

**ANALYSE DES MODES DE COORDINATION
INTER-ORGANISATIONNELLE
CAS DES RELATIONS INTER-ENTREPRISES ET
ENTREPRISES-INSTITUTIONS PUBLIQUES**

Karim MAHOU*

Mohamed Yassine FERFERA**

Résumé

En se fondant sur une approche pluridisciplinaire, nous proposons, dans cet article, l'élaboration d'une échelle de mesure du phénomène de coordination inter organisationnelle, à partir de la perception et du vécu par les entreprises de leurs échanges avec leurs partenaires (entreprises et institutions publiques). La revue de la littérature (Durand-Lefaix et al., 2006) permet de dégager quatre grandes dimensions de la coordination inter-organisationnelle : l'environnement des affaires, les comportements organisationnels, la nature des liens et les modes de régulation. Une spécification des relations entre ces dimensions dans un modèle conceptuel est effectuée selon une perspective de création de ressources. Une double analyse a été menée : une analyse descriptive visant à décrire les profils des entreprises échantillonnées et une analyse explicative pour l'évaluation du modèle par la méthode des équations structurelles à variables latentes, version *Partial Least Squares – Path Modeling*.

Mots Clés : Coordination inter-organisationnelle, Relations inter-organisationnelles, Apprentissage organisationnel, Régulation (coordination inter-organisationnelle), Relations entreprises -institutions publiques.

Jel Classification : L14, L16, L24.

* Maître assistant-A-, Université de Béjaïa.

** Professeur en économie, Directeur du Cread

Introduction

Le recours par les entreprises à des formes d'organisation réticulaires est devenu un phénomène très présent dans l'activité économique de nos jours. Derrière cette tendance, des finalités très diverses : l'accès aux différentes ressources (financières, informationnelles, humaines, techniques, etc.), la division du travail, le partage du risque et la réduction de l'incertitude (de l'environnement et des comportements), l'apprentissage, la création de valeur, etc.

Si les études sur ces différentes formes sont nombreuses, il n'en reste pas moins qu'elles ne traitent que certains aspects particuliers (dans le cas algérien, voire Cheriet, 2009 ; Cheriet et al., 2010) et les recherches à caractère intégré sont rares, voire inexistantes dans le cas algérien.

L'objectif de cette étude est de combler ce vide et d'essayer, en se fondant sur une approche pluridisciplinaire, d'apporter une contribution à la compréhension de ce phénomène de coordination inter-organisationnelle, et ce, en proposant l'élaboration et le test d'une échelle de mesure, dans le cas des relations interentreprises et entre entreprises et institutions publiques.

En tenant compte du caractère multidimensionnel¹, multiplexe² et ambivalent³ de la coordination inter-organisationnelle, une perspective créatrice de ressources est choisie. Il s'agit d'examiner le phénomène à partir de la perception et du vécu par les entreprises⁴ de leurs échanges avec leurs partenaires (autres entreprises et institutions publiques). Pour cela, une étude empirique a été réalisée auprès d'une quarantaine d'entreprises algériennes différentes selon leur taille, leur forme juridique, leur secteur d'activité et leur localisation.

Cet article est organisé en deux parties. La première aborde le cadre théorique de la recherche. Une revue de la littérature permettra de dégager quatre grandes dimensions de la coordination inter organisationnelle :

¹ Au sens où le phénomène est composé de plusieurs dimensions interreliées. D'où sa complexité.

² Au sens où des relations marchandes coexistent avec des relations hors marché (idée d'encastrement).

³ Au sens où des relations de coopération peuvent coexister avec des relations de compétition. D'où le concept de « coopétition ».

⁴ En considérant celles-ci comme étant l'acteur principal producteur de ressources dans une optique de développement.

1. Le contexte ou l'environnement caractérisé essentiellement par l'incertitude ;
2. Les comportements organisationnels susceptibles de renforcer l'engagement des entreprises dans leurs partenariats ;
3. La nature des échanges (densité, puissance, structure...) et
4. Les modes de régulation (formels et informels).

Les principaux aspects de ces dimensions seront d'abord identifiés. Puis, une spécification d'un modèle conceptuel, selon une approche volontariste de création des ressources, sera effectuée. La seconde partie présentera la méthodologie de la recherche, en procédant à une analyse descriptive (description des profils des entreprises échantillonnées) et explicative (mise en relation des différentes dimensions dans un modèle de relations causales, lequel sera évalué par la méthode des équations structurelles à variables latentes, version *Partial Least Squares Path Modeling* (notée *PLS-PM*).

I. CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

Le modèle proposé dans cette étude s'inspire, partiellement, du modèle théorique de Lefaix-Durand et al. (2006). Partiellement, car le nôtre se distingue par deux points essentiels. D'une part, les filiations théoriques de notre modèle sont plus larges : nous sortons des approches managériales pour nous inspirer des approches socio-économiques et spatiales (théorie du capital social et économie de la proximité). L'objectif étant d'orienter l'étude vers une perspective plus large, en termes de construction d'actions collectives (relations inter-organisationnelles) et pas seulement de création de valeur au niveau de l'entreprise (relation interentreprises).

D'autre part, une contrainte s'impose en essayant pratiquement de tester le modèle avec des relations récursives. Ce cas serait possible si nous disposions d'un échantillon d'entreprises élevé⁵, pour pouvoir effectuer une modélisation par équations structurelles de type LISREL, prévue initialement. La taille faible de notre échantillon (une quarantaine d'entreprises) nous conduit finalement à adopter l'approche PLS-PM, laquelle permet de combler cet écueil. Or, cette méthode, contrairement à LISREL, n'accepte pas les relations récursives.

⁵ Au moins 150, selon les recommandations de Roussel et al. (2002).

Sur ce plan, notre modèle s'avère « partiel » par rapport à celui proposé par Lefaix-Durand et al. (2006).

Ci-dessous seront mises en exergue les définitions de ces dimensions, identifiées ci-dessus, ainsi que leur mesure, avant de proposer quelques relations de causalité qui sous-tendent nos hypothèses de recherche.

1. 1- Les comportements organisationnels

Dans la présente étude, nous entendons par « comportements organisationnels », l'ensemble des pratiques, managériales et entrepreneuriales, qui peuvent favoriser l'engagement des entreprises dans des échanges forts et durables avec leurs partenaires. Ce sont celles qui viennent en opposition aux comportements opportunistes décriés par la théorie (notamment la théorie des coûts de transaction).

La revue de la littérature permet d'en identifier les aspects les plus importants : d'abord, l'apprentissage organisationnel. Celui-ci correspond chez Koenig (1994) à un : *« phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration des compétences qui, plus ou moins profondément et plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes »*. Les caractères collectif et interactif ressortent clairement de cette définition. Les définitions suivantes le confirment : Pour Midler (cité par LeRoy, in Laroche et Nioche, 1998) : *« L'apprentissage organisationnel émerge de l'interaction des différents systèmes cognitifs et renvoie à une dynamique collective productrice de règles d'action communes »*. LeRoy (1998) considère les alliances comme des *« occasions d'apprentissage »*. Gilly et Torre (1998) pensent que « les phénomènes de coopération, de partenariat, ou encore d'échanges et d'acquisitions de savoir-faire technologiques reposent sur un processus de nature itérative et procédural, qui implique non seulement une rationalité limitée des acteurs mais encore une prise en compte de la dimension cognitive et un caractère particulier de la connaissance ».

Autre notion mobilisée dans une perspective de création de ressources, notamment par le Modèle des ressources et compétences ainsi que par l'approche évolutionniste est celle de *« routines »*. Cette notion est d'un caractère ambivalent (Bouba-Olga, 1999). D'une part, elles représentent des « modèles d'interactions qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers » (Dosi et al., 1990). Elles correspondent à *« un répertoire de connaissances organisa-*

tionnelles ou de procédures standardisées face à une situation donnée» (Fillol, 2006). Elles sont aussi considérées comme des «ensembles coordonnées et répétées d'actions qui résultent d'apprentissage dont elles constituent le point d'aboutissement organisationnel» (Nelson et Winter, 1982). D'autre part, les routines peuvent constituer un frein à l'apprentissage. Dans ce cas, elles sont qualifiées de défensives (Argyris, 1995) : «une routine est toute politique ou action qui évite aux individus, aux groupes, aux intergroupes et aux organisations de connaître l'embarras ou la menace et qui les empêche en même temps d'en identifier ou d'en atténuer les causes ».

Les routines organisationnelles sont «une configuration d'interactions qui représente une solution à des problèmes particuliers» (Teece et al., 1992, cités par Arrègle et al., 1998). Elles sont une composante des capacités organisationnelles. Celles-ci renvoient aux «capacités d'une entreprise pour organiser, manager, coordonner ou diriger un certain ensemble d'activités » (Teece et al., 1992, cités par Arrègle et al., 1998). Arrègle et al. (1998) Proposent de mesurer ces routines organisationnelles par le biais d'un ensemble d'indicateurs : partage des ressources, mode de coordination, structure, vision à long terme des dirigeants, etc.).

L'orientation stratégique et entrepreneuriale est aussi une autre dimension déterminante de la coordination inter organisationnelle. Dans une perspective managériale, elle renvoie à la capacité de créer des projets communs et de finalités partagées dans la mobilisation des parties prenantes, à la réalisation des objectifs de l'entreprise et à l'amélioration de ses performances. D'un point de vue institutionnaliste, cette notion décrit l'effet de la dimension cognitive sur les modalités de structuration des relations (Giddens, 1987, cité par Dameron, 2003). La coordination cognitive est, à son tour, influencée par le rôle des institutions (Kechidi et Talbot, 2007).

1.2- La nature des liens de coordination interorganisationnelle

Une optique de création de ressources suppose l'existence d'un volontarisme chez l'entreprise, lequel se traduit par l'action de cette dernière sur son environnement. Par conséquent, le type de comportement adopté agit directement sur la structure et la nature des liens. S'agissant de la coordination interorganisationnelle, celle-ci, assimilée au concept générique de relation interorganisationnelle(RIO) (Anderson et Narus, 1991, repris par Lefaix-Durant et al., 2006) de-

vient le produit d'un processus volontariste de création de liens et de partage de ressources, tel qu'il ressort de la définition suivante : *«processus dans lequel deux organisations forment au cours du temps des liens puissants et étendus, de types social, économique, de service et technique, dans le but de réduire les coûts et/ou d'augmenter la valeur reçue et ainsi d'en tirer un bénéfice mutuel»*. Cette définition met en valeur le caractère processuel et dynamique des RIO. La nature de ces relations est fonction à la fois de leurs diversités, étendue et puissance.

Pour appréhender la nature des liens de coordination, l'apport de la Nouvelle Sociologie Économique est essentiel. Granovetter (1973, 1985) défend l'idée d'encastrement de l'activité économique dans les réseaux sociaux, c'est-à-dire les structures sociales, formelles et informelles. Il caractérise ces liens en termes de densité (liens forts *versus* liens faibles).

L'approche en termes de capital social (Bourdieu, 1980 ; Coleman, 1990 ; Putnam, 1995), à la suite de Granovetter, insiste sur le rôle des réseaux de relations sociales, en tant que ressource précieuse, pour la conduite des affaires et la facilitation de l'activité économique (Nahapiet et Goshal, 1998) ainsi que dans la durabilité des relations (Bourdieu, 1980).

Pour mesurer le capital social, Nahapiet et Goshal (1998) proposent une grille permettant de définir celui-ci à partir de trois éléments : ses déterminants (internes et externes), ses composantes (structurelle, relationnelle et cognitive) et ses effets. Cette grille a fait l'objet de nombreuses études empiriques sur le rôle du capital social dans la performance des entreprises familiales (Coeurderoy et BirhashirwaRwibunzaLwango, 2008), dans l'accès aux ressources (Nkakeu, 2003) et dans les décisions d'innovation des entreprises manufacturières (Landry, Amara et Lamari, 2000).

L'ensemble de ces aspects permettent de renforcer l'engagement des entreprises dans les échanges de partenariat, en rendant ces liens forts et durables, par le biais des interactions qu'ils supposent. D'où l'hypothèse suivante :

H₁ : *Plus les comportements des entreprises sont caractérisés par des pratiques managériales et entrepreneuriales, plus elles auront tendance à favoriser des échanges forts et durables avec leurs partenaires (entreprises et institutions publiques).*

1.3- L'environnement : un contexte d'incertitude

En dehors de la théorie standard qui suppose que l'environnement est stable et certain, toutes les autres approches s'accordent à le caractériser par l'instabilité, la complexité, et surtout, par l'incertitude. Cette dernière n'est pas seulement liée à l'environnement, elle est inhérente aux comportements des agents (l'opportunisme étudié par la théorie des coûts de transaction) et ce en empêchant de les prévoir et d'anticiper. Les deux types d'incertitude affectent les relations inter-entreprises en les rendant vulnérables et instables (Meschi, 2006).

L'incertitude correspond au *«manque d'information concernant les facteurs environnementaux, rendant impossible la prévision de l'impact d'une décision spécifique sur l'organisation et à l'impossibilité de donner des probabilités quant à l'impact des facteurs environnementaux sur l'organisation»* (Morris et al., 1995, cités par Guegun, 2006).

Théoriquement, la théorie des coûts de transaction considère l'incertitude comme un attribut de la transaction qui dépend de la spécificité des actifs que l'entreprise détient. Ainsi, selon Williamson (1985), les alliances sont instables et temporaires et aboutissent à plus ou moins long terme à un phénomène de concentration des entreprises. Pour Richardson (1972), le recours à la coopération inter organisationnelle vise à lutter contre l'incertitude. Bouba-Olga (2001), s'inspirant de Richardson, dans une perspective par les compétences, souligne le lien entre l'incertitude et le recours à la coordination : *«lorsque l'incertitude sur les besoins futurs de coordination est forte, lorsqu'un changement à une étape suppose une adaptation de l'ensemble des autres étapes, ou encore, et surtout, lorsque la complexité du processus croît, les besoins de coordination seront plus étroits et les entreprises devront tisser des relations de coopération»*.

L'incertitude peut être mesurée par de nombreux indicateurs : la turbulence du marché et de la technologie ainsi que l'intensité de la concurrence (Lefaix-Durand et al., 2006). Guegun (2006) propose de la mesurer par rapport aux principales parties prenantes de l'entreprise, en distinguant l'incertitude des acteurs proches, des acteurs intermédiaires et des acteurs éloignés.

Ces éléments conduisent à formuler les deux hypothèses suivantes :

H_{2a} : *Plus l'environnement est certain, plus les entreprises seront engagées dans des échanges de partenariat, ont une attitude confiante à l'égard de leurs partenaires, auront une orientation à long terme du partenariat.*

H_{2b} : *Plus l'environnement est certain, , plus les entreprises auront des échanges relationnels (fréquents, forts et durables)..*

1. 4- Les modes de régulation de la coordination inter-organisationnelle

La nature des liens de coordination, la diversité de ses formes et des comportements organisationnels d'une part, l'incertitude liée à l'environnement et aux comportements d'autre part, expliquent simultanément le caractère instable des relations de coordination. Afin d'assurer leur stabilité et leur durabilité, la littérature suggère la diversification des dispositifs de régulation. Ces modes de pilotage⁷ sont classés en deux grandes catégories : contrat (à caractère formel) et confiance (à caractère informel).

Le concept de contrat, selon Brousseau (1997), renvoie à un *«accord par lequel des parties créent des obligations mutuelles afin de se coordonner, c'est-à-dire rendre leurs actions compatibles et partager le surplus d'utilité ainsi créé»*. Ailleurs, Brousseau (2001) insiste sur le rôle de ce dispositif dans la coordination : *«il permet de fonder une véritable économie de la coordination. On y approfondit la connaissance de la nature exacte des difficultés de coordination, des mécanismes que les agents peuvent créer pour les résoudre ainsi que la manière dont ces mécanismes émergent et évoluent»*.

Quant à la définition de la confiance, nous reprenons celle de Brousseau (1997), qui la considère comme étant *« la croyance dans un certain degré de bonne volonté du partenaire, la conviction qu'il tiendra compte dans ses actes des intérêts de l'autre partie »*. Ce caractère de bonne volonté est évoqué dans de nombreuses définitions (Brulhart, 2002 ; Brulhart et Favoreu, 2003 ; Gueye, 2008 ; Ingham et Mothe, 2003).

⁷ Le concept de pilotage est ici assimilé à celui de régulation. Il est défini par Peillon (2001) comme étant *«l'ensemble des moyens mis en œuvre par les entreprises partenaires pour coordonner efficacement leurs actions et leurs décisions au sein de la coopération»*.

Des études empiriques, ont été menées, dans des domaines différents, afin de mesurer le concept de confiance: son impact sur le succès des partenariats verticaux logistiques (Brulhart, 2002), dans les réseaux de franchises (Gueye, 2008), dans le pilotage des groupements d'entreprises (Peillon, 2001), dans les alliances technologiques (Ingham et Mothe, 2003).

Au final, le contrat et la confiance doivent être perçus dans un rôle complémentaire pour la régulation de la coordination inter organisationnelle. C'est ce que Brousseau affirme en soulignant le rôle des contrats dans l'institution de la confiance. Cependant, Peillon (2001) précise que les dispositifs contractuels de pilotage des RIO sont efficaces dans une perspective statique, et dans une perspective dynamique, ils ne sont pas efficaces et supposent d'autres dispositifs «*extracontractuels*», c'est-à-dire la confiance.

Ces divers apports permettent d'avancer les hypothèses suivantes :

H_{3a} : *Plus les contrats entre les entreprises et leurs partenaires sont complets et la confiance élevée dans les échanges, plus les comportements des entreprises seront caractérisés par plus d'engagement, d'orientation à long terme, d'apprentissage inter organisationnel ;*

H_{3b} : *Plus les contrats entre les entreprises et leurs partenaires sont complets et la confiance élevée, plus les échanges seront fréquents, forts et durables (relationnels).*

1.2- Les retombées des liens de coordination inter-organisationnelle

Les retombées des liens de coordination inter-organisationnelle expriment les attentes des acteurs concernés en termes de création de valeur, c'est-à-dire de bénéfice construit via les interactions (Lefaix-Durand et al., 2006). Ces retombées, de par leur diversité, peuvent être de nature économique/tangible/quantitative (comme des biens ou de l'argent) ou non économique/intangible/qualitative (tel le développement d'un réseau social entre gestionnaires) (Lefaix-Durand et al., 2006). Les auteurs résument ces retombées dans la « *création de valeur* », lequel concept est synonyme de compétitivité, de performance et de profitabilité.

En fait, ces retombées peuvent être décrites par différents indicateurs, selon la structure de coordination, en termes de performance dans les opérations d'externalisation (Barthelemy, 2004) ; d'inn-

vation (Reboud et Mazzarol, 2006 ; Edouard, 2003) et d'apprentissage dans les alliances stratégiques (Arrègle et al., 1998). Comme elles peuvent aussi être décrites à partir de la nature des liens de coordination : le transfert de connaissances dans les réseaux inter organisationnels comme résultat de l'influence du réseau personnel du dirigeant (Rejeb, Mezghani et Quélin, 2008) ; l'innovation comme résultat d'un processus social de diffusion et d'échanges formel et informel de connaissances (Amamou et Koubaa, 2008). De ce point de vue, une importante littérature socio-économique met en exergue les effets sociaux et économiques du capital social dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle de l'entreprise (Coeurderoy et Birhashirwa Rwibunza Lwango, 2008) ; la création de l'avantage concurrentiel chez les entreprises familiales (Arrègle et Durand et Very (2004) ; la dynamique d'échange dans les réseaux inter organisationnels (Raveyre, 2004), etc.

De ce qui précède, nous avançons l'hypothèse suivante :

H₄ : *Plus les échanges entre les entreprises et leurs partenaires sont fréquents, forts et durables, plus leurs retombées seront qualitatives et à long terme.*

2.La méthodologie de la recherche, résultats et discussion

2.1.Le recueil des données et le terrain de la recherche

Étant donné l'aspect théorique de la recherche, le recours à un échantillon de convenance peut être admis (Calder et al., 1982, cité par Basly, 2005). L'objectif de la recherche n'est pas de généraliser les résultats, mais plutôt de comprendre les facteurs les plus déterminants dans la coordination inter organisationnelle et de tester quelques hypothèses mettant en relation ces déterminants.

Par ailleurs, le protocole de recherche conçu initialement a été revu pour contourner les difficultés de terrain. En effet, au départ, nous avons voulu travailler sur un échantillon d'au moins une centaine d'entreprises du secteur industriel dans lequel toutes les dimensions de la coordination interorganisationnelle peuvent être observées. Cette taille de l'échantillon est exigée pour appliquer une modélisation par équations structurelles de type LISREL⁸. L'instrument de recherche

⁸ Il s'agit de modèles de relations structurelles de covariance (modèles avec relations récursives). La méthode est appelée LISREL au nom du logiciel dans lequel est

utilisé, à savoir le questionnaire, a été conçu⁹, au départ, pour l'administrer par Internet¹⁰ afin d'atteindre la taille de l'échantillon exigé (150 observation selon Roussel et al., 2002) pour appliquer cette méthode. Cependant, les difficultés rencontrées nous ont conduits à élargir l'échantillon des entreprises ciblées à d'autres secteurs et à administrer le questionnaire directement auprès d'une soixantaine d'entreprises. Au final 41 questionnaires ont été restitués et sont exploitables. Ainsi, en l'absence d'une stratégie particulière de constitution de l'échantillon, nous avons adopté une approche qui tient compte de cette contrainte, à savoir la modélisation par équations structurelles, type Partial Least Squares-PathModeling¹¹, afin de tester le modèle conceptuel.

2.2.La mesure des variables

S'agissant de la conception du questionnaire, de nombreux items utilisés pour mesurer les échelles relatives aux dimensions du coordination interorganisationnelle sont empruntés à la littérature. D'autres items sont conçus par nous mêmes à des fins exploratoires¹².

Pour la variable incertitude liée à l'environnement, l'échelle créée tient compte des aspects relevés dans la littérature (Gueguen, 2006 ; Barthelemey, 2004 ; Bouba-Olga, 2008), à savoir : l'instabilité du cadre institutionnel, les difficultés d'accès à la technologie et l'intensité de la concurrence de Ces aspects sont sensés empêcher les entreprises de prévoir l'avenir et fixer leurs besoins.

Pour la mesure de la nature des liens de coordination, nous avons repris un ensemble d'items à Basly (2005), pour mesurer à la fois la densité des RIO et la régularité des relations d'affaires, lequel sont

implémentée. Mais, d'autres logiciels, notamment AMOS ou le module SEPATH de Statistica sont très utilisés ces dernières années.

⁹ Le questionnaire contient quatre volets : Identification de l'entreprise (1), son environnement (2), son organisation et gestion (3), ses relations avec les autres entreprises et les institutions (4). La majorité des questions sont sous forme d'échelle de mesure de type Likert à 7 points.

¹⁰ Voir notamment Gueguen (2001) et Basly (2005), pour une utilisation de l'internet comme méthode de collecte de données.

¹¹ Pour les différences entre la méthode LISREL et PLS-PM, le lecteur est invité à consulter, par exemple :Lacroux (2009), Jakobowicz (2007), etc.

¹² Faute de place, nous ne pouvons présenter l'ensemble des items constituant la mesure initiale. En revanche, les items retenus après validation sont donnés en Annexes.

synonymes de proximité relationnelle (Bouba-Olga et Grossetti, 2005). D'autres caractéristiques des liens de coordination, notamment l'étendue du réseau de relations, sa dimension relationnelles et structurelle, sont mesurées par des items partagés entre plusieurs sources (Rejeb, Mezghani et Quélin, 2008 ; Landry, Amara et Lamari, 2000 ; Cimon, Hébert et Papadopoulos, 2007). Afin de mesurer la dimension spatiale de la coordination interorganisationnelle, un ensemble d'items est emprunté à Sergot (2006) et d'autres créés par nous-mêmes. L'objectif étant de mesurer l'impact de la proximité géographique sur la nature des liens.

Pour la mesure des comportements organisationnels, les sous-dimensions présentées ci-dessus sont opérationnalisées en utilisant des échelles empruntées à des sources diverses et d'autres créées par nous-mêmes. Ainsi, nous avons repris la mesure développée par Arrègle et al. (1998) pour rendre compte des routines organisationnelles. Pour l'apprentissage organisationnel, sont adoptées les échelles développées par Cimon, Hébert et Papadopoulos (2007) afin de mettre en évidence les dimensions intrinsèques et extrinsèques du concept de capacité. Pour la mesure de la prise de décision, une échelle a été conçue et se rapproche de celle développée par Messeghem (2001) pour caractériser l'orientation entrepreneuriale, ou encore de celle de Dokou (2001) pour décrire la culture entrepreneuriale et managériale.

Enfin, s'agissant des variables permettant de décrire les modes de régulation, sont utilisés les items proposés par Barthelemy (2004) et Brulhart et Favoreu (2003) pour mesurer la qualité contractuelle, et puis ceux de Ingham et Mothe (2003) et Barthelemy (2004) pour mesurer la qualité relationnelle que représente la confiance.

Enfin, pour la mesure des retombées des échanges entre les entreprises et leurs partenaires, une série d'items sont construits par nous-mêmes. Leur formulation se rapproche de celle que proposent par exemple Dumoulin et Martin (2003).

2.3. Les méthodes d'analyse des données

Les échelles empruntées à la littérature sont utilisées dans des cas différents. Elles sont parfois combinées avec des échelles créées par nous-mêmes. Dès lors, s'impose alors la nécessité de vérifier leurs validités et fiabilité.

Le processus d'épuration des échelles, effectué par thèmes, permet de confirmer certaines dimensions de la coordination inter-organisationnelle issues de la littérature. La mise en œuvre du processus a consisté, dans un premier temps, en la réalisation d'Analyses en Composantes Principales (ACP) sur chacune des dimensions, afin de s'assurer de l'absence de phénomènes de multi colinéarité et de tester l'unidimensionnalité des facteurs. Le critère de Kaiser-Meyer-Olkin KMO ($> 0,5$) a été retenu. Puis, est observée la répartition des items sur les facteurs après une rotation Varimax¹³, afin d'identifier les dimensions issues du processus d'épuration. Pour purifier les échelles, le critère retenu est celui proposé par Evrard et al. (1997) en éliminant les items n'ayant aucune contribution factorielle $\geq 0,5$ sur l'une des composantes principales identifiées ainsi que les items complexes ayant une contribution factorielle $> 0,3$ sur plus de deux composantes principales (Blau et al., 1993, cités par Roussel, 1996). Après avoir étudié la validité des échelles, nous nous sommes penchés sur la fiabilité des facteurs issus de l'analyse factorielle en utilisant la mesure de l'alpha de Cronbach (α). La norme minimale ($\alpha > 0,5$) a été retenue, car il s'agit d'une étude exploratoire menée pour la première fois sur ce sujet de recherche et que le modèle proposé n'est que dans sa phase exploratoire.

Dans un second temps, pour tester les relations causales entre les dimensions identifiées ci-dessus, nous avons eu recours à la modélisation par équations structurelles des variables latentes, procédure PLS-PM, et ce en utilisant le logiciel XLSTAT, avec une double évaluation des composantes du modèle de recherche : externe et interne. L'objectif recherché à travers l'évaluation externe étant de vérifier : i) l'unidimensionnalité des blocs de variables manifestes, ii) la validité convergente et iii) la validité discriminante. L'évaluation du modèle interne consiste, quant à elle, à tester les hypothèses de recherche et ce par la vérification de la significativité des relations causales entre variables latentes en utilisant le t de *Student*. L'analyse se termine par le test de la qualité d'ajustement du modèle, en utilisant l'indice global le *Goodness of Fit* (noté GoF).

¹³ Visant à forcer les sous-dimensions des échelles à obtenir une lecture plus claire des contributions.

2.4. Les résultats de la recherche et discussion

Nous allons dans ce qui suit présenter et discuter successivement les principaux résultats obtenus par cette double approche descriptive et explicative.

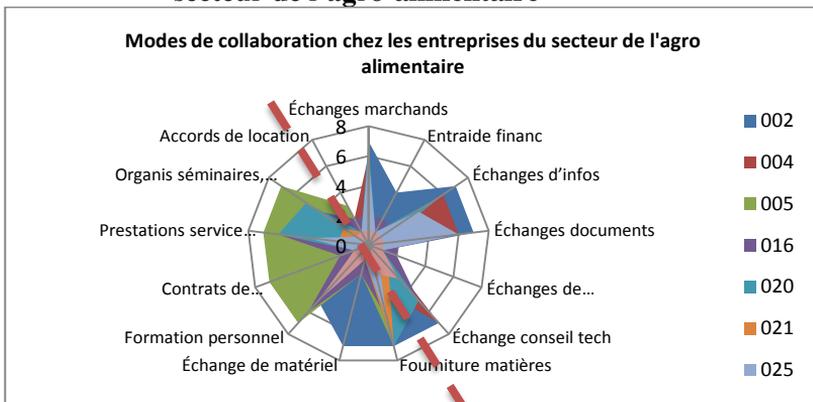
2.4.1. Les résultats de l'analyse descriptive

Sommairement (voir Annexe n°1), les entreprises de l'échantillon présentent le profil suivant : En majorité, ce sont des SARL de moins de 50 salariés, dont l'activité est organisée de manière soit fonctionnelle ou coopérative, dont le chef d'entreprise a généralement un niveau universitaire et une expérience dans le métier allant de 10 à 20 ans (laquelle expérience est issue généralement d'une formation extérieure). Ces entreprises financent leur activité généralement par un apport personnel et un crédit bancaire.

Les résultats de l'étude montrent des fréquences faibles dans les échanges marchands entre les entreprises enquêtées et leurs partenaires. Le plus souvent, ces échanges se font autour du partage d'information, de matière et de conseil technique.

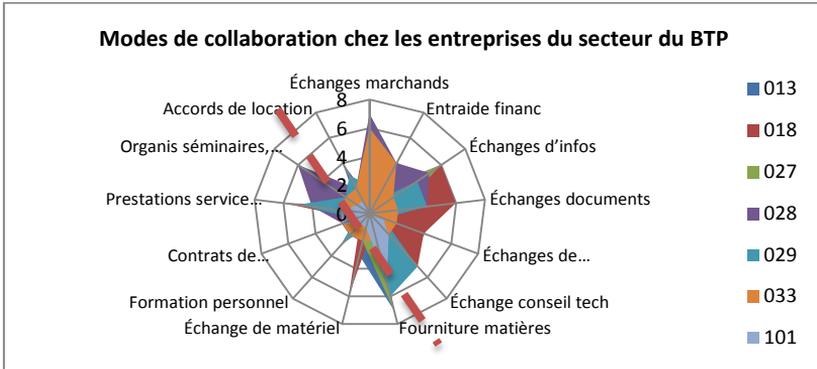
De plus, en comparant entre les entreprises de l'Agro-alimentaire (AA) et celles du BTP¹⁴ par rapport à leurs échanges avec leurs partenaires, les différences constatées sont consignées dans les deux graphiques suivants :

Graphique 1 : Les échanges marchands chez les entreprises du secteur de l'agro-alimentaire



¹⁴ Ce sont les deux secteurs dominants dans notre échantillon (voir Annexes).

Graphique 2 : Les échanges marchands chez les entreprises du secteur du BTP



Il ressort de ces deux graphiques, une quasi-opposition dans les modes de collaboration entre les deux secteurs. Ainsi, les contrats de recherche, l'organisation des séminaires, la formation du personnel sont très fréquents dans le premier secteur et rares dans le second. En revanche, les échanges de personnel sont plus fréquents dans le second secteur.

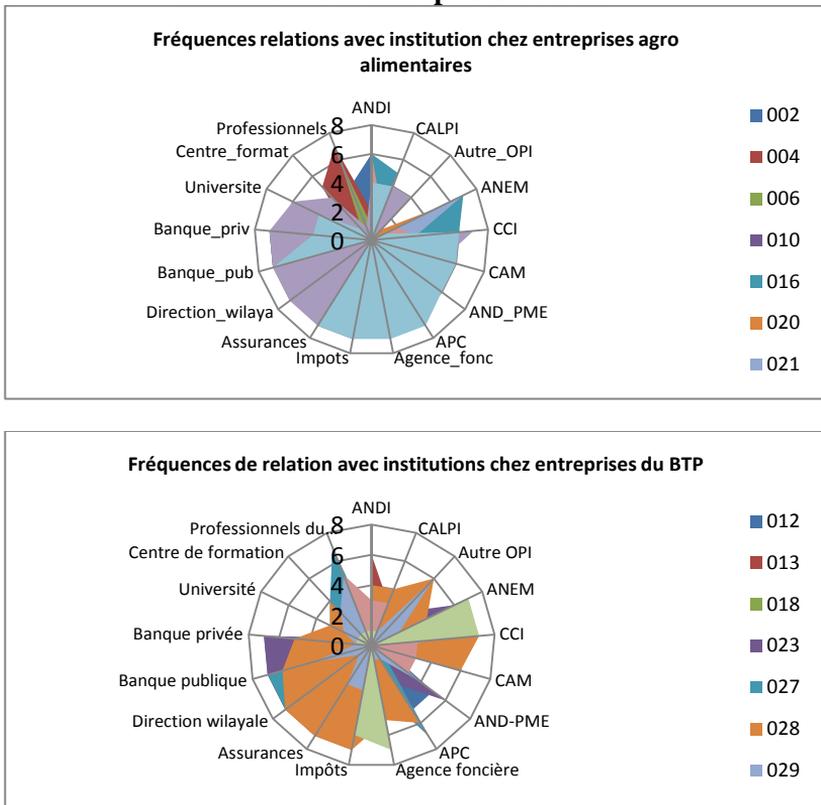
Par ailleurs, les relations observées avec les institutions publiques sont peu fréquentes et donc faibles, bien que les entreprises échantillonnées soient " conscientes " ¹⁵ de la nécessité d'établir des relations de confiance avec ces institutions. Les fréquences les plus importantes des échanges effectués avec les institutions publiques sont celles enregistrées, successivement, avec : L'APC – Les impôts – Les assurances – Les banques – L'ANEM – La CCI. En revanche, les échanges les plus rares sont ceux effectués avec les institutions suivantes : L'université – Les centres de formation – L'ANDI – Le CALPI et autres organismes de promotion de l'investissement.

Enfin, en comparant le profil des entreprises de l'AA et celui du BTP quant à leurs échanges avec les institutions publiques (les résultats obtenus sont consignés dans les deux graphiques ci-dessous), il ressort que les fréquences des échanges avec les institutions publiques sont faibles pour les deux secteurs (voir les courbes autour du point 4 de l'échelle de Likert, qui n'arrivent pas à couvrir les deux gra-

¹⁵ Ceci est apprécié à partir de leurs réponses aux questions « est-ce que vous êtes d'accord.. » (Voir ci-dessous dans l'analyse explicative).

phiques). Le degré de fréquentation avec les institutions publiques est plus important chez les entreprises AA que chez les entreprises du BTP. Toutefois, la nature de l'activité influence aussi le choix de l'institution : Ainsi, à titre d'exemple, l'université et les centres de formations semblent « intéresser » beaucoup plus les entreprises de l'AA que celles du BTP. Et contrairement à nos attentes, les APC collaborent plus avec les entreprises de l'AA que celles du BTP.

Graphique 3 : Fréquences des relations entreprises - institutions publiques : comparaison entre entreprises de l'agro-alimentaires et entreprises du BTP



2.4. 2. Les résultats de l'évaluation du modèle

Comme formulé précédemment, l'évaluation du modèle externe consiste à vérifier, à la fois, l'unidimensionnalité des blocs de varia-

bles manifestes, la validité convergente et la validité discriminante. L'évaluation du modèle interne consiste à tester les hypothèses de recherche et ce, par la vérification de la significativité des relations causales entre variables latentes.

2.4.2.1. Les résultats de l'évaluation du modèle externe

Le processus d'épuration des échelles (en utilisant des ACP avec rotation Varimax et des analyses de fiabilité) permet de confirmer certaines dimensions relevées dans la littérature. En revanche, d'autres aspects n'ont pas pu être dégagés par ce processus¹⁶.

Les résultats de l'évaluation du modèle externe sont jugés satisfaisants. Ainsi, s'agissant du test de l'unidimensionnalité des blocs de variables manifestes (car il s'agit de modes réfléchifs), les valeurs obtenues relatives aux critères des valeurs propres, du ρ de Dillon-Goldstein (ρ) et de l' α de Cronbach sont tous très satisfaisants, puisqu'ils se situent dans les normes (sauf pour la variable confiance qui ne remplit pas la condition d'unidimensionnalité mais dont la fiabilité est satisfaite). (Voir tableau n°1).

Tableau 1 : Unidimensionnalité et fiabilité des blocs de variables latentes (extrait des sorties du logiciel XLSTAT PLS-PM)

Variable latente	Dimensions	α	ρ
Apprentissage org. concurrents	3	0,805	0,886
Apprentissage org. partenaires	2	0,767	0,907
Engagement	3	0,878	0,925
Process. décisionnels	5	0,784	0,857
Parties prenantes décis	2	0,500	0,800
Environnement opportunités	3	0,719	0,843
Environnement contraintes	2	0,545	0,816
Liens sociaux 2	3	0,684	0,829
Soutien familial	4	0,912	0,939
Soutien institutionnel	5	0,848	0,895
Liens marchands	2	0,339	0,751
Proximité géograph.	5	0,809	0,868
Contrat	2	0,686	0,866
Confiance	2	0,075	0,779
Retombées	4	0,794	0,871

S'agissant de la validité convergente, celle-ci est vérifiée si les items qui sont sensés mesurer la même variable sont corrélés (Evrard

¹⁶ Faute de place, les résultats du processus ne peuvent être représentés ici. Le logiciel utilisé est SPSS 17.

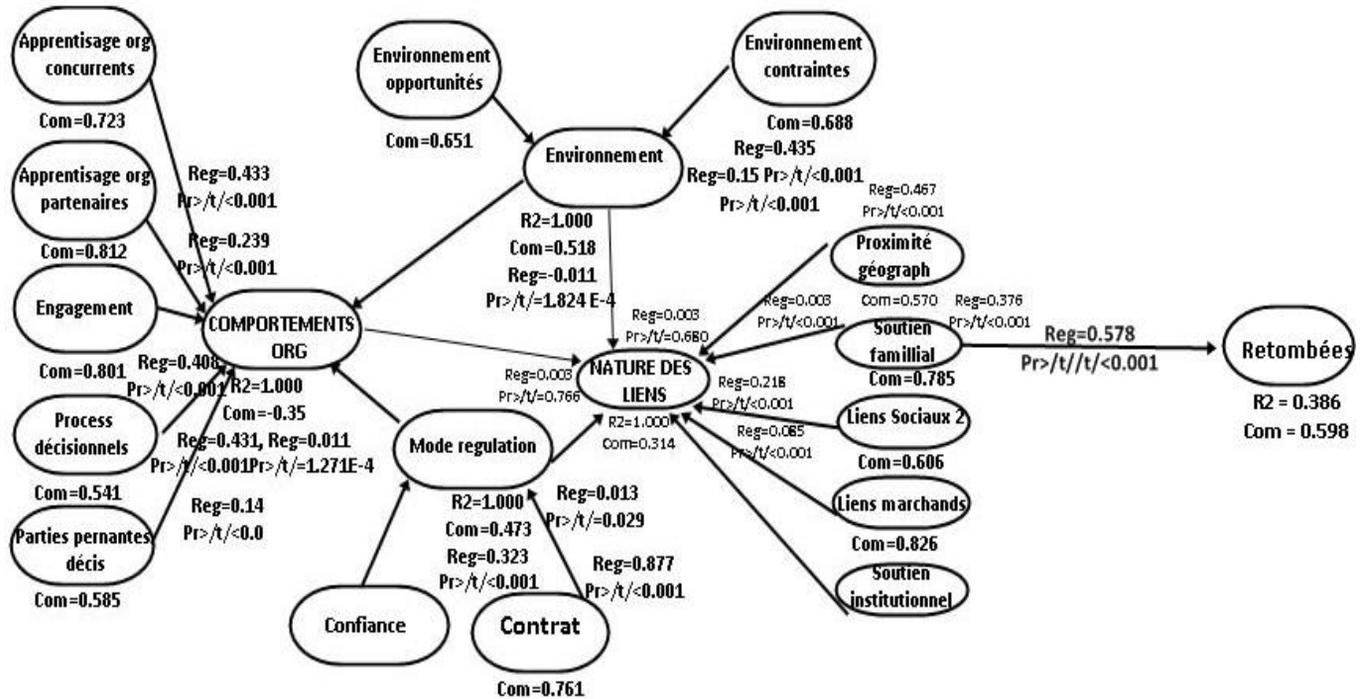
et al., 1993). Elle mesure la quantité de variance qu'une variable latente capture de ses indicateurs par rapport aux erreurs de mesure. Pour évaluer la validité convergente, Fornell et Larcker (1981) proposent deux critères : les contributions factorielles de chaque indicateur doivent être significatives et supérieures à 0,5 et la variance de la variable doit être davantage expliquée par les indicateurs de mesure que par l'erreur. Cette condition est vérifiée par l'AVE (*Average variance extracted*) qui doit être supérieure à 0,5. Dans le tableau en Annexe n°2, tous nos construits répondent à ce critère. La validité convergente est donc satisfaite.

Concernant la validité discriminante¹⁷, celle-ci suppose que la variable manifeste doit être corrélée aussi bien à sa propre variable latente et aux autres variables latentes et que chaque variable latente doit mieux expliquer ses propres variables manifestes que chaque variable latente (Tenenhaus, 1999). Elle est vérifiée en utilisant le critère proposé par Sosik et al. (2009, cités par Lacroux, 2009), à savoir que la variance moyenne partagée entre les construits latents (mesurée par les corrélations entre construits) soit inférieure à la variance partagée par un construit avec ses indicateurs (mesurée par la racine carré de la variance moyenne extraite VME). Nous constatons que les résultats fournis (voir tableau en Annexe n°3) répondent à ce critère et sont donc satisfaisants. Ce résultat est également confirmé par la lecture du tableau de validation croisée (non joint ici, faute de place).

2.4.2-Les résultats de l'évaluation du modèle interne

Le schéma de la figure n°1 rend compte des résultats obtenus. Les liens statistiquement significatifs (t de *Student* pour $p > 0,05$) sont mis en gras.

Figure1: Le modèle de relations causales et les résultats de l'approche PLS (sorties du logiciel XLSTAT PLS-PM)



Discussion des hypothèses

Concernant la validation des hypothèses avancées précédemment, sur les six relations causales introduites dans le modèle de recherche, trois (H3a, H3b, H4) sont significatives, et sont donc confirmées, et trois autres sont infirmées (H1, H2a, H2b) (Voir tableau n°3).

Tableau 2 : Résultats des relations causales et validation des hypothèses

Relation causale		t	Pr > t	Résultat	Hypothèse	
Comportements org	→ Nature des liens	-0,002	0,998	Non Sign.	H1	Non validée
Environnement	→ Comportements org	-1,287	0,208	Non sign.	H2a	Non validée
	→ Nature des liens				H2b	Non validée
Environnement Modes régulation	→ Comportements org	0,175	0,862	Non sign.	H3a	Validée
	→ Nature des liens				H3b	Validée
Nature des liens	→ Retombées	4,938	0,000	Sign.	H4	Validée

i. Analyse des liens entre Comportements organisationnels et Nature des liens

Contrairement à nos attentes, l'incidence des comportements organisationnels sur la Nature des liens n'est pas significative (elle est même négative) ($t = -0,002$; $p = 0,998$). Elle infirme l'hypothèse H1 selon laquelle plus les comportements des entreprises ont des attributs organisationnels, plus les échanges entre les entreprises et leurs partenaires seront forts.

ii. Analyse du lien entre Environnement et Comportements organisationnels

Conformément à la théorie des coûts de transaction, nous avons postulé un effet négatif de l'environnement (marqué ici essentiellement par l'incertitude) sur les comportements organisationnels. Cette hypothèse H2a n'est pas validée puisque les résultats mis en évidence ne sont pas significatifs ($t = -1,287$; $p = 0,208$).

iii. Analyse du lien entre Environnement et Nature des liens

L'autre hypothèse non validée est celle relative à l'effet de l'environnement sur la nature des liens (H2b), et ce, à cause des relations non significatives ($t = 0,175$; $p = 0,862$). Cette hypothèse n'est pas

validée, bien que plusieurs études aient montré l'existence de cet impact (Gueguen, 2004, 2005).

Dans ces trois cas de non validation (H1, H2a et H2b), une re-spécification du modèle est utile, et une exploration d'autres items pouvant mieux refléter les dimensions de l'environnement¹⁷, de la confiance et du contrat, peuvent être envisagées afin de réexaminer ces relations. L'hétérogénéité de notre échantillon d'entreprise peut aussi y être à l'origine.

iv. Analyse du lien entre Modes de régulation et Comportements organisationnels

L'incidence des modes de régulation (confiance et contrat) sur les comportements organisationnels est significative ($t=3,039$; $p=0,005$). Ce résultat reconforte l'hypothèse avancée selon laquelle plus les contrats sont complets et la confiance élevée entre les entreprises et leurs partenaires, plus leurs comportements seront caractérisés par des attributs organisationnels et managériaux. Ce résultat soutient celui de nombreuses études appliquées à des domaines vastes de l'économie (Allouche et Huault, 1998 ; Peillon, 2001 ; Delerue, 2004).

v. Analyse des liens entre Modes de régulation et Nature des liens

Les résultats de l'incidence des contrats et de la confiance sur la nature des liens sont significatifs ($t=2,481$; $p=0,019$). Ils permettent de valider l'hypothèse (H3_b) selon laquelle plus les contrats sont complets et la confiance élevée entre les entreprises et leurs partenaires, plus leurs échanges seront forts). Ce qui reconforte, d'une part les conclusions des théories contractuelles, et d'autre part les études affirmant le lien entre la confiance et les liens sociaux, ou encore entre la confiance et la proximité géographique.

vi. Analyse de la relation entre Nature des liens et Retombées de la coordination inter organisationnelle

Enfin, l'ultime hypothèse (H4) à tester, et selon laquelle plus les échanges entre les entreprises et leurs partenaires sont forts et durables, plus les retombées de ces échanges seront qualitatives et à long terme, cette hypothèse est confirmée puisque les résultats sont significatifs ($t=4,938$; $p=0,000$). Les conclusions de la théorie du capital

¹⁷ Par exemple, essayer de caractériser l'environnement non seulement par l'incertitude, mais aussi par les opportunités qu'il recèle.

social, du Modèle des ressources et compétences et à l'économie de la proximité sont donc réconfortées.

Évaluation de la qualité d'ajustement du modèle

En ne disposant pas d'indices globaux afin de tester la qualité d'ajustement du modèle aux données, contrairement à la méthode LISREL, la méthode PLS propose le *Goodness Of Fit* (GoF) (Bastien et al, 2005). La valeur de celui-ci (0,670) est jugée satisfaisante. Notons aussi, d'après le tableau ci-dessous, l'écart très faible entre la valeur du GoF absolu est celui issu de la procédure de rééchantillonnage (bootstrap¹⁸). Ce qui est réconfortant puisqu'il révèle une certaine stabilité du modèle. Les résultats montrent aussi un très bon ajustement du modèle externe par rapport au modèle interne et confirment ainsi une spécificité de la méthode PLS par rapport à LISREL.

Tableau 3: **Indice global d'ajustement du modèle: *Goodness of fit* (GoF)**

	GoF	GoF (Bootstrap)	Écart- type	Ratio critique (CR)	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Absolu	0,670	0,669	0,017	39,149	0,631	0,708
Relatif	0,865	0,856	0,023	37,879	0,786	0,897
Modèle externe	0,990	0,981	0,007	140,748	0,965	0,992
Modèle interne	0,873	0,872	0,022	39,322	0,802	0,912

Conclusion

L'objectif de cette étude est de contribuer à la compréhension de la coordination inter organisationnelle en mettant en évidence quatre dimensions principales : le contexte ou l'environnement, la nature des liens de coordination, les comportements organisationnels et les modes de régulation.

En termes de résultats, l'analyse a permis de confirmer certaines tendances : les aspects définissant les comportements organisationnels sont tous significatifs. Mais, ces dimensions n'ont pas la même influence: l'apprentissage organisationnel, les processus décisionnels et

¹⁸ Le nombre d'échantillons spécifié dans notre cas est de 100.

l'engagement sont les aspects qui ont le plus d'impact sur les comportements organisationnels. Ainsi, plus les entreprises adoptent ces types de comportement, plus elles ont tendance à coordonner. Ces résultats réconfortent alors les postulats du modèle des ressources et compétences. Concernant la nature des liens, les résultats obtenus réconfortent aussi les conclusions de la Nouvelle Sociologie Économique en termes d'encastrement des relations économiques dans les liens sociaux, et celles de la théorie du capital social en termes d'accès aux ressources.

Cependant, et contrairement à nos attentes, l'hypothèse principale selon laquelle plus les comportements des entreprises ont des attributs organisationnels et managériaux, plus les échanges entre les entreprises et leurs partenaires seront forts et durables, n'est pas validée. De même les effets de la variable environnementale sur les comportements organisationnels et sur la nature des liens ne sont pas validés. Ces résultats vont à l'encontre des études qui soutiennent une telle relation. Ces résultats de non validation s'expliquent, soit par un problème de spécification du modèle (rappelons que celui-ci est en phase de construction), soit par le caractère hétérogène des entreprises échantillonnées. Par ailleurs, les rôles des contrats et de la confiance, en tant que déterminants de la régulation des RIO, sont confirmés. Ces résultats réconfortent les études qui défendent la complémentarité de ces deux types de dispositifs pour une gestion efficace des modes de coordination. Enfin, l'influence de la nature des liens sur les retombées de la coordination inter-organisationnelle a été validée.

En dépit des résultats dégagés et de ses apports, cette recherche présente des limites relatives à la fois à la conception de l'instrument de recherche (le questionnaire) et à son administration (difficulté de terrain). Concernant l'élaboration du questionnaire : le pré-test des items du questionnaire auprès d'experts (académiques ou professionnels de terrain) du domaine était souhaitable. Mais, en l'absence des premiers et la difficulté d'accès aux seconds nous n'avons pas pu affiner la construction du questionnaire par rapport aux ambitions affichées au départ. S'agissant de l'enquête, nous avons souhaité travailler sur deux échantillons différents (un pour une étape exploratoire et un autre pour une étape confirmatoire, tel que préconisé dans le paradigme de Churchill, 1979). Ces échantillons doivent être de tailles élevées (une centaine au minimum) afin de tester le modèle dans ses relations récursives (méthode LISREL). Or, faute d'accès aux

entreprises, nous nous sommes contentés d'un seul échantillon élargi aux différents secteurs d'activité.

Références bibliographiques

Amamou B & Koubaa S, (2008). «*La coopération interorganisationnelle et l'innovation en PME : le rôle de la capacité d'absorption des connaissances* », Actes 9e CIFEPME, Louvain-La-Neuve, Belgique.

Argyris C & Schön D, (2002). « *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique*. De Boeck Université », traduit de « *Organizational Learning II. Theory, Method and Practice* », by Chris Argyris et Donald Schön, 1996, Addison-Wesley Publishing Company.

Arrègle, Durand & Very, (2004). « *Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales* ». Management, 7(1): 13-36, Paris.

Arregle & al, (1998). «Rôle des routines organisationnelles dans le développement des réseaux d'entreprises : une application aux alliances». *Finance Contrôle Stratégie, volume 1, n°1, mars, pp. 7-25.*

Barthélemy J, (2004). «Comment réussir une opération d'externalisation : une approche par les coûts de transaction et les ressources». *Revue Française de Gestion, Aug. 2004, Vol. 30, Issue 151, p. 9-30.*

Basly S, (2005). «*L'internationalisation de la PME familiale : une analyse fondée sur l'apprentissage organisationnel et le développement de la connaissance*». Thèse de doctorat, Université Bordeaux IV.

Bouba-Olga O, (1999). «Changement technique et espaces. Thèse de doctorat en sciences économiques», *Université de Poitier.*

Bouba-Olga O, (2001). «Les espaces des relations interentreprises : L'exemple des activités de R&D ». Document de travail TEIR n°T2001/1, Université de Bordeaux IV.

Bouba-Olga O & Grossetti M, (2008). «Socio-économie de proximité», *Revue d'économie régionale et urbaine, Armand Colin, vol. 0(3), pages 311-328.*

Brousseau E, (1999). «Néo-institutionnalisme et évolutionnisme : quelles convergences ?». *In Économies et Sociétés, HS 35, N° 1.*

Brulhart F, (2002). «Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques : le cas des coopérations entre

industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques ». *Finance Contrôle Stratégie – Volume 5, N° 4, décembre, p. 51–77.*

Cimon Y, Hébert L & Papadopoulos A, (2007). «*Les capacités des organisations comme moteur de la collaboration en contexte de réseau social interorganisationnel*». XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin.

Chanson G, (2002). «*Externalisation, coûts de transaction et relation d'agence*». Mémoire de DEA en Marketing et Stratégie, Dauphine.

Chanson G, (2002). «*Externalisation, coûts de transaction et relation d'agence*». Mémoire de DEA en Marketing et Stratégie, Dauphine.

Cheriet F, (2009). «*Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée* ».Thèse pour obtenir le diplôme de Doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier SUPAGRO.

Coeurderoy R & Lwango B.R.A, (2008). «*Capital social, couts de mesure et efficacité organisationnelle : y a-t-il un avantage spécifique à l'entreprise familiale ?*», 2^{èmes} journées Georges Doriot, École de Management de Paris, 15-16 Mai.

Dameron S, (2003). «*Structuration de la coopération au sein d'équipes projet* ». Actes du colloque de l'AIMS à Tunis.

Kokou Dokou G.A, (2001). «*Accompagnement entrepreneurial et construction des facteurs clés de succès*», Communication à la Xème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-15 juin, Université Laval, Québec.

Dosi G , Teece D & Winter S, (1990).«*Vers une reformulation des frontières de la grande entreprise : la notion de cohérence*». *Revue d'Économie Industrielle, n°51, 1er trimestre, pp. 238-254.*

FillolCh, (2006). «*Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel : une étude de cas chez EDF* ». Actes colloque AIMS, Annecy / Genève 13-16 Juin 2006.

Gueguen G, (2006). «*Une approche proxémique de la PME : le cas de l'incertitude stratégique*», 8^e Congrès CIFEPME.

Gueguen G, (2001). «*Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme* ». XeConférence AIMS, Québec, 13-15 juin.

- Granovetter MS, (1985).** « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness ». *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n°3, p. 481-510.
- Ingham & Mothe, (2003).** «Apprentissages et confiance au sein d'une alliance technologique». Actes XIIe Conférence AIMS, Les côtes de Carthage, 3-6 juin.
- Kechidi M & Talbot D, (2007).** «Institutions et coordination : qu'apporte une analyse par la proximité? Le cas des relations entre Airbus et le réseau de sous-traitance». XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 6-9 Juin.
- Koenig G, (1994).** «Apprentissage organisationnel : repérage des lieux ». *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 76-83.
- Landry R, Amara N & Lamari M, (2000).** «L'influence du capital social sur les décisions d'innovation des entreprises manufacturières ». *Université Laval*.
- Lacroux A., (2009).** «L'analyse des modèles de relations structurelles par la méthode PLS : une approche émergente dans la recherche quantitative en GRH», XX^{ème} congrès de l'AGRH – Toulouse (9 au 11 septembre 2009).
- Lefaix D & al, (2006).** «Relations inter organisationnelles et création de valeur : synthèse, modèle conceptuel et perspectives de recherche», XVe Conférence AIMS, Annecy/Genève, 13-16 juin.
- Meschi X, (2006).** «Réseaux inter organisationnels et survie des alliances», *Actes AIMS*.
- Messeghem K, (2001).** «Peut-on concilier logiques managériales et entrepreneuriale en PME?», Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- Nahapiet J & Goshal S, (1998).** «Social capital, intellectual capital and the organizational advantage». *Academy of Management Review*, 38:2, 242-266.
- Nelson R. R, & Winter S.G, (1982).** «An evolutionary theory of economic change », *Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press*.
- Putnam R, (1995).** «Bowling Alone: America's Declining Social Capital». *Journal of Democracy*, Vol. 6, n°1, pp. 65-78.
- Raveyre, (2004).** «Entreprises, Réseaux et Territoires. Pour une analyse des réseaux interorganisationnels». 4^e journées de la proximité : proximité, réseaux et coordination, IED – GREQAM – LEST, Marseille, Juin.

Zahra S.A & Georges G, (2002). «Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualisation and Extension». *The Academy of management Review*, vol.7, N° 2, p.p.185-204.

Roussel P & al, (2002). «Méthodes d'équations structurelles : Recherche et Applications en Gestion», *In Economica*.

ANNEXES

Annexe n°1. Caractéristiques de l'échantillon (n=41)

Les entreprises de l'échantillon par secteur d'activité

		Effectifs	Pourcentage
Valide	AGROALIMENT	13	31,7
	BTP	11	26,8
	CHIMIE PHARM	1	2,4
	ELECTRI ET ELECTRO	5	12,2
	MECANIQ ET METAL	3	7,3
	SIDERURGIE	2	4,9
	TEXTILE	1	2,4
	BOIS ET PAPIER	1	2,4
	SERVICES	4	9,8
	Total	41	100,0

Effectif des entreprises

		Effectifs	Pourcentage
Valide	< 50	20	48,8
	51 A 100	7	17,1
	101 A 250	7	17,1
	251 A 500	2	4,9
	> 500	3	7,3
	Total	39	95,1
Manquante	Système manquant	2	4,9
	Total	41	100,0

Forme juridique des entreprises

		Effectifs	Pourcentage
Valide	SPA	11	26,8
	SARL	17	41,5
	EURL	6	14,6
	EI	5	12,2
	Total	39	95,1
Manquante	Système manquant	2	4,9
	Total	41	100,0

Structure de financement

		Effectifs	Pourcentage
Valide	PERSONNEL	7	17,1
	PERSONNEL ET FAMILIAL	3	7,3
	PERSONNEL ET BANCAIRE	10	24,4
	PERONNEL, FAMILIAL et BANCAIRE	3	7,3
	Total	23	56,1
Manquante	Système manquant	18	43,9
	Total	41	100,0

Les modes d'organisation des fonctions des entreprises de l'échantillon

		Effectifs	Pourcentage
Valide	COOPERATIF	15	36,6
	FONCTIONNEL	14	34,1
	PAR PRODUITS	4	9,8
	Total	33	80,5
Manquante	Système manquant	8	19,5
	Total	41	100,0

Annexe n°2 : Fiabilité et validité convergente (extraits des sorties de XLSTAT-PLSPM)

Variable latente	Variables manifestes	Corrélati ons	Commun alités	α	ρ D.G. (ACP)	AVE
Apprentissage org. concurrents	APORG11	0,860	0,739	0,805	0,886	0,723
	APORG12	0,847	0,721			
	APORG13	0,841	0,710			
Apprentissage org. partenaires	APORG6	0,950	0,903	0,767	0,907	0,812
	APORG8	0,849	0,721			
Engagement	ENGAGE5	0,944	0,893	0,878	0,925	0,801
	ENGAGE6	0,870	0,760			
	ENGAGE7	0,865	0,750			
Process. décisionnels	DECIS7	0,490	0,241	0,784	0,857	0,541
	DECIS8	0,719	0,518			
	DECIS9	0,800	0,644			
	DECIS10	0,775	0,602			
	DECIS11	0,835	0,698			
Parties prenantes décis	DECIS12	0,427	0,182	0,500	0,800	0,585
	DECIS15	0,993	0,988			
Retombées	RETOMB16	0,874	0,763	0,794	0,871	0,598
	RETOMB17	0,580	0,336			
	RETOMB18	0,739	0,547			
	RETOMB19	0,864	0,747			
Environnement opportunités	ENVIR50	0,779	0,609	0,719	0,843	0,651
	ENVIR53	0,815	0,665			
	ENVIR54	0,824	0,680			
Environnement contraintes	ENVIR56	0,816	0,667	0,545	0,816	0,688
	ENVIR57	0,842	0,709			
Liens sociaux 2	LIENS14	0,803	0,646	0,684	0,829	0,606
	LIENS19	0,709	0,503			
	LIENS21	0,817	0,668			
Soutien familial	SOUTFA4	0,893	0,797	0,912	0,939	0,785
	SOUTFA5	0,928	0,862			
	SOUTFA7	0,848	0,722			
	SOUTFA8	0,871	0,758			
Soutien institutionnel	SOUTET4	0,645	0,417	0,848	0,895	0,654
	SOUTET5	0,756	0,574			
	SOUTET6	0,928	0,862			
	SOUTET7	0,897	0,808			
	SOUTET8	0,777	0,608			
Liens marchands	LIENAT1	0,790	0,625	0,339	0,751	0,628
	LIENAT12	0,793	0,632			
Proximité géograph.	PROXG26	0,675	0,457	0,809	0,868	0,570
	PROXG27	0,757	0,574			
	PROXG28	0,831	0,691			
	PROXG29	0,739	0,548			
	PROXG30	0,760	0,579			
Contrat	CONTRA7	0,836	0,701	0,686	0,866	0,761
	CONTRA9	0,906	0,820			
Confiance	CONFCE2	0,059	0,003	0,075	0,779	0,502
	CONFCE8	1,000	1,001			

Annexe n°3. Validité discriminante (Corrélations carrées < AVE) (sorties logiciel XLSTAT PLS-PM)

	Apprentissage concurrents	Apprentissage partenaires	Engagement	Process décisionnels	Parties prenantes	Environnement opportunités	Environnement contraintes	ENVIRONNEMENT	Liens sociaux	Soutien familial	Soutien institutionnel	Liens marchands	Proximité géographique	Contrat	Confiance	MODÈS REGULATION	COMPORTEMENTS ORGANISATIENS	NATURE DES LIENS	Retombées	Moyenne Communalités (AVE)
Apprent. org concurrents	1	0,159	0,284	0,210	0,148	0,008	0,324	0,039	0,316	0,113	0,148	0,113	0,319	0,468	0,178	0,428	0,688	0,374	0,125	0,723
Apprent. org. partenaires	0,159	1	0,101	0,069	0,037	0,002	0,004	0,000	0,163	0,145	0,048	0,001	0,113	0,072	0,191	0,121	0,341	0,168	0,310	0,812
Engagement	0,284	0,101	1	0,087	0,026	0,001	0,000	0,000	0,387	0,004	0,175	0,002	0,259	0,152	0,003	0,110	0,517	0,227	0,049	0,801
Process décisionnels	0,210	0,069	0,087	1	0,141	0,052	0,005	0,039	0,076	0,000	0,034	0,214	0,047	0,280	0,033	0,240	0,521	0,052	0,011	0,541
Parties prenantes décis	0,148	0,037	0,026	0,141	1	0,004	0,039	0,018	0,273	0,025	0,142	0,094	0,194	0,113	0,373	0,205	0,240	0,207	0,006	0,585
Environnement opportunités	0,008	0,002	0,001	0,052	0,004	1	0,279	0,867	0,039	0,127	0,021	0,141	0,041	0,003	0,055	0,015	0,009	0,069	0,003	0,651
Environnement contraintes	0,324	0,004	0,000	0,005	0,039	0,279	1	0,641	0,057	0,100	0,018	0,000	0,107	0,039	0,054	0,045	0,023	0,060	0,006	0,688
ENVIRONNEMENT	0,039	0,000	0,000	0,039	0,018	0,867	0,641	1	0,060	0,177	0,003	0,069	0,085	0,014	0,070	0,029	0,000	0,087	0,005	0,518
Liens sociaux 2	0,316	0,163	0,387	0,076	0,273	0,039	0,057	0,060	1	0,358	0,262	0,018	0,155	0,125	0,232	0,173	0,372	0,503	0,120	0,606
Soutien familial	0,113	0,145	0,004	0,000	0,025	0,127	0,100	0,177	0,358	1	0,048	0,061	0,084	0,009	0,128	0,034	0,052	0,476	0,584	0,785
Soutien institutionnel	0,148	0,048	0,175	0,034	0,142	0,021	0,018	0,003	0,262	0,048	1	0,136	0,304	0,001	0,003	0,002	0,175	0,555	0,127	0,654
Liens marchands	0,113	0,001	0,002	0,214	0,094	0,141	0,000	0,069	0,018	0,061	0,136	1	0,116	0,014	0,005	0,005	0,110	0,068	0,012	0,628
Proximité géographique	0,319	0,113	0,259	0,047	0,194	0,041	0,107	0,085	0,155	0,084	0,304	0,116	1	0,073	0,013	0,054	0,279	0,622	0,208	0,570
Contrat	0,468	0,072	0,152	0,280	0,113	0,003	0,039	0,014	0,125	0,009	0,001	0,014	0,073	1	0,226	0,925	0,461	0,053	0,000	0,761
Confiance	0,178	0,191	0,003	0,033	0,373	0,055	0,054	0,070	0,232	0,128	0,003	0,005	0,013	0,226	1	0,483	0,172	0,087	0,001	0,502
MODÈS REGULATION	0,428	0,121	0,110	0,240	0,205	0,015	0,045	0,029	0,173	0,034	0,002	0,005	0,054	0,925	0,483	1	0,464	0,078	0,000	0,473
COMPORTEMENTS ORGANISATIENS	0,688	0,341	0,517	0,521	0,240	0,009	0,023	0,000	0,372	0,052	0,175	0,110	0,279	0,461	0,172	0,464	1	0,356	0,084	0,333
NATURE DES LIENS	0,374	0,168	0,227	0,052	0,207	0,069	0,060	0,087	0,503	0,476	0,555	0,068	0,622	0,053	0,087	0,078	0,356	1	0,386	0,314
Retombées	0,125	0,310	0,049	0,011	0,006	0,003	0,006	0,005	0,120	0,584	0,127	0,012	0,208	0,000	0,001	0,000	0,084	0,386	1	0,598
Moyenne Communalités (AVE)	0,723	0,812	0,801	0,541	0,585	0,651	0,688	0,518	0,606	0,785	0,654	0,628	0,570	0,761	0,502	0,473	0,333	0,314	0,598	0