chaque partenaire est qu'elle permet également de maintenir une certaine stabilité. Autrement dit, la complémentarité n'est pas seulement l'outil qui permettra d'assurer la création d'une valeur ajoutée auprès du client mais c'est également un mécanisme de protection. En effet, la dimension de complémentarité s'accompagne d'un processus d'interdépendance. En apportant chacun une expertise, les partenaires sont tributaires l'un de l'autre y compris dans des relations client-fournisseur ou dans des circonstances où l'un des partenaires est plus important que l'autre. Le rapport de force est considéré comme équitable car chacun a besoin de l'autre pour finaliser le projet. Ces éléments sont confirmés par Haeussler, Patzelt, et Zahra (2012). En étudiant le phénomène de risque d'opportunisme contextualisé dans les alliances horizontales, ils démontrent que les alliances ont plus de chance de succès si les partenaires ont chacun leur spécialisation.

Il pourrait être objecté à ce constat que l'un des partenaires s'accapare le savoir de l'autre. Ce concept de « risque d'opportunisme » a été préalablement évoqué au début de chaque entretien. Deux éléments sont apparus dans ces entretiens pour justifier pourquoi ce risque était acceptable. D'abord, il est considéré que l'alliance permet d'avoir accès à de nouveaux clients et donc permet avant tout à l'entreprise d'obtenir une croissance qu'elle ne pourrait pas atteindre autrement. Le risque est considéré dès lors comme gérable et une certaine résignation existe de la part des partenaires envers ce phénomène. Ensuite, chacun dispose de sa propre expertise. Il a été avancé à plusieurs reprises que dans le cas où l'un des partenaires tenterait de s'accaparer le savoir de l'autre, cela nécessiterait pour celui-ci de déployer des ressources considérables en temps et en ressources financières dans le processus de recherche et de développement. Pour les intervenants interrogés, la dimension spécifique de leur expertise la rend difficilement transférable. Dans ce contexte, la poursuite de cette politique pourrait s'avérer néfaste pour le partenaire désireux de s'accaparer les ressources de l'autre car cela l'obligerait à disperser ses efforts et à investir des ressources conséquentes. À ce titre, l'intervenant 2

mentionne avec beaucoup de pragmatisme : « *et s'il veut me concurrencer, c'est \$25 millions* ». Dans ce contexte, exposer une partie de son savoir-faire n'est pas si risqué si on considère que ce même savoir-faire sera rapidement désuet. Les entreprises ont donc tendance à se focaliser sur l'amélioration constante de leurs propres expertises comme l'illustre cette citation de l'intervenant 1 : « *on veut bien partager aujourd'hui parce qu'on est confiant que, demain, on sortira quelque chose de nouveau qui n'a pas été encore partagé* ».

#### 7-2-3-1) Constance

L'un des éléments que cherche à déterminer une entreprise quand elle sélectionne un partenaire sur le plan de la réputation pour une alliance est de savoir si celui-ci est compétent sur le plan technique mais aussi s'il est en mesure de respecter ses engagements. On remarque en effet que le paramètre « constance » a la particularité d'influencer de manière significative de nombreux items issus des différents construits caractérisant la confiance (Habilité, Intégrité, Bienveillance). En effet, en ce qui concerne les items liés à l'habileté, on constate une corrélation de 0.607 avec l'item « partenaire digne de confiance » et de (0.721) avec l'item « compétences spécifiques du partenaire ». Pour ce qui concerne la corrélation avec l'item lié à l'Intégrité, on observe une corrélation de (- 0.693) avec l'item « éthique du partenaire ». Enfin, on peut également voir que le paramètre de constance est corrélé avec les items « prise en compte de l'avis du partenaire » (0.664), « honnêteté du partenaire » (0.677) et « mobilisation de la part du partenaire » (0.659) issu du construit « bienveillance ».

Comme on peut le voir, la corrélation entre l'item « constance » et les items associés à « l'Habilité » (partenaire digne de confiance, compétence spécifique du partenaire) s'inscrivent dans la continuation des éléments déjà observés. Le fait que le partenaire potentiel soit auréolé d'une réputation axée sur la constance permettra de déterminer s'il fera preuve de persévérance dans l'aboutissement du projet. Si le partenaire de l'alliance a, dans le passé, fait preuve de constance, cela signifie qu'il utilisera à bon escient ses

compétences spécifiques pour assurer la réussite du projet commun. Autrement dit, le sérieux du partenaire par sa constance facilite les relations de travail sur le plan technique et contribue à rendre la relation entre partenaires concurrents plus stable. Cette emphase sur la compétence est très bien résumée par l'intervenant 4 : *« si tu n'es pas capable d'exécuter le mandat, ça ne sert à rien. Satisfaction clientèle zéro. »*

Une entreprise ayant une réputation de constance démontre qu'elle respecte une éthique. Plus concrètement, cela implique qu'elle respecte les engagements pris et qu'elle joue selon des règles implicites. En d'autres termes, si la relation entre l'item « constance » et les items liés à « l'Habilité » renvoie aux capacités du partenaire à exécuter sa part du contrat, la relation entre les items « constance » et « éthique du partenaire » renvoie à la volonté de celui-ci à faire en sorte que l'alliance fonctionne. Cette relation entre Intégrité et « constance » permet notamment d'insérer l'alliance dans une logique de continuité. Comme le suggère l'intervenant 6 : *« Si c'est quelqu'un qui n'a pas d'éthique je ne ferais pas affaire avec lui »*. L'intervenant 8 ajoute à ce sujet : *« Tu n'as pas envie d'être avec des gens à qui tu ne pourrais pas faire confiance parce que ce sont des compétiteurs, mais tu peux avoir des compétiteurs que tu respectes dans le sens où ils jouent à travers certaines règles »*.

Enfin, lorsque l'on constate la relation entre « constance » et les items attachés à la « bienveillance » (autrement appelés comportements coopératifs), on obtient des résultats assez intéressants. La relation entre « constance » et « mobilisation de la part du partenaire » est assez bien expliquée par l'intervenant 9 : *« ils nous aidaient quand il y avait des difficultés car c'était dans leurs intérêts que cela marche »*.

D'une manière générale, la relation avec la constance et les items liés à la « bienveillance » doit être intégrée dans une dynamique plus large qui renvoie aux méthodologies de travail appliquées dans le cadre de projets dans le domaine informatique. Il fut plusieurs fois citées que les projets avaient été réalisés en utilisant la méthodologie agile ou, en tout cas, une méthodologie qui s'en apparentait. La méthode agile est, selon Messenger et Rota (2008), une

approche itérative et incrémentale. Cette méthodologie en intégrant le principe du développement itératif donne lieu à un découpage du projet en plusieurs étapes d'une durée de quelques semaines. À chaque étape (analyse, conception, codage, test, etc.), une version minimale du produit attendu est développée puis soumise, dans sa version intermédiaire, au client pour validation. Les fonctionnalités sont ainsi intégrées au fur et à mesure. Le système s'enrichit progressivement pour atteindre les niveaux de satisfaction et de qualité requis (Messenger et Rota, 2008). Cette méthodologie sous-entend la nécessité d'un esprit collaboratif car elle privilégie la communication entre les différents acteurs d'un projet, notamment entre les équipes des différents interlocuteurs. Elle inclut également l'importance de la flexibilité.

La principale conséquence de ce type de méthodologie est qu'elle nécessite, à un certain degré, une certaine transparence car les entités en présence sont obligées de s'adapter l'une à l'autre et de communiquer. Cela donne lieu également à un échange d'informations. La constance entre partenaires sera entretenue par plusieurs gestes qui auront vocation à rendre les relations entre équipes plus simples. Ainsi, les items « prise en compte de l'avis du partenaire » (0.664), « honnêteté du partenaire » (0.677) prennent tous leurs sens lorsque l'on prend en compte les citations suivantes :

Intervenant 1 : « *Ce sont des gens qui doivent travailler en pleine transparence pour arriver aux objectifs ultimes* ».

Intervenant 2 : « *J'ai toujours été à livre ouvert avec lui* ».

Intervenant 4 : « *Cela nous permet d'avoir une communication constante* ».

Intervenant 5 : « *On s'est conseillé mutuellement* ».

Intervenant 8 : « *Il faut communiquer régulièrement* ».

Nous terminerons cette partie en précisant que si une certaine

transparence est de mise, celle-ci doit être nuancée par le fait que les alliances étudiées ont eu lieu entre concurrents déclarés ou potentiels. La dimension binaire de la relation reste une constante et, de fait, une certaine méfiance demeure. L'intervenant 5 résume assez bien cette dynamique : « *Mais je ne suis pas dupe, je fais attention avec ce partenaire-là* ». D'une manière générale, comme nous le verrons dans la suite de ce travail avec la dimension de similarité, la dimension de « bienveillance » via des items comme « honnêteté du partenaire » nous permettra d'intégrer une relative dimension de transparence dans notre travail. Toutefois, on est amené à considérer que ce construit est l'enfant pauvre de notre travail de recherche. Dans le cas précis de la relation entre la dimension « constance » et celle « d'honnêteté », on est amené à considérer que la réputation d'une entreprise à adopter un comportement constant favorise la réciprocité. Mise en contexte, cette réciprocité est légitimée par la nature des méthodologies de travaux appliquées dans le domaine du logiciel incarné, notamment, par la méthodologie « agile ». Or, si dans un certain nombre de nos entretiens, nos intervenants mettaient l'accent sur la nécessité de cette transparence, d'autres, sans dénier le rôle de la communication, nuançaient ce degré d'ouverture. Cette citation exprimée par l'intervenant 4 est sans équivoque : « *il faut communiquer mais pas trop en dire non plus* ».

Cette méfiance s'est concrétisée, dans la mesure du possible, par la segmentation des tâches et la limitation des activités communes, aussi bien dans les cas où la méthode agile était utilisée que dans les autres cas de notre échantillon. Ce processus de segmentation s'accroissait à mesure que le partenaire était perçu comme un compétiteur direct et que les informations échangées étaient sensibles. Dans les cas où la finalité de l'alliance se traduisait par un transfert de propriété vers le client ultime, comme dans le cas des alliances de types client/fournisseur qui s'assimilaient à des contrats de co-développement, les partenaires travaillaient de manière plus étroite et avec moins de suspicion. Le risque d'opportunisme était alors considéré comme moindre car les éléments mis en commun étaient de l'expertise ou des méthodologies, des éléments difficiles à imiter selon les intervenants.

### 7-2-3-2) Relation avec la clientèle

Nos recherches ont mis en avant une relation extrêmement étroite entre l'item « relation avec les consommateurs » relatif à la confiance et, encore une fois, l'item « compétences spécifiques du partenaire » (0.863). Une relation similaire existe entre les items « relation avec le consommateur » (qualité) et « qualification du partenaire » (Habilité). Cet élément nous paraît intéressant car, au cours des entretiens, le principal risque identifié pour les alliances de types horizontales est le risque lié à l'atteinte à la réputation : l'un des partenaires traite de manière inadéquate le client final et, en agissant ainsi, il attente à la réputation de l'autre partenaire. Le moteur de la relation est la capacité des deux partenaires à conjuguer leurs efforts pour satisfaire le client, d'où l'importance d'une relation de dimension synergique basée sur la complémentarité des compétences. Une fois cet élément identifié, l'un des éléments recherchés par l'entreprise initiant la relation est de s'assurer que le partenaire est capable de traiter correctement les attentes du client aussi bien sur le plan technique qu'éthique. Cela prend la forme d'une identification du type de clientèle habituellement desservie par le partenaire identifié. Cet élément est loin d'être anodin comme en témoignent les citations suivantes :

Intervenant 1 : *« C'est de l'alignement sur le client ».*

Intervenant 5 : *« Si le partenaire sert mal le client, ça nous affecte ».*

Intervenant 7 : *« Il y a eu des moments où on a dû s'excuser auprès clients pour avoir été partenaire avec... »*

Intervenant 8 : *« Ce qu'on a regardé, c'est leur clientèle qui était des petites et moyennes entreprises. Nos clients ce sont des grandes et des moins grandes entreprises. On s'est dit : on a pas du tout un fit au niveau des clients. Leurs clients vont trouver qu'on était trop chers et nos clients ont trouvé qu'ils n'avaient pas l'étoffe ».*

Intervenant 12 : « *Je sais comment il va traiter mon monde* ».

On peut considérer cet élément important pour les PME car celles-ci du n'ont aucun poids sur leurs marchés à cause de leur taille et tout risque de perte de crédibilité peut leur être fatal. L'importance de la réputation en termes d'intégrité est intéressante si on prend en compte que l'âge moyen des entreprises de notre échantillon est de 22.7 ans. Selon un rapport publié par le Ministère du Développement économique et de l'innovation du Québec, le taux de survie des industries répertoriées dans le secteur d'activité « Services professionnels, scientifiques et techniques » (les activités informatiques sont un sous- secteur de ce domaine) est de 23.4 % en 2008 après 9 ans d'activité (gouvernement du Québec, 2008). On est amené à considérer que les entreprises interrogées capitalisent sur leur réputation tant sur le plan éthique que technique comme l'une des sources de leur longévité.

Ainsi, dans la dynamique de création d'une alliance stratégique entre concurrents, il sera pertinent pour le partenaire initiant l'alliance de s'assurer que l'entreprise partenaire partage un positionnement similaire sur le plan commercial afin de s'assurer que la prestation finale réponde à un niveau d'exigence bien compris par chacun. Par ailleurs, c'est dans cette dynamique que l'on peut comprendre la relation entre l'item « valeur de ses produits » et « compétences spécifiques » du partenaire (0.764). Cette relation est liée à la problématique de savoir comment les compétences spécifiques du partenaire s'inscrivent de manière cohérente, tant sur le plan technique que financier, avec l'offre de l'autre partenaire. Plus précisément, il s'agit de s'assurer que la combinaison des compétences respectives de chacun soit équilibrée en termes de prix. Cet élément est fondamental dans la mesure où l'un des avantages des PME, outre leur adaptabilité, est leur capacité à réaliser des offres de services sensiblement moins chères que leurs concurrents de plus grande taille. Cette relation est très bien expliquée par l'intervenant 5 : « *Une fois qu'on les a mis ensemble, on s'est mis à négocier parce que si moi je demande 350 000 puis que lui en demande 100 000, alors là, je me retrouve avec trois quarts de la*

*soumission. Donc si mon chiffre à moi est trop gros et que l'on perd l'appel d'offres mais que lui avait été raisonnable sur son prix, ça devient un obstacle. »*

### 7-2-3-3) Style de gestion

Le style de gestion apparaît comme un facteur relativement pertinent dans le processus de formation de l'alliance. On observe que le paramètre « capacité à entraîner ses employés » est associé aux paramètres « comportement consistant » (Habilité) et « honnêteté du partenaire » (Intégrité). Cette relation s'établit dans la continuité de ce qui a été observé précédemment avec l'axe « Qualité »-« Habilité » où nous avons démontré que ce qui comptait dans le processus de formation d'une alliance c'est de bien comprendre les partenaires vont être en mesure d'établir une synergie technique apte à produire une finalité porteuse de valeur ajoutée. L'attention portée sur la capacité d'une entreprise à retenir ses employés est importante car il s'agit de PME où les compétences spécifiques sont détenues par des individus. Cet élément est analysé par l'intervenant 8 de cette manière: *« Aujourd'hui ce sont les individus qui comptent. Aujourd'hui certaines entreprises performant parce qu'elles ont deux ou trois stars dans un domaine, tu as un programmeur star et tu as un stratège qui est génial. S'ils ne sont plus là dans deux ans, l'entreprise est plus la même ».*

### 7-2-4) Similarité

#### 7-2-4-1) Similarité stratégique

Il existe une corrélation significative entre la dimension « Intégrité » et le sous-construits « similarité stratégique » (0.656). Cette relation résulte de la corrélation entre l'item « technologie utilisée en interne » et deux paramètres associés au construit « Intégrité » : « équité appliquée par le partenaire » (0,823) et « respect des engagements informels » (0,810). D'une manière générale, cette association permet de comprendre la relation positive entre les construits « similarité stratégique » et « Intégrité ».

Ici, cet élément ne peut être interprété comme l'existence d'une similarité sur le plan technique car précédemment nous avons mis en évidence

le fait que les alliances étaient stables à partir du moment où les partenaires apportaient chacun une expertise distincte. Les informations récoltées via le processus qualitatif nous permettent de comprendre cette relation. En effet, nos intervenants ont mis en avant l'importance d'une certaine connivence stratégique entre les entreprises comme facteurs contribuant au succès de l'alliance. Plus précisément, à différentes occasions ceux-ci ont mis l'accent sur l'importance d'une compréhension commune des évolutions du marché comme élément justifiant le recours à une alliance horizontale et ce malgré les risques encourus. Certes, l'identification d'un besoin d'affaire sur le court terme justifiait l'alliance avec la recherche d'une synergie technique afin de créer une offre de service avec davantage de valeur ajoutée. Mais à cela il faut ajouter le fait que les partenaires sont obligés de considérer certaines réalités sur le long terme. Pour paraphraser l'un de nos intervenants, les gestionnaires ont bien conscience que les évolutions dans le domaine des logiciels sont rapides. Cela implique que certaines technologies qu'ils utilisent, certaines expertises qu'ils proposent seront obsolètes dans un espace de 2 à 3 ans. L'obsolescence prochaine de leurs expertises technologiques les ramène au fait que leur secteur industriel est incertain et rapidement évolutif.

Encore une fois, il faut rappeler que notre échantillon est composé de petites structures, qui se distinguent des plus grandes par une agilité et une expertise plus poussée dans certains domaines qui reste encore difficilement systématisable à un large échelle. Cette prise de conscience rend nécessaire le processus d'alliance avec leurs concurrents. Les parties en présence ont donc une vision commune du marché et ont parfaitement conscience des implications de ce que cela sous-entend. Cette vision partagée les amène à adopter un comportement intègre car leur survie dépend de leur capacité à entretenir des liens cordiaux avec leurs partenaires. Enfin, cela introduit une dimension interpersonnelle dans le futur rapport entre partenaires. Cette similarité stratégique est associée à des valeurs partagées par la direction, autrement dit les chefs d'entreprises de chaque entreprise partenaire.

En conclusion, cette association entre « similarité stratégique » et

« Intégrité » tend à renforcer la relation précédemment observée entre intégrité et réputation. Comme on l'a vu, il est fondamental pour une entreprise d'évaluer la réputation afin d'assurer une synergie sur les plans techniques et commerciaux. Il est également important d'évaluer la capacité du partenaire à faire preuve de constance. Dans une moindre mesure, une connivence sur le plan stratégique renforcera la volonté de ce même partenaire à s'impliquer dans l'alliance car il aura également une compréhension des intérêts sur le long terme à assurer le succès de cette alliance.

#### 7-2-4-2) Similarité organisationnelle

La notion de similarité trouve peu d'écho avec les éléments caractérisant la confiance. On retrouve une corrélation significative entre l'item « structure organisationnelle » et l'item « équité appliqué par le partenaire » (0.744). C'est-à-dire que l'existence de similarité sur le plan structurel préfigure une confiance basée sur le respect des règles. Notre échantillon étant composé de PME, leurs structures organisationnelles sont caractérisées par une certaine flexibilité et une approche semblable de la résolution de problèmes. Cela génère une réciprocité entre partenaires qui, à son tour, contribue à l'émergence d'une certaine transparence et facilite les relations de travail. L'existence de similarité sur le plan structurel entre partenaires permet d'établir des ponts entre ceux-ci facilitant la concrétisation des décisions prises en commun. L'ensemble de ces éléments permet aux alliances en question de s'insérer dans une dynamique de coopération.

Intervenant 4 : *« Avec une entreprise qui a une histoire un peu différente mais des points qui vont venir se rejoindre pour qu'on puisse mettre ensemble les deux profils d'entreprises pour avoir un profil qui sera gagnant. »*

Intervenant 6 : *« Les autres, on leur ressemble beaucoup parce qu'on est des PME structurées de la même façon. »*

Intervenant 7 : « *Ils auraient facilement pu faire partie de notre compagnie et vice versa. Facilement !* »

Intervenant 10 : « *On parle le même langage.* »

Intervenant 11 : « *Nous avons une relation plus approfondie avec une entreprise similaire à la nôtre.* »

Par ailleurs, cette dimension de transparence portée par l'éthique du partenaire due à une similarité sur le plan structurel s'observe également avec les corrélations entre les items liés à la similarité et ceux liés aux comportements coopératifs. Plus précisément, on constate que l'item « honnêteté du partenaire » est corrélé de manière significative avec les items « logiques marketing » (0.718) et « structure organisationnelle (0.680).

On peut également mentionner le fait que les intervenants ont enrichi notre compréhension de ce phénomène en ajoutant que si la similarité organisationnelle est importante, la similarité interpersonnelle l'est également. Cela s'explique par la taille des PME qui sont, avant tout, incarnées par des personnes. Comme le dit l'un des intervenants : « *Si les entreprises coopèrent, ce sont les individus derrière* ». Dans de plus grandes structures, la chaîne de valeurs est très bien établie et elle répond à des normes administratives alors que dans des plus petites structures de nombreux éléments prennent une dimension informelle. La plupart des structures interrogées comptaient autour de 20 personnes. Les entreprises, et en particulier les PME, étaient donc incarnées par leur personnel.

#### 7-2-5) L'extension de l'alliance dans le temps

Un examen général centré sur nos construits nous indique qu'il n'existe pas de relation entre l'un des piliers de la confiance (Habilité, Intégrité, Bienveillance) et l'extension de l'alliance. Un examen plus approfondi davantage axé sur nos items nous donne une vision plus nuancée. En effet, dans la plupart des cas interrogés, les entreprises ont été amenées à renouveler leurs

alliances avec leurs partenaires. La corrélation entre l'item « extension de l'alliance » avec l'item « partenaire digne de confiance » (-0.667) liée à la dimension « d'Habilité » ainsi qu'avec celui de l'Intégrité « éthique du partenaire » (-0.745) nous donne un aperçu de cette dynamique. En d'autres termes, la capacité du partenaire à se montrer compétent et à faire preuve d'un comportement éthique contribue à inscrire l'alliance dans la durée.

D'une certaine manière, c'est l'existence d'une expérience coopérative réussie qui va contribuer à l'émergence de la confiance entre partenaires. Cet élément fait écho aux propos de la plupart des intervenants soulignant que le seul vrai test permettant d'avoir confiance dans les capacités de son partenaire est de réaliser un premier mandat avec lui. Ce premier mandat est l'occasion pour les partenaires de jouer « cartes sur table » et de démontrer leurs volontés, de s'impliquer dans la réalisation finale de l'objectif. Autrement dit, ce premier mandat est l'occasion pour le partenaire intégré dans l'alliance de démontrer sa capacité à avoir un comportement consistant. C'est aussi l'occasion de déterminer si une synergie d'équipe se met en place entre partenaires. La concrétisation des premières parties du projet est considérée comme le signe de bonne volonté du partenaire de vouloir travailler adéquatement. Ici on s'insère dans les travaux de Saxton (1997) pour qui l'existence d'expériences coopératives communes est l'un des facteurs susceptibles de favoriser l'émergence de la stabilité dans l'alliance.

En conclusion, la réalisation d'un premier projet permet pour les partenaires, comme le mentionne l'un de nos intervenants, d'évaluer l'autre : « *c'est une question de voir comment est-ce que les gens se comportent* ». Autrement dit, la réalisation d'un projet test permettra de voir si le partenaire respecte les règles et répond à une certaine éthique de travail. Enfin, il est à noter que la corrélation entre la variable « extension de la durée de l'alliance » avec deux items appartenant respectivement aux construits « Habilité » et « Intégrité » est assez cohérente avec ce qui a été observé précédemment. On se réfère ici à la relation observée avec l'item « constance » lié à la réputation et les deux mêmes items liés à la confiance tant sur le plan de « l'Habilité » (partenaire

digne de confiance) que sur le plan de l'intégrité (éthique du partenaire).

#### 7-2-6) Les investissements dans l'alliance

Une forte corrélation statistique entre « Investissements » et « Intégrité » a été relevée par notre étude quantitative (0.840). Plus précisément (Intégrité-Investissement) au niveau inter item, on constate que les deux paramètres liés à l'investissement, « perte d'investissement en cas de cessation de l'alliance » (0.874) et « investissement conséquent dans le projet commun » (0.710), étaient corrélés de manière significative avec l'item « équité appliqué par le partenaire ». L'item « perte de ressources en cas de cessation de l'alliance » était quant à lui corrélé à l'item « respect des engagements informels ». La réalisation d'investissement dans l'alliance apparaît donc comme la manifestation d'une certaine confiance entre partenaires. Plus précisément, on considère qu'il s'agit plus de l'expression de la volonté des parties prenantes de jouer selon certaines règles. Le respect de ces règles est rendu nécessaire par le risque d'atteinte à la réputation en cas d'échec de l'alliance.

Par ailleurs, les investissements prennent la forme d'expertises incarnées par les employés des entreprises respectives qui sont déployées dans le projet. Cela implique que les investissements sont menés au quotidien de manière itérative, à l'instar de la dynamique qui caractérise les méthodologies utilisées dans le domaine du logiciel. Le fait que ce soit uniquement, la dimension d'Intégrité qui ressort démontre que malgré les interactions répétées, contribuant ainsi au développement de relations interpersonnelles, la confiance reste très limitée. En s'investissant, les partenaires démontraient le sérieux de leur démarche. Au final, cette relation entre « Investissement » et « Intégrité » s'insère dans la continuation des phénomènes observés précédemment avec, en particulier, la nécessité de savoir si le partenaire va être en mesure et aura la volonté de mettre à disposition ses ressources. L'existence d'une corrélation entre « investissements » et la notion de « respect des engagements » informels témoigne de l'importance de la gouvernance de type relationnel. Là encore, cela sous-entend le développement de relation interpersonnelle dans le cadre de

l'alliance. Cela renvoie aux éléments préalablement cités sur la dimension flexible et informelle qui caractérise la gouvernance dans ce type d'alliance compte tenu de la nature des contrats qui intentionnellement laissent une marge de manœuvre.

Intervenant 1 : *« Il faut avoir quelque chose à perdre, s'il n'y a rien à perdre, c'est une collaboration qui ne marchera pas. »*

Intervenant 5 : *« Maintenant si quelqu'un est prêt à mettre des billes sur la table, c'est que ça prouve le sérieux de sa démarche. »*

Intervenant 6 : *« Nos partenaires qui fonctionnent le mieux, ce sont nos partenaires qui s'investissent le plus et réciproquement. »*

*-« Mettre un petit budget marketing, ça peut aider mais c'est mettre les ressources nécessaires surtout. »*

Intervenant 9 : *« Par contre, ce sont les actions, c'est le concret, c'est le réel qui fait la différence. »*

Intervenant 12 : *« Une demande de compétence à atteindre alors ça se fait en collaboration avec l'autre entreprise. »*

À cela un autre élément doit être pris en compte, c'est les formations données aux partenaires au début des alliances qui sont parfois à l'origine des investissements. Ces formations avaient pour objet de rendre le personnel du partenaire plus apte à accomplir certaines tâches. Il s'agit notamment par exemple dans les cas d'alliance de type co-marketing de familiariser le partenaire aux spécificités du produit de l'autre. Dans d'autres cas, notamment dans les cas de processus de coproduction, il s'agit de familiariser l'un des partenaires aux méthodologies utilisées par l'autre. À chaque fois, ce processus de

formation est limitée et est menée de manière à rendre la réalisation des tâches communes plus fluide. D'une certaine manière on reste dans la dynamique précédemment évoquée où l'existence de similarité sur le plan structurel facilitait l'émergence de la confiance en partie en contribuant à mettre en place des modes de travail commun encourageant la communication et la résolution de problème.

De fait l'investissement constitue un axe de la dynamique d'apprentissage inter-organisationnel. Cette dynamique d'apprentissage est officielle, mais elle est également encadrée de manière à ce qu'elle soit limitée. L'un des partenaires apprend des compétences grâce à l'autre. Il s'ouvre à de nouveaux éléments et amène comme certains intervenants nous l'on confié à des modifications en interne chez le partenaire indépendamment du fait que celui-ci soit un compétiteur direct ou indirect. Encore une fois le risque d'opportunisme est omniprésent, mais il est accepté, car le partenariat est considéré comme porteur davantage supérieur aux complications potentielles. Enfin encore une fois, les intervenants tendaient à considérer que si leurs partenaires tentaient de s'accaparer le savoir de l'autre, cela nécessiterait la mobilisation de ressources et de temps considérables.

#### 7-2-7) Innovation

Une analyse entre les deux construits liés respectivement aux innovations de types radicales ou incrémentales ne révèle pas de relations particulières avec les différents construits qui composent la confiance. Néanmoins, un examen réalisé au niveau des paramètres montre qu'il existe une relation entre l'item « innovation incrémental » et l'un des items liés à l'Intégrité : Comportement consistant du partenaire (0.802). Cette consistance en termes de comportement, et notamment dans la capacité du partenaire à faire preuve d'intégrité dans sa démarche coïncide avec les éléments observés lors des entretiens. En effet, comme nous en avons parlé auparavant, la méthodologie utilisée par les équipes évoluant dans le domaine de l'informatique c'est la méthodologie « agile » ou affiliée (ex : méthodologie gazelle). Ces méthodologies se caractérisent par une

dimension flexible, mais également incrémentale. Les composants du projet sont réalisés l'un après les autres. Il s'agit donc de faire preuve de rigueur tout au long du projet et de respecter les engagements pris.

L'importance de la communication tout au long du processus de travail commun est également un facteur de stabilité et permet de se prémunir contre l'émergence d'asymétrie grâce au phénomène de transparence. En communiquant régulièrement d'une part les partenaires ont un contrôle sur le projet en ce sens qu'il voit comment le savoir partagé et utilisé. D'autre part, en communiquant régulièrement les sources de tensions entre techniciens et gestionnaires des entreprises participantes aux projets sont alors facilement identifiées et corrigées par les partenaires pour s'assurer que le projet est mené à terme. Il est dans l'intérêt des partenaires à ce que l'alliance suive son cours car cas d'échec leur réputation aux deux partenaires est entachée. Le risque d'atteinte à la réputation amène les partenaires à adopter une certaine rigueur.

Il convient d'ajouter que les informations d'ordre qualitatif nous ont permis de comprendre que la relation entre incertitude et confiance ne s'est pas vérifiée dans notre échantillon. En effet, Li, Eden, Hitt (2008) établissent une relation entre la confiance et la réalisation d'innovation de type radicale dans les alliances stratégiques. L'un des facteurs justifiant le recours à un partenaire de confiance était dû au poids de l'incertitude qui caractérise le secteur des hautes technologies. Ce secteur est caractérisé par des évolutions constantes. À cela, il faut ajouter que les droits de propriété intellectuels sont difficilement protégés dans ce type d'industrie (Oxley, 1999). Or dans notre échantillon, la notion d'incertitude était dans les faits très faible. Dans chaque alliance, les objectifs étaient identifiés dès le début réduisant l'incertitude quant aux résultats. La plupart des cas d'alliance coopérative étudiée répondaient à des appels d'offres. Les intérêts de chacun à coopérer étaient donc clairs. Cela avait pour impact de nécessiter des contrats qui posaient les bases de l'alliance tout en laissant une grande marge de flexibilité aux partenaires dans le processus d'exécution. Le besoin de confiance était donc limité et se cantonnait à la

nécessité de s'assurer pour chaque partenaire que l'autre entité impliquée respecte ses engagements.

Figure 29 : Tableau récapitulatif des données quantitatives et qualitatives

Hypothèses	Éléments quantitatifs	Éléments qualitatifs	Conclusion
<p><b>Hypothèse 1 :</b> Dans le cadre d'une alliance horizontale entre PME, la confiance sera corrélée à l'existence de liens entre partenaires antérieures à la formation de l'alliance.</p>	0,092	<p>L'instauration d'un niveau de confiance dès le début de l'alliance n'apparaît pas comme un paramètre nécessaire à sa stabilité. L'origine de l'alliance est uniquement liée à un besoin d'affaire</p>	Non confirmée
<p><b>Hypothèse 2 :</b> Dans le cadre d'une alliance horizontale entre PME, la confiance sera corrélée à la réputation des partenaires.</p>	0,831	<p>La réputation jouait un rôle dans le développement de la confiance. D'abord parce que la réputation permettait de déterminer dans quelle mesure les compétences de chaque partenaire pouvaient générer une synergie porteuse de valeur ajoutée pour répondre au besoin d'affaire.</p> <p>La réputation était également importante via le phénomène de constance. Il était important de savoir si le partenaire serait en mesure de faire preuve de persévérance pour faire aboutir le projet. Le partenaire ne devait pas seulement être compétent mais aussi être déterminé à réaliser sa part du travail.</p>	Confirmée

<p><b>Hypothèse 3</b> : Dans le cadre d'une alliance horizontale entre PME, la confiance sera corrélée à la réputation des partenaires.</p>	<p>0,132</p>	<p>La dimension de similarité jouait un rôle marginal comme vecteur de confiance. Néanmoins, à une certaine échelle, l'existence d'une connivence sur le plan stratégique apparaissait comme un indicateur d'intégrité. Il était important que les partenaires aient une compréhension commune de la vélocité de leur environnement afin de comprendre leurs intérêts à s'impliquer dans l'alliance.</p>	<p>Non confirmée</p>
<p><b>Hypothèse 4</b> : Dans le cadre d'une alliance horizontale entre PME, la confiance se manifestera par une extension de son horizon temporel initialement prévu.</p>	<p>-0,409</p>	<p>Les alliances observées étaient assez statiques et nécessitaient peu d'ajustement entre partenaires. Le moteur de leur extension passait avant tout par les compétences apportées par chaque partenaire.</p>	<p>Non confirmée</p>

<p><b>Hypothèse 5:</b> Dans le cadre d'une alliance horizontale entre PME, la confiance sera corrélée aux investissements réalisés par les partenaires.</p>	<p>0,273</p>	<p>Les investissements démontraient que les partenaires concrétisaient leurs engagements, en acceptaient de se mettre en position de vulnérabilité et en mobilisant leurs ressources qui dans le cadre de notre échantillon prenaient la forme de personnel mobilisé et de temps afin de réaliser le projet commun. Le processus était continu, itératif, et donc relativement incertain. D'une manière générale, la réalisation d'investissement démontrait que le partenaire faisait preuve de constance.</p>	<p>Non confirmée</p>
---	--------------	---	----------------------

<p><b>Hypothèse 6a:</b> Dans le cadre d'une alliance horizontale entre PME, la confiance se concrétisera par la réalisation d'innovation de type radicale.</p>	<p>-</p>	<p>La confiance ne jouait qu'un rôle marginal dans la réalisation d'innovation. Les innovations résultantes des projets coopétitifs répondaient avant tout à des appels d'offres. La finalité du projet était donc dès le départ identifiée. De cette manière, les ambiguïtés liées à l'incertitude et aux droits de propriétés intellectuelles associés à ce type d'alliance ne trouvaient pas d'échos dans les cas observés. Le succès de l'alliance dépendait principalement du processus synergique.</p>	<p>Non confirmée</p>
<p><b>Hypothèse 6b:</b> Dans le cadre d'une alliance horizontale entre PME, la confiance se concrétisera par la réalisation d'une innovation de type incrémentale.</p>	<p>0,393</p>	<p></p>	<p>Non confirmée</p>

### 7-3) Synthèse des résultats

À l'issue de notre recherche, plusieurs éléments nous permettent d'établir dans quelle mesure la confiance joue un rôle dans la pérennité d'une alliance horizontale entre PME évoluant dans le secteur des hautes technologies. D'une manière générale, on a pu voir que la dimension paradoxale de ce type d'alliance limite le nombre d'indicateurs précis pour déterminer les antécédents et les manifestations de la confiance entre concurrents. Néanmoins, certains éléments nous conduisent à pouvoir avancer la mise en place d'un schéma susceptible de nous éclairer sur le rôle que peut jouer la gouvernance relationnelle dans ce type d'alliance.

La première hypothèse relative au lien entre confiance et capital social n'a pas été confirmée (0,092), aussi bien au niveau des variables qu'au niveau des éléments constituant ces variables. À l'origine de cette hypothèse, nous nous étions appuyé sur l'observation formulée par Inkpen et Curral (2004) selon laquelle l'existence d'un niveau élevé de confiance initiale dès le début de l'alliance favorisait l'utilisation des mécanismes d'ordre informel. Il y avait comme supposition adjacente que, d'emblée, l'existence de liens antérieurs à l'alliance permettait de diminuer la perception du risque d'opportunisme et de faciliter la dimension flexible de l'alliance. Toutefois, nos entretiens ont mis en avant que ce n'était pas un facteur pris en compte par les décideurs, car l'alliance était conçue afin de répondre à un besoin d'affaires préalablement identifié comme, par exemple, un appel d'offre auquel l'un des partenaires ne disposant pas de l'intégralité des ressources pour y répondre adéquatement recourait donc à des ressources détenues par une entité extérieure.

Cette emphase sur l'existence d'un besoin d'affaires nécessitant l'accès à des ressources extérieures permet de comprendre les raisons pour lesquelles notre deuxième hypothèse a été confirmée (0,831). En effet, il a été observé une corrélation significative entre la variable confiance et celle de réputation. Par ailleurs, cette association sur le plan quantitatif a été

appuyée par de nombreuses corrélations significatives entre les différents items constituant les variables utilisées. Ainsi trois éléments sont ressortis principalement. Il y a d'abord l'importance de l'expertise du partenaire qui permettait à l'entreprise initiant l'alliance de déterminer le degré de synergie possible apte à satisfaire le besoin à l'origine de l'alliance. L'importance accordée à la complémentarité était doublement nécessaire sur le plan stratégique car l'expertise de chacun permettait de créer une dynamique d'interdépendance équilibrée entre les partenaires. Le savoir-faire de chacun limitait l'asymétrie de pouvoir entre partenaires. La réputation permettait donc de déterminer de quelle manière le partenaire était capable de répondre à la réalisation du besoin d'affaires.

Le deuxième élément qui émerge de cette association confiance-réputation est le rôle accordé au paramètre de constance. En effet, un historique basé sur la capacité du partenaire à faire preuve de persévérance (constance) dans la gestion de ses projets préfigurait également l'aptitude du partenaire à faire face aux difficultés inhérentes à tout processus de créativité. Par ailleurs, l'identification du rôle de la persévérance, en sous-entendant une certaine éthique, permettait non pas de réduire le risque d'opportunisme mais avant tout le risque réputationnel. Notre échantillon se constituant de petites entreprises se revendiquait une certaine notoriété comme gage de leur longévité. L'échec d'un projet incorporait non seulement un risque de perte de ressources mais surtout un risque d'atteinte à leur réputation.

En conclusion, les deux éléments identifiés par notre travail (compétence et persévérance) sont essentiels à notre thématique visant à comprendre les éléments à l'origine de la stabilité d'une alliance coopérative. En effet, d'emblée une emphase est mise sur le développement de la confiance à partir de la capacité du partenaire à faire preuve d'Habilité mais également d'Intégrité.

Comme on va le voir, les hypothèses suivantes ne sont pas confirmées, mais un examen attentif démontre à des degrés divers le rôle de ces deux éléments (compétences et persévérance qui toute proportion gardée ne sont que des émanations de leurs construits respectifs Habilité et Intégrité).

La troisième hypothèse relative à la relation entre la confiance et la similarité n'a pas été confirmée (0,132). De manière plus nuancée, on constate toutefois qu'il existe une corrélation significative entre la dimension d'Intégrité et la dimension de « similarité stratégique ». L'élément qui permet de comprendre cette association repose d'abord sur le fait qu'encore une fois, l'existence d'un besoin d'affaire comme priorité stratégique scelle la nécessité d'assurer la viabilité de l'alliance. À cela il faut ajouter que c'est la compréhension des décideurs respectifs des structures engagées de la vélocité et de l'incertitude caractérisant l'industrie des hautes technologies qui permet de bien comprendre les raisons les poussant à choisir un concurrent comme partenaire. Toutefois, cette dimension de connivence entre décideurs étant de nature avant tout subjective et ne reposant que sur des perceptions n'apparaît pas comme un indicateur vraiment fiable pour assurer l'émergence d'un cadre de confiance entre partenaires.

La quatrième hypothèse qui implique l'existence d'une causalité entre confiance et extension de l'alliance n'a pas été confirmée (-0,409). Cette variable constituée d'un seul item est corrélée au paramètre « partenaire digne de confiance » lié à l'Habilité notamment. Cette relation renvoie au rôle mis en avant par l'emphase observé précédemment sur le concept de compétence.

La cinquième hypothèse dédiée à la relation entre Confiance et Investissement n'est pas confirmée (0,273). En revanche, il existe une corrélation significative très forte entre la dimension d'Investissement et

l'un des construits de la confiance, l'Intégrité (0,840). Cet élément illustre l'existence d'un certain niveau de réciprocité entre partenaires. D'une part, il démontre l'acceptation des partenaires à se mettre en position de vulnérabilité et donc d'être en position de risque. D'autre part, il démontre que le partenaire fait preuve de fiabilité. Cet élément fait écho à l'importance observée à plusieurs reprises sur le concept de persévérance. La fiabilité et le risque sont les deux éléments à la base de la confiance telle que définie par Inkpen et Curral (2004). La confirmation du rôle joué par la gouvernance relationnelle se retrouve dans l'association entre « perte de ressources en cas de cessation de l'alliance » (Investissement) et « respect des engagements informels » (Intégrité). Cette association démontre l'existence de lien d'ordre inter-personnel dans la gestion de l'alliance au quotidien.

La sixième et dernière hypothèse, qui avait pour objet de démontrer l'importance de la confiance comme élément favorisant le développement d'innovation soit radicale (-) soit incrémentale (0,393) dans le cadre d'une alliance compétitive, n'a pas été démontré. L'élément le plus important qui se dégage de cette relation se fait au niveau inter-item avec la corrélation significative entre innovation incrémentale et « comportement consistant du partenaire » (0,802) l'un des paramètres constitutif de la dimension Intégrité. Cet élément démontre l'importance d'une certaine constance.

## **8) Conclusions générales**

### 8-1) Conclusion

Notre travail s'est ancré dans la théorie des échanges sociaux pour analyser le phénomène de confiance entre partenaires dans le contexte des alliances coopératives. On a cherché à comprendre les éléments susceptibles de contribuer à l'émergence (capital social, similarité, réputation) puis au maintien (extension de l'alliance, investissement) de la confiance. Quelques mots ici sur la recherche. Deux conclusions sur le plan théorique se dégagent.

Dans un premier temps, l'analyse des variables supposées contribuer à l'émergence de la confiance nous suggère que la sélection d'un partenaire potentiel pour une alliance stratégique n'est pas appréhendée à travers le prisme de la confiance mais avant tout à travers le prisme de la compétence et donc des ressources. Cette conclusion découle sur l'infirmité de l'hypothèse 1. Celle-ci s'appuyait sur le postulat formulé par Eisenhardt et Schoonhoven (1996) pour qui les alliances stratégiques ont deux origines : le besoin stratégique et l'opportunité sociale. Nos données qualitatives soulignent l'importance du besoin stratégique.

Cette emphase sur le besoin stratégique nous permet de nuancer la confirmation de la seconde hypothèse. En effet, bien que notre hypothèse établissant un lien entre réputation et confiance ait été confirmée, l'analyse des paramètres nous démontre que c'est davantage la recherche d'une synergie en termes de ressources et l'accès à de nouveaux clients qui sont privilégiés à travers l'évaluation des compétences du partenaire. Ainsi, le processus de sélection d'un partenaire pour une PME s'ancre davantage dans la théorie du management par les ressources (Resource based view) (Mahoney, 1995). Ces ressources seront nécessaires à la concrétisation de l'innovation comme le démontre la relation entre le construit « style de gestion » et celui d'Innovation. Nos résultats confirment donc les résultats antérieurs sur les alliances stratégiques (Das et Teng, 2000) et sur le phénomène de coopération (Brandenburger et Nalebuff, 1996). Nos résultats sont également conformes à ceux de

Haeussler, Patzelt, et Zahra (2012) qui démontrent que dans les alliances entre partenaires dans le secteur des technologies, la complémentarité de chacun réduit le risque d'opportunisme. Par conséquent, cette complémentarité réduit la nécessité d'avoir confiance dans le partenaire préalablement malgré sa dimension de concurrent. Elle réduit aussi les tensions liées aux potentielles asymétries de pouvoir.

Toutefois, la notion d'intégrité est également associée à la réputation et au sous-construit « similarité stratégique ». Un certain niveau de confiance existe et s'ancre dans les relations interpersonnelles, mais ce n'est qu'un élément de la stabilité. En somme, comme la recherche antérieure le propose, la gouvernance relationnelle n'est pas un substitut de la gouvernance contractuelle, mais bien un élément complémentaire (Poppo et Zenger, 2002).

La théorie des échanges sociaux apparaît particulièrement pertinente pour la deuxième partie de notre travail consacrée au maintien de la confiance. La corrélation entre investissement et intégrité (hypothèse 5) nous montre que la gouvernance relationnelle contribue à la stabilité de l'alliance dans la mesure où le partenaire démontre sa volonté de mobiliser ses ressources. L'importance des ressources avait déjà été démontrée avec la relation confiance-réputation. Les investissements démontrent l'existence d'une dynamique relationnelle car ils se concrétisent par des actes d'engagements tout au long de l'alliance. Cela a deux implications sur le plan théorique. D'une part, la confirmation de cette hypothèse est cohérente avec la littérature existante, et notamment les travaux de Perry, Sengupta et Krapfel (2004) qui établissent une relation positive entre confiance et engagement. Leur définition de confiance est très proche de celle de l'intégrité définie par Mayer et Davis (1995). D'autre part, cette emphase sur l'intégrité est cohérente avec les travaux de Beccara, Lunnan et Huemer (2008). Ceux-ci se sont intéressés au processus d'échange d'informations entre partenaires résultant de l'apprentissage inter-organisationnel et à la confiance. Ils se sont appuyés sur un modèle utilisant les mêmes construits que notre étude (habilité, intégrité, et bienveillance) tout en prenant en compte la dimension coopérative inhérente à chaque alliance. Ils en concluent que le principal facteur

influençant une entreprise à se mettre en position de vulnérabilité, c'est l'intégrité. La vulnérabilité se traduit dans leur cas par le risque de créer un compétiteur potentiel.

Il convient de s'intéresser aux implications de l'hypothèse 6 qui n'a pas été confirmée. Cette hypothèse entre innovation radicale et coopération résultait des travaux de Boucken et Kraus (2013) mais également de Ritala et Hurmelinna-Laukkanen (2012). La dimension de confiance était ensuite intégrée en s'appuyant sur les travaux de Li, Eden, Hitt, et Ireland (2008) qui établissaient un lien entre confiance et innovation radicale. Théoriquement, l'un des pré-requis à la nécessité de confiance pour assurer le développement d'une innovation de type radical constituait l'existence d'un certain niveau d'incertitude. Or, nos entretiens nous ont permis de comprendre que cette dimension d'incertitude était relativement absente dans les projets coopératifs évoqués, rendant alors le besoin de confiance secondaire.

Notre recherche tend à confirmer des éléments de la recherche sur la coopération et la confiance. On trouve ainsi une confirmation du rôle de la réputation comme vecteur de stabilité avec l'accès par chaque partenaire aux ressources de l'autre grâce à l'alliance (Saxton, 1997). On retrouve également la dimension complémentaire de la confiance comme mécanisme de stabilité dans les alliances avec la relation intégrité-investissement (Perry *et al*, 2004).

Ce travail avait pour vocation de porter un éclairage sur le rôle de la confiance dans le contexte des alliances entre concurrents en contexte de PME. Il s'agissait également de répondre à la question posée par Boucken et Kraus (2013), c'est-à-dire dans quelle mesure la confiance comme variable influençait le processus d'innovation dans le cadre d'une alliance coopérative entre PME. Ce travail avait également vocation à répondre à la suggestion formulée par Gnyawali et Park (2009) pour qui il était avant tout primordial pour les PME de sélectionner un partenaire en qui avoir confiance.

La principale conclusion de notre travail est que la stabilité d'une relation coopérative entre PME évoluant dans le secteur des hautes technologies dépend avant tout de la capacité des partenaires, bien qu'ils soient concurrents, à

générer une offre de service porteuse d'opportunités suite à la combinaison de leurs expertises respectives. La complémentarité est le moteur de la relation. Le rôle de la confiance ne semble s'exprimer qu'une fois que la relation est entamée. Elle se manifeste par les expressions de bonne volonté de respecter les engagements pris afin de concrétiser l'alliance. La confiance s'exprime uniquement via le prisme de l'intégrité car une méfiance latente est présente tout au long du processus. Toutefois, compte tenu de la nature des projets résultants des alliances coopératives dans le domaine du logiciel, leurs finalisations nécessitent un ensemble d'interactions sociales régulier, et ce quel que soit le degré de transparence. Cela implique l'existence d'une dimension informelle entre les gestionnaires et donc l'exercice d'une gouvernance relationnelle.

La confiance n'est donc pas un pré requis pour le développement de l'alliance. Elle est avant tout d'ordre structurel car elle dépend des ressources apportées par chaque partenaire (Madhok, 1995). La confiance devient éventuellement une propriété sociale suite aux investissements réciproques menés par les partenaires.

#### 8-2) Limites conceptuelles

Avant tout chose, cette recherche demeure exploratoire et tente d'appréhender le sujet de la coopération dans un domaine où la recherche en gestion s'est peu penchée. En l'occurrence, il s'agit de son application dans le secteur des PME. Cette étude comporte de nombreuses limites. C'est d'ailleurs en anticipant ces limites que notre étude d'abord quantitative s'est accompagnée d'une dimension qualitative afin que nous puissions récupérer suffisamment d'informations pour prendre du recul et identifier les avenues d'amélioration future de notre recherche. Ainsi, le caractère exploratoire de notre étude indique au lecteur que nous devons être prudent en ce qui concerne toutes conclusions définitives. C'est pourquoi nous considérons que toute interprétation des résultats qui seraient en dehors du contexte particulier de ce mémoire ne serait qu'hypothétique.

### 8-3) Limites méthodologiques sur le plan quantitatif

D'un point de vue méthodologique, l'une des principales lacunes de notre recherche réside dans le fait que nous avons travaillé avec un échantillon très restreint et uniquement dans la région du grand Montréal. Cela impacte la représentativité de notre échantillon. Il est probable que la qualité de nos conclusions et de nos analyses statistiques a grandement souffert de cette faiblesse. Dans des travaux ultérieurs, il serait extrêmement intéressant de mener ce type d'étude à une échelle beaucoup plus large.

On peut également ajouter que les conclusions de ce travail souffrent de la dimension hétérogène de notre échantillon. En effet, notre échantillon prend en compte de manière indifférenciée des cas d'alliances coopératives directes ou indirectes. Elle fait abstraction des différences en termes de contrat qui encadre l'alliance (contrat de licence, de co-marketing, client/fournisseur). Ainsi que de la finalité de ces alliances pouvant donner lieu à des prestations telles des livrables tangibles (application, logiciel, site web, etc.) qu'à des livrables intangibles (conseil). Il aurait été préférable d'intégrer à notre étude ces variables sous la forme de variables modératrices. Enfin, cette hétérogénéité n'est pas étrangère au fait que certains questionnaires ne furent que remplis partiellement, certains éléments étant considérés par les intervenants plus pertinents en fonction des caractéristiques de leurs firmes, de leur secteur, et de leurs prestations finales conjointes.

On peut également considérer que notre modèle se caractérise par une certaine rigidité. Il serait intéressant de pouvoir mener ce type de recherche en utilisant le construit de la confiance développée par Smith et Barclay (1997). Ils ont développé et testé un modèle permettant de rendre compte de l'impact de la confiance sur la performance et de la satisfaction entre partenaires au niveau individuel. Pour évaluer la confiance, ils utilisent, en s'appuyant sur la théorie des échanges sociaux, cinq éléments. 1) Les investissements réalisés dans le cadre de la relation. 2) Le degré d'acceptation de l'influence d'un partenaire sur l'autre. 3) Le degré de transparence concernant l'échange d'informations y compris celles de nature sensible. 4) La réduction des

contrôles autrement dit la flexibilité. 5) La capacité de faire preuve de retenue vis-à-vis du risque d'opportunisme, c'est-à-dire la poursuite de comportements bienveillants. Si dans ce modèle de Smith et Barclay on retrouve des notions utilisées dans ce travail (comportement bienveillant, investissements spécifiques à la relation), il aurait été pertinent d'utiliser des notions permettant de mieux comprendre la flexibilité, la transparence, et le degré d'acceptation de l'influence sur une base empirique. Ces éléments auraient pu nous permettre de mieux comprendre la dimension coévolutive des alliances.

Le fait que notre modèle n'appréhende pas avec justesse la dimension de transparence (ce concept est superficiellement appréhendé via le construit Bienveillance) et donc d'échange d'information, cela limite notre compréhension du phénomène d'apprentissage inter-organisationnel. Becerra, Lunnan, et Huemer (2008) prennent en compte la complexité du phénomène d'apprentissage inter-firmes en distinguant les connaissances d'ordre implicite et celles de nature explicite. Le transfert de connaissances tacites se réalise dans une relation de confiance. Ces construits auraient été intéressants à utiliser pour évaluer avec précision la dimension de confiance entre partenaires et donner davantage de profondeur à notre étude.

Pour terminer, il aurait également été plus opportun de traiter nos variables Extension de la durée de l'alliance et Innovations non pas via le prisme dichotomique, mais là aussi via l'échelle de Likert. Cela nous aurait permis d'appréhender de manière plus nuancée le rôle de la confiance dans l'évolution de ce facteur.

#### 8-4) Limites méthodologiques sur le plan qualitatif

Les informations utilisées dans le cadre de notre analyse qualitative nous ont permis d'avoir une vision globale du phénomène étudié et de mieux appréhender les éléments qui influencent les variables. Toutefois, nous avons utilisé dans ce cadre uniquement des informations. Dans ce contexte, la valeur de ces informations est limitée par la subjectivité de la perception des dirigeants interrogés et est donc grandement biaisée par l'individu (vocabulaire, mémoire,

préoccupations personnelles, expérience, personnalité, statut, caractère, etc.). Par ailleurs, en traitant le phénomène d'alliance, nous nous sommes heurté à certaines réticences dans la transmission de certaines informations. Certains répondants étaient liés par des clauses de confidentialité en ce qui concerne les alliances décrites.

## **Bibliographie:**

-Arino, A., de la Torre, J., (1998). « Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative venture », *Organization Science*, Vol. 9, No 3, pp. 306-325.

-Anderson, E., Weitz, B., (1992). « The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels », *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, No 1, pp. 18-34.

-Bae, J., Gargiulo, M., (2004). « Partner substitutability, alliance network structure and firm profitability in the telecommunications industry », *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No 6, pp. 843-859.

-Baum, J., Calabrese, T., Silverman, B., (2000). « Don't go it alone : Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No 3, pp. 267-294.

-Beamish, P.W., Bank, J.C., (1987). « Equity Joint Ventures and the theory of the multinational Enterprise », *Journal of International Business Studies*, Vol. 18, No 2, pp. 1-16.

-Becerra, M., Lunnan, R., Huermer, L., (2008). « Trustworthiness, Risk, and the Transfer of Tacit and Explicit Knowledge Between Alliance Partners », *Journal of Management Studies*. Vol. 45, No 4. pp. 691-713.

-Belderbos, R., Carree M., Lokshin, B., (2004). « Cooperative R&D and firm performance », *Research Policy*, Vol. 33, No 10, pp. 1477-1492.

-Bengtsson, M., Kock,S., (1999). « Cooperation and competition in relationship

between competitors in business networks », *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, No 3, pp. 178-193.

-Bengtsson, M., Kock, S., (2000). « Coopetition in business networks- to cooperate and compete simultaneously », *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No 5, pp. 411-426.

-Bettis, R.A., Hitt, M.A., (1995). « The New Competitive Landscape », *Strategic Management Journal*. Vol. 16, Issue S1, pp. 7-19.

-Bougrain, F., Haudeville, B., (2002). « Innovation collaboration and SMEs internal research capacities », *Research Policy*, Vol. 31, No 5, pp. 735-252.

-Bouncken, R., Kraus, S., (2013). « Innovation in knowledge-intensive industries : The double-edged sword of coopetition », *Journal of Business Research*, Vol. 66, No 10, pp. 2060-2070.

-Bradach, J.L., Eccles, G., (1989). « Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms », *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, No 1, pp. 97-118.

-Brandenburger, A.M., Nalebuff, B., (1995). « The right game: Use game Theory to shape strategy », *Harvard Business Review*, Vol. 73, No 4, pp 57.

-Burdon, M., (2013). *Co-opetition – Forming Alliances with Rivals can often be a Win-Win!*, Start-up community Canada. Récupéré le 09 septembre 2013 de <http://www.startupcommunities.ca/2013/08/09/co-opetition-forming-alliances-with-rivals-can-often-be-a-win-win/>

-Cannon, J.P., Ravi, A., Gundlach, G.T., (2000). « Contracts, Norms, and Plural Form Governance », *Academy of Marketing Science* Vol. 28, No 2, pp. 180-194.

-Cassiman, B., Di Guardo, M.C., Valentini, G., (2009). « Organising R&D Projects to profit from innovation : Insights from Co-opetition », *Long Range Planning*, Vol. 42, No 2, pp. 216-233.

-Chen, E.L., Katila, R., McDounald, R., Eisenhardt, K.M., (2010). « Life in the fast lane: Origins of competitive interaction in new vs. established markets », *Strategic Management Journal*, Vol. 31, No 1, pp. 527-547.

-Creswell, J.W., Plano Clark, V.L., (2011). *Designing and conducting Mixed Methods Research*, 2nd Édition., Sage Publication, xxvi 457 p.

-Das, T-K., Teng, B-S., (1998). « Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances », *Academy of management review*, Vol. 23, no 3, 491-512.

-Das, T-K., Teng, B-S., (2000). « A Ressource-Based Theory of Strategic Alliances », *Journal of Management*, Vol. 26, No.1, pp. 31-61.

-Das. T.K., Teng. B-S., (2000). « Instabilities of strategic Alliances: An internal Tensions Perspective », *Organization Sciences*, Vol. 11, No 1, pp. 77-101.

-Das, T.K., Teng, B-S., (2001). « A risk perception model of alliance structuring », *Journal of International Management*, Vol. 7, No 1, pp. 1-29.

-Das, T.K., Teng, B-S., (2002). « The Dynamic of Alliance conditions in the alliance Development Process », *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No 5, pp. 725-746.

-Deeds, D.L., Hill, C.W.L., (1998). « An examination of opportunistic action within Research Alliance: Evidence from the biotechnology industry », *Journal of Business Venturing*, Vol. 14, No 2, pp. 141-163.

-Dewar, R.D., Jane, E.D., (1986). « The adoption of radical and Incremental innovations : An Empirical Analysis », *Management Science*, Vol. 32, No 11, pp. 1422-1433.

-Dickson, P.H., Weaver, K.M., Hoy, F., (2006). « Opportunism in the R&D alliances of SMES : The roles of the institutional environment and SME size », *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, No 4, pp. 487-513.

-Doz, Y.L., (1996). « The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning Processes? », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No S1, pp. 55-83.

-Durand, C., (2003). *L'analyse factorielle et l'analyse de fidélité notes de cours et exemples*, Université de Montréal, département de sociologie. Récupéré le 10 décembre 2015 de <http://www.mapageweb.umontreal.ca/durandc/Enseignement/MethodesQuantitatives/FACTEUR9.pdf>

-Dussauge, P., Garette, B., Mitchell, W., (2000). « Learning from competing partners: outcomes and duration of scale and link alliance in Europe, North America, and Asia », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No 2, pp. 99-126.

-Dyer, J.H., Singh, H., (1998). « The relational View : Cooperative and Sources of interorganizational Competitive Advantage », *The Academy of Management Review*, Vol. 23, No, 4, pp. 660-679.

-Eisenhardt, K.M., Schoonhoven, C.B., (1996). « Resource-based view of Strategic

Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms », *Organization Science*, Vol. 7, Issue 2, pp. 136-150.

-Faems, D., Van Looy, B., Debackere, K., (2005). « Inter-organizational collaboration and innovation: Towards a portfolio approach », *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22, Issue 3, pp. 238-250.

-Fenneteau, H., Naro, G., (2005). « Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle. : illustrations logistiques », *Revue française de gestion*, Vol. 31, No 156, pp. 203-219.

-Freel, M.S., Harrison, R.T., (2006). « Innovation and cooperation in the small firm sector: evidence from Northern Britain », *Regional Studies*, Vol. 40, No 4, pp. 289-305.

-Gavart-Perret, M-C., (2008). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*, Pearson Education., xvi 383 p.

-Gatignon, H., Yuereb, J.M., (1997). « Strategic orientation of the firm and new product performance », *Journal of Marketing Research*, Vol 34, No 1, pp. 77-90.

-Geringer, J.M., (1988). « Partner Selection Criteria for developed country Joint ventures », *Business Quarterly*, Vol. 53, No 1, pp. 55.

-Geringer, J.M., Hebert, L., (1989). « Control and Performance of International Joint Venture », *Journal of International Business Studies*, Vol. 20, No. 2, pp. 235-254.

-Gnyawali, D., Madhavan, R., (2001). « Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective », *Academy of Management Review*, Vol. 26, No 3, pp. 431-445.

-Gnyawali, D., He, J., Madhavan, R., (2006). « Impact of Co-opetition on firm Competitive Behavior: An empirical Examination », *Journal of Management*, Vol. 32, No 4, pp. 507-507.

-Gnyawali, D., Park, B-J., (2009). « Co-opetition and technological Innovation in Small and Medium-sized enterprises: a multilevel Conceptual Model », *Journal of small Business Management*, Vol. 47, No 3, pp. 308-330.

-Gnyawali, D., Park, B-J., (2011). « Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation », *Research Policy*, Vol. 40, No 5, pp. 650-663.

-Granovetter, M., (1985). « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No 3, pp. 481-510.

-Grant, R.M., Baden-Fuller, C., (2004). « A knowledge accessing theory of strategic alliances », *Journal of Management Studies*, Vol. 41, No 1, pp. 61-84.

-Gulati, R., (1995). « Social Structure and Alliance Formation Patterns : A longitudinal Analysis », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No 4, pp. 619-652.

-Hamel, G., (1991). « Competition for competence and inter partner learning within internationale strategic alliances », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Issue S1, pp. 83-103.

-Hamel, G., Doz, Y., Prahalad, C,K., (1989). « Collaborate with your competitors and win », *Harvard Business Review*, Vol. 67, No 1, pp. 133-139.

-Haeussler, C., Patzelt, H., Zahra, S., (2012). « Strategic alliances and product development in high technology new firms: The moderating effect of technological capabilities », *Journal of Business Venturing*, Vol. 27, No 2, pp. 217-233.

-Heide, J.B., Miner, A.S., (1992). « The Shadow of the future : Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation », *The Academy of Management Journal*, Vol. 35, No 2, pp. 265-291.

-Hill, C. W. L., (1990). « Cooperation, opportunism, and the invisible hand: Implications for transaction cost theory », *Academy. Management Journal*, Vol. 15, No 3, pp. 500-513.

-Industrie Canada (2014). *Profil du secteur canadien des TIC*, Direction générale des technologies de l'information et des communications. Récupéré le 28 août 2014 de [https://www.ic.gc.ca/eic/site/icttic.nsf/vwapj/ICT\\_Profile\\_2014\\_FR.pdf/\\$file/ICT\\_Profile\\_2014\\_FR.pdf](https://www.ic.gc.ca/eic/site/icttic.nsf/vwapj/ICT_Profile_2014_FR.pdf/$file/ICT_Profile_2014_FR.pdf)

-Inkpen, A., Curral, C., (1996). « A multilevel Approach to Trust in Joint Ventures », *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, No 3, pp. 479-495.

-Inkpen, A., Curral, C., (1998). « The nature, antecedents, and consequences of joint venture trust », *Journal of International Management*, Vol. 4, No 1, pp. 1-20.

-Inkpen, A., Curral, S., (2004). « The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures », *Organization Science*, Vol. 15, No 5, pp. 586-599.

-Inkpen, A., Beamish, P., (1997). « Knowledge, Bargaining Power, and the instability of International Joint ventures », *The academy of Management Review*, Vol. 22, No 1, pp. 177-202.

-Invest-Québec (2014). *Technologie de l'information et des communications*, Gouvernement du Québec. Récupéré le 29 août 2014 de <http://www.investquebec.com/international/fr/secteurs-activite-economique/technologies-information-communications.html>

-Jolibert, A., Jourdan, P., (2006). « *Marketing Research : Méthode de Recherche et d'Études en Marketing* », Nouv. Éd., Paris : Dunod, xx 624 p.

-Kale, P., Jeffrey, D., Harbir, S., (2002). « Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: The role of the alliance function », *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No 8, pp. 747-767.

-King, D., Covin, J.G., Hegarty, H., (2003). « Complementary Resources and the Exploitation of Technological Innovations », *Journal of Management*, Vol. 29, No 4, pp. 589–606.

-Koza, M.P., Lewin, A.Y., (1998). « The co-evolution of Strategic Alliances », *Organization Science*, Vol. 9, No 3, pp. 255-264.

-Knudsen, M.P., (2007). « The relative importance of interfirm relationships and knowledge transfer for new product development success », *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 24, No 2, pp. 117–38.

-Krishnan, R., Martin, X., (2006). « When does trust matter to alliance performance? », *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No 5, pp. 894-917

-Lado, A., Boyd G., Hanlon, S., (1997). « Competition, Cooperation, and the search for economic Rents: A syncretic Model », *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No 1, pp. 110-141.

-Langfield-Smith. K., (2008). « The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance », *Management Accounting Research*, Vol. 19, No 19, pp. 344-364.

-Lado, A., Boyd, N.G., Hanlon, S.C., (1997). « Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model », *The Academy of Management Review*, Vol. 22, No 1, pp. 110-141.

-Larson, A., (1992). « Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No 1, pp. 76-104.

-Lasagni, A., (2012). « How can external relationships enhance innovation in SMEs? New evidence for Europe », *Journal of Small Business Management*, Vol. 50, No 2, pp. 310–339.

-Lavie, D., Haunschild, P., Khann, P., (2012). « Organizational difference, relational mechanisms, and alliance performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 33, No 13, pp. 1435-1479.

-Lee, Y., Cavusgil, S.T., (2006). « Enhancing alliance performance: the effect of contractual relational-based governance », *Journal of Business Research*, Vol. 59, No 8, pp. 896-905.

-Lewin, A.Y., Volderba, H.W., (1999). « Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms », *Organization Science*, Vol. 10, No 5, pp. 519-534.

-Li, D., Eden, L., Hitt, M.A., Ireland, R.D., (2008). « Friends, acquaintances, or strangers Partner selection in R&D alliances », *Academy of Management Journal*,

Vol. 51, No. 2, pp. 315–334.

-Lhuillery, S., Pfister, E., (2009). « R&D cooperation and failures in innovation projects: Empirical evidence from French CIS data », *Research Policy*, Vol. 38, No 1, pp. 45-57 ;

-Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., Veiga, J.F., (2006). « Ambidexterity and performance in small- to medium- sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration », *Journal of Management*, Vol. 3, no 5, pp.646-672.

-Lui, S.S., (2009). « Interorganizational Learning The Roles of Competence Trust, Formal Contract, and Time Horizon in interorganizational learning », *Organization Studies*, Vol. 30, No 4, pp. 333-353.

-Luo, Y., (2007). « A cooperation perspective of global competition », *Journal of World Business*, Vol. 42, No 2, pp. 129-144.

-Lynn, G.S., Akgun A.E., (1998). « Innovation Strategies under Uncertainty: A contingency Approach for new product Development », *Engineering Management Journal*, Vol. 10, No 3, pp. 11-17.

-Macaulay, S., (1963). « Non contractual relations in business : A preliminary study », *American Sociological Review*, Vol. 28, No 1, pp. 55-67.

-Madhok, A., (1995). « Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: a trust-based approach », *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, No 1, pp. 117-138.

-Mahoney, J.T., (1995), « The Management of Resources and the Resource of

Management», *Journal of Business Research*, Vol. 33, No 2, pp. 91-101.

-Mayer, R.D., Davis, J.H., Schoorman, D., (1995). « An integrative model of organizational trust », *Academy of Management Review*, Vol. 20, No 3, pp. 709-34.

-Mayer, R.C., Davis, J.H., (1998). « The effect of the performance appraisal system on trust for management: a field of quasi-experiment », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No 1, pp. 123–136.

-Ministère du développement Économique et de l'innovation (2008). *Taux de survie des nouvelles entreprises au Québec*, Développement Économique Innovation/Exportation. Récupéré le 30 août 2014 de [https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/etudes\\_statistiques/entrepreneuri](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/publications/etudes_statistiques/entrepreneuri)

-Miotti, L., Sachwald, F., (2003). « Co-operative R&D : why and with whom? An integrated framework of analysis », *Research Policy*, Vol. 32, No 8. pp. 1481-1499.

-Mora-Valentin E.M., Montoro-Sanchez. A., Guerras-Marin. L.A., (2004). « Determining factors in the success of R&D cooperative agreements between firms and research organizations », *Research Policy*, Vol. 33, No 1, pp. 17-40.

-Mowery, D.C., Oxley, J.E., Silverman, B.S., (1996). « Strategic alliances and interfirm knowledge transfer », *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No SPEISS, pp. 77–91.

-Murray, J.Y., Kotabe, M., (2005). « Performance implications of strategic fit between alliance attributes and alliance forms », *Journal of Business Research*, Vol. 58, No 11, pp. 1525–1533.

-Muthusamy, S.K., White. M.A., (2001). « Learning and Knowledge transfert in

strategic Alliances: A social exchange view », *Organization studies*, Vol. 26, No 4, pp. 415-441.

-Muthusamy, S.K., White, M.A., (2006). « Does power sharing matter? The role of power and influence in alliance performance », *Journal of Business Research*, Vol. 59, No 7, pp. 811-819.

-Nieto, M., Santamaria, L., (2007). « The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation », *Technovation*, Vol. 27, No 6/7, pp. 367-377.

-Norman, P.M., (2004). « Knowledge acquisition, knowledge loss, and satisfaction in high technology alliances », *Journal of Business Research*, Vol. 57, No 6, pp. 610 – 619.

-Okamuro, H., (2007). « Determinants of Successful R&D cooperation in Japanese small businesses: The impact of organizational and contractual characteristics », *Research Policy*, Vol. 36, Issue 10, pp.1529-1544.

-Okhuysen. G.A., (2001). « Structuring change: familiarity and formal interventions in problem solving groups », *Academy Management Journal*, Vol. 44, No 4, pp. 794-808.

-Okhuysen. G, A., Eisnehardt, K.M., (2002). « Integrating knowledge in groups: how formal interventions enable flexibility », *Organization Science*, Vol. 13, No 4, pp. 370-386.

-Oxley, J.E., (1999). « Institutional environment and the mechanism of governance : the impact of intellectual property protection on the structure of inter firm alliances», *Journal of Economic Behavior and Organizaton*, Vol. 38, Issue 3, pp. 283-309.

-Parkhe, A., (1993). « Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No 4, pp. 794-829.

-Park, S.H., Ungson, G.R (2001). « *Interfirm Rivalry and Managerial Complexity: A conceptual Framework of Alliances* », *Organization Science*, Vol. 12, No 1, pp. 37-53

-Perry, L.M., Sengupta. S., Krapfel. R., (2004). « Effectiveness of horizontal alliances in technologically uncertain environments: are trust and commitment enough? », *Journal of Business Research*, Vol. 57, Issue 9, pp. 951-956.

-Pisano, G., (1989). « Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry », *Journal of Law, Economics and Organization*, Vol 5, No 1, pp. 109 –126.

-Poppo. L. Zenger. T., (2002). « Do formal and relational governance function as substitutes or Complements ? », *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 8, pp. 707-725.

-Poppo, L., Zhou, Z.K., Ryu, S., (2008). « Alternative Origins to Interorganizational Trust : An Interdependence Perspective on the Shadow of the Past of the Future », *Organization Science*, Vol. 19, No1, pp. 39-55.

-Quintana-Garcia, C., Benavides-Velasco, C., (2004). « Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms », *Technovation*, Vol. 24, Issue 12, pp. 927-938.

-Réseau entreprise Canada., (2014). *Coopetition the better-together approach*, Gouvernement du Canada. Récupéré le 8 avril 2015 de <http://www.canadabusiness.ca/eng/blog/entry/4768/>

- Reur, J.J., Arino, A., (2002). « Contractual Renegotiations in Strategic Alliances », *Journal of Management*, Vol. 28, No 1, pp. 47-68.
- Reur, J.J., Arino, A., (2007). « Strategic Alliance Contracts: Dimensions and Determinants of Contractual Complexity », *Strategic Management Journal*, Vol. 28, No 3, pp. 313-330.
- Riding, A., Orser, B., (2006). *Profil de financement : les petites et moyennes entreprises au Québec: Programme de recherche sur le financement des PME*, Gouvernement du Canada. Récupéré le 3 septembre 2014 de [http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h\\_02088.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_02088.html).
- Ring, P.S., Van De Ven, A.H., (1992). « Structuring cooperative relationships between organizations », *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No 7, pp. 483-498.
- Ritala, P., (2012). « Coopetition strategy: when is it successful?; empirical evidence on innovation and market performance », *British Journal of Management*, Vol. 23, No 3, pp. 307-324.
- Ritala, P., Hurmelinna-Laukkanen, P.,(2012). « Incremental and Radical Innovation in Coopetition—The Role of Absorptive Capacity and Appropriability », *Journal of product innovation Management*, Vol. 30, No 1, pp. 154-169.
- Romijn, H., Abdaladejo, M., (2002). « Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England », *Research Policy*, Vol. 31, Issue 7, pp. 1053-1067.
- Rouleau, L., (2009). «*Théories des Organisations : Approche classiques, contemporaines et de l'avant garde*», Presse de l'Université du Québec, 292 p.

-Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., Camerer, C., (1998). « Not so different after all: A cross-discipline view of trust », *The Academy of Management Review*, Vol.23, No 3, pp. 393-404.

-Rota, M. V., (2008). *Gestion de projet : vers les méthodes agiles*, 3eme Édition, Eyrolles, Architecte logiciel, 272 p

-Sakar, MB., Echambadi, Raj., Cavusgil, S.T., Aulakh, P.S., (2001). « The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance », *Academy of Marketing Science. Journal*, Vol. 29, No 4 ; p358

-Saxton. T., (1997). « The Effect of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes », *The Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 2, pp. 443-461.

-Seabright, M. A., Levinthal, D.A., Fichman, M., (1992). « Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships ». *Academy of management journal*, Vol, 35. No. 1, pp. 122-160.

-Smith, J.B., Barclay, D.W., (1997). « The effect of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationship », *Journal of Marketing*, Vol. 61, No 1, pp. 3–21.

-Technomontreal (2011). *Profil des T.I du grand Montréal*. Récupéré le 28 aout 2014 de [http://www.technomontreal.com/sites/default/files/presentation\\_ProfilTIC\\_v5.pdf](http://www.technomontreal.com/sites/default/files/presentation_ProfilTIC_v5.pdf)

-Tether, B., (2002). « Who co-operate for innovation, and why: An empirical analysis », *Research Policy*, Vol. 31, No 6, pp. 947-967.

-Tomlinson, P.R., (2010). « Co-operative ties and innovation : Some new evidence for UK manufacturing », *Research Policy*, Vol. 39, No 6, pp. 762-775.

-Tomlinson, P., Fai, F., (2013). « The nature of SME co-operation and innovation: A multi-scalar and multi-dimensional analysis », *International Journal of Production Economics*, Vol. 141, No 1, pp. 316-326.

-Volery. T., Mensik. S., (1998). « The Role of Trust in Creating Effectiveness Alliances : A managers Perspective », *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, No. 9/10, pp. 987-994.

-Volberda, H.W., (1996). « Toward the flexible form : How to remain vital in hypercompetitive environments », *Organisation Sciences*, Vol. 7, No 4, pp. 359-374.

-Williamson, O.E., (1991). « Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No 2, pp. 269–296.

-Wincent. J., Anokhin. S., Ortqvist, D., (2010). « Does network board capital matter? A study of innovative performance in strategic SME networks », *Journal of Business Research*, Vol. 63, No 3, pp. 265-275.

-Young-Ybarra, C., Wiersema, M., (1999). « Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory », *Organization Science*, Vol. 10, No 4, pp. 439-459.

-Zaheer, A., Venkatraman, N., (1995). « Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical test of the role of trust in Economic Exchange », *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No 5, pp. 373-392.

**Retrait d'une ou des pages pouvant contenir des renseignements personnels**

### 3) Le processus de sélection

Quelles ont été les étapes du processus de formation de l'alliance ?

#### 3-1) Capital social

-Quelle importance (de 1 à 5) avez vous donné au capital social des membres de l'équipe de direction dans le processus de formation de l'alliance ?

Aucunement d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

3-2) Quelle importance (de 1 à 5) avez vous donné aux éléments suivants lorsque vous avez évalué la réputation de votre partenaire potentiel ?

Réputation (Facteurs pris en compte)	Aucunement d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
le niveau d'expérience de l'équipe de direction.	1	2	3	4	5
l'utilisation effective des actifs.	1	2	3	4	5
la qualité de ses produits	1	2	3	4	5
l'intégrité de son équipe de direction.	1	2	3	4	5
sa solvabilité financière.	1	2	3	4	5
sa capacité à attirer et retenir ses employés talentueux.	1	2	3	4	5
sa réputation sur le plan communautaire.	1	2	3	4	5
ses capacités à entraîner ses employés.	1	2	3	4	5
ses capacités technologiques.	1	2	3	4	5
Sa constance	1	2	3	4	5
sa capacité d'innovation.	1	2	3	4	5
son niveau de responsabilité environnementale.	1	2	3	4	5
la valeur de ses produits	1	2	3	4	5
ses relations avec les consommateurs.	1	2	3	4	5
sa réputation en générale.	1	2	3	4	5

-Y a-t-il vis-à-vis de cette notion de réputation un élément que vous souhaiteriez ajouter et/ou approfondir ?

3-3) Quelles importance attribuez vous aux éléments qui impliquent des similarités entre votre organisation et celle de votre partenaire (de 1 à 5) ?

Similarité organisationnelles	Aucunement Similaire	Peu Similaire	Moyennement Similaire	Plutôt Similaire	Tout à fait Similaire
la logique marketing.	1	2	3	4	5
les processus de production.	1	2	3	4	5
les matériaux (langage de programmation) utilisés.	1	2	3	4	5
le système comptable.	1	2	3	4	5
le système d'information.	1	2	3	4	5
la structure organisationnelle.	1	2	3	4	5
les technologies utilisées en interne.	1	2	3	4	5
les clients.	1	2	3	4	5
la culture organisationnelle.	1	2	3	4	5
la politique de ressource humaine.	1	2	3	4	5

-Considérez vous important que votre partenaire et vous partagiez une vision commune de l'évolution de l'industrie ?

-Y a-t-il vis-à-vis de cette notion de similarité organisationnelle un élément que vous souhaiteriez ajouter et/ou approfondir ?

En quoi ces critères diffèrent-ils de ceux utilisés pour sélectionner d'autres types de partenaires (Centre de recherche, clients, fournisseurs, entreprise appartenant à un autre secteur d'activité) ?

-Ces critères ont-ils été défaillant dans le passé ?

#### 4) L'émergence d'un cadre de familiarization

##### 4-1) La réciprocité dans l'alliance

###### Transparence comportementale

Comment évalueriez-vous le niveau de transparence quant aux attentions stratégiques de votre partenaire ?

En général, quelle était la source d'information ? (le partenaire, l'alliance elle-même, les rapports de vos employés)

Quelle était la qualité de ces informations ?

###### Fréquence des interactions

Combien de fois les équipes de direction de votre entreprise ainsi que celles de l'équipe partenaire se réunissaient par ans ?

Au niveau subalterne, quelle était la fréquence des interactions entre les personnes impliquées dans le projet commun ?

###### Horizon temporel

À l'époque où l'alliance fut initiée, quelle était la durée destinée de cette alliance ?

La durée de l'alliance fut-elle étendue ?

\_\_\_\_\_ oui  
\_\_\_\_\_ non

4-2) Dans quelle mesure jugiez-vous que votre partenaire s'est investi dans l'alliance selon les dimensions suivantes ? (de 1 à 5)

Les engagements	Aucunement d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
La cessation de l'alliance aurait impliqué un sacrifice en terme de ressources consacré à cette alliance.	1	2	3	4	5
Cela aurait été difficile pour vous de récupérer l'investissement réalisée dans ce projet si vous y auriez mis fin de manière abrupte.	1	2	3	4	5
Si vous aviez décidé de mettre fin à l'alliance, vous auriez eu de la difficulté à réutiliser les personnes et les installations impliqués dans d'autres projets.	1	2	3	4	5
Vous avez fait un investissement substantiel dans le personnel consacré à la gamme de produits réalisé en commun.	1	2	3	4	5
Vous avez formé les membres de votre personnel afin de pouvoir travailler avec ce partenaire.	1	2	3	4	5
Vous avez mené des investissements substantiels dans les structures décidés à l'alliance.	1	2	3	4	5

-Y a-t-il vis-à-vis de cette notion d'engagement un élément que vous souhaiteriez ajouter et/ou approfondir ?

## 5) Résultat

5-1) En prenant en compte l'évolution des rapports de force entre partenaires dans le cadre de l'alliance, évaluez (de 1 à 5) le niveau de confiance inter firme ?

Niveau d'habilité	Aucunement d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'Accord	Tout à fait d'Accord
L'équipe de direction de votre partenaire a été performante.	1	2	3	4	5
L'équipe de direction de votre partenaire a mené avec succès les tâches entreprises.	1	2	3	4	5
L'équipe de direction de votre partenaire avait les compétences nécessaires pour réaliser les tâches attribué.	1	2	3	4	5
L'équipe de direction de votre partenaire digne de confiance.	1	2	3	4	5
l'équipe de direction de votre partenaire avait des compétences spécifiques contribuant à accroître la performance.	1	2	3	4	5
L'équipe de direction de votre partenaire était qualifiée.	1	2	3	4	5

Niveau d'intégrité	Aucunement d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
L'équipe de direction de votre partenaire avait un sens de l'équité.	1	2	3	4	5
L'équipe de direction de votre partenaire respectait ses engagements pris de manières informelles.	1	2	3	4	5
L'équipe de direction de votre partenaire adopta un comportement consistant.	1	2	3	4	5
L'équipe de direction de votre partenaire agissait selon une certaine éthique.	1	2	3	4	5

En prenant en compte l'évolution des rapport de forces enter partenaires dans le cadre de l'alliance, évaluez (de 1 à 5) le niveau de confiance inter-firme ?

Niveau de bénévollement	Aucunement d'accord	Peu d'accord	Moyennement d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
L'équipe de direction de votre partenaire semble concerné par vos attentes	1	2	3	4	5
L'équipe de direction de votre partenaire a pris en compte vos souhaits et vos suggestion	1	2	3	4	5
L'équipe de direction de votre partenaire agis de manière à ne pas nuire à vos intérêts	1	2	3	4	5
L'équipe de direction de votre partenaire c'est mobiliser pour vous aider.	1	2	3	4	5

Quelle était l'origine de l'évolution de rapport de force (interdépendance, apprentissage inter-firme) ?

5-2) Innovation : radicale ?

OUI  
 NON

Si radical :

Comparé aux produits de vos concurrents, le produit issu du partenariat est-il différent (en caractéristiques, en design, en fonctionnalité, ect) ?

-Le nouveau produit est-il une amélioration mineure de la technologie existante ?

-Le nouveau produit incorpore-il un large éventail de technologie de manière inédite ?

-Dans l'absolue ce produit est-il similaire aux produits de vos concurrents ?

-Les applications de ce nouveau produit sont-ils totalement différent des produits réalisées par vos concurrents ?

En termes d'orientation :

-le produit est conçue dans une optique de satisfaire les clients ?

-le produit est conçu dans une optique de faire face aux concurrents ?

-le produit est conçu dans une logique d'opérer un changement technologique