



HAL
open science

Le processus psycho-cognitif de décision : le partenariat européen entre PME

Celia Madeira Ramitos

► **To cite this version:**

Celia Madeira Ramitos. Le processus psycho-cognitif de décision : le partenariat européen entre PME. Sociologie. Université Paul Verlaine - Metz, 1999. Français. NNT : 1999METZ012L . tel-01775806

HAL Id: tel-01775806

<https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01775806>

Submitted on 24 Apr 2018

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

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



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

Université de Metz

**Le Processus Psycho-Cognitif de Décision
Le Partenariat Européen entre PME**

Thèse pour le Doctorat
Mention: Psychologie des Organisations

Célia Madeira Ramitos

Jury

Directeur : Gustave-Nicolas **FISCHER**, Professeur Université de Metz

Président: Carlos **MOTTA**, Professeur Universidade Lusiada

Rapporteurs:

Carlos **BARRACHO**, Professeur Universidade Lusiada

Bernd **KREWER**, Professeur Universität des Saarlandes

Mario **ANTÃO**, Professeur Universidade Lusiada

Décembre de 1999

BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE DE METZ



031 306570 9

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier Monsieur le Professeur Gustave-Nicolas Fischer pour la direction de cette recherche; enfin pour avoir bien voulu faire l'orientation de la présente thèse. Les appréciations sur l'évolution de ce travail, m'ont permis de le terminer soutenue par une Bourse du programme communautaire de développement de ressources humaines- PRAXIS XXI- dans le cadre de la Fondation pour la Science et Technologie du Ministère de la Science et de la Technologie Portugais.

Je remercie également l'aide que m'as apportée l'Université Lusíada et l'Université de Metz, pour les délais de concrétisation au niveau opérationnel de la recherche, c'est-à-dire pour le recueil d'informations par questionnaire.

Je remercie la C.C.I. de Clermont Ferrand et l'IAPMEI de Lisbonne de m'avoir permis d'accéder aux éléments d'information nécessaires au développement de ce travail, notamment sur l'événement de l'Europartenariat.

Cette thèse a bénéficié de plusieurs commentaires, mais l'auteur est responsable des imperfections qui éventuellement subsistent, tant au niveau de la langue que de la recherche proprement dite.

Je voudrais aussi remercier Monsieur Carlos Barracho, Monsieur Bernd Krewer et Monsieur Mario Antão d'avoir bien voulu me faire l'honneur d'être rapporteurs dans mon jury de thèse. À Monsieur, Carlos Motta je remercie la Présidence de cette thèse.

BIBLIOTHEQUE UNIVERSITAIRE	
LETTRES - METZ -	
N° Inv.	1999053L
Cote	L/M3 99/12
Loc.	MAGASIN

RESUMEE

La question posée dans cette étude est: quel est le processus psycho-cognitif mis en oeuvre dans les prises de décision des dirigeants de PME pour s'investir dans le partenariat des entreprises basées dans d'autres pays européens.

Les variables considérées pour étudier ce type de question sont d'une part les caractéristiques au niveau individuel, d'autre part on considère l'activité entrepreneuriale en ce qui concerne la perception des caractéristiques de l'environnement interne et externe de ces entreprises. Nous voulons démontrer jusqu'à quel point il existe une interdépendance entre les variables internes et externes, c'est-à-dire que l'environnement interne et externe demeure une construction interactive dans la mesure où il est internalisé à différents degrés par l'entreprise.

Cette recherche est liée alors au domaine du comportement organisationnel, en ce qui concerne les relations inter-firmes et le processus de décision qui amène les entreprises à se développer par croissance externe ou en partenariat. Elle comprend deux parties principales: l'une théorique, qui comprend l'état théorique sur l'objet d'étude et l'autre fondamentalement empirique et exploratoire, qui décrit et analyse les systèmes de décision de partenariat dans les PME participant à l'Europarténariat à Clermont-Ferrand en Octobre de 1997 et à l'Europarténariat à Lisbonne en Novembre de 1995. L'étude vise à valider un instrument de recherche pour mesurer l'orientation entrepreneuriale de décision de coopération des dirigeants de PME.

SUMMARY

The main question of this study is: which psycho-cognitive process influence the PME's leader decision to invest on the enterprises partnership, based on other European countries.

The considered variables in the study of this sort of question are in one hand, the individual characteristics and in the other we consider the entrepreneurship activity in what concerns the perception of internal and external environment characteristics of those enterprises.

That search is connected both to the organizational behaviour domain, in terms of interfirm relations and the decision process that leads the enterprises to develop by external growth or in partnership.

It involves two main parts: one theoretical that delineates the theoretical state on the subject; and the other essentially empiric and exploratory, that describes and analyses the decision systems of partnership of the participant PME to the Europartnership in Clermont in October 1997 and in Europartnership in Lisbon in November 1995.

The study aims the validation of a search instrument to measure the Entrepreneurial Orientation of cooperative decision in PME leaders.

Mots Clefs: Comportement Organisationnel, Décision, Management Stratégique, Coopération Interentreprises, PME.

Key Words: Organizational Behavior, Decision, Strategic Management, Interfirmes Cooperation, PME.

SOMMAIRE

	Page
REMERCIEMENTS	II
RESUMEE	III
SUMMARY	IV
MOTS-CLEFS	IV
KEY WORDS	IV
SOMMAIRE	V
PREMIERE PARTIE: Révision théorique	1
I.INTRODUCTION	1
1.1. Cadre de la recherche	4
1.2. L'objectif de la recherche	6
1.3. Le plan de la recherche	7
1.4. L'objet de l'étude de la recherche	9
1.5. Le champ théorique de la recherche	14
1.6. Problématique et prémisses de référence	34
1.7. Construit descriptif: L'Orientation Entrepreneuriale (O.E.)	48
II. THEORIE ORGANISATIONNELLE DE DECISION	57
2.1. Le processus de décision organisationnel	61
2.2. De la rationalité substantive à la rationalité adéquate	74
2.3. La rationalité de décision: entre le comportement contextuel et expressif à l'intuition de l'instant	76
2.4. L'approche structurelle et processuel de l'étude de la décision	78

2.5. Le processus de simplification de la décision: l'heuristique	83
2.6. La rationalité de décision est-elle calculée ou systémique?	86
2.7. L'approche paradigmatique de la formation stratégique	88
2.8. Management et limitations cognitives	95
2.9. L'approche paradigmatique socio-cognitif	97
2.10. L'approche paradigmatique naturaliste et la théorie de l'image	105
2.11. La méthode de recherche sur les décisions organisationnelles.	109
III. PME ET PARTENARIAT	112
3.1. De la méso-économie à l'économie en réseau	116
3.2. De l'exportation au partenariat	118
3.3. Le partenariat: une relation synchrétique coopération-compétition	124
3.4. Les stratégies identitaires ou le partenariat comme un moyen de légitimation de l'identité	128
3.5. L'atout majeur du partenariat, une convention constitutive?	131
3.6. De l'apprentissage organisationnel à l'apprentissage inter-firmes	137
3.7. Bilan et critique des théories de recherche sur la formation des relations interentreprises	141
DEUXIEME PARTIE: Présentation du terrain et méthodologie	149
IV. PLAN ET METHODE	149
4.1. Terrain de la recherche	149
4.2. Echantillon	158
4.3. Elaboration de l'instrument de recherche	159
4.4. Hypothèses	164
4.5. Procédés mis en oeuvre	174

TROISIEME PARTIE: Discussion des résultats et conclusion.	177
V. ANALYSE DES RESULTATS	177
5.1.Objectif et méthodologie statistique utilisée	177
5.2. Analyse univariée des observations d'entreprises françaises	177
5.3. Analyse factorielle aux différents niveaux d'analyse	183
5.4. Analyse de fiabilité des échelles: calcul de l'alpha de Cronbach	187
5.5. Analyse de régression 'optimal scaling'	189
5.6.Analyse de la deuxième partie du questionnaire	190
5.7. Analyse univariée des observations des entreprises portugaises	204
5.8. Analyse factorielle aux différents niveaux d'analyse	209
5.9. Analyse de fiabilité des échelles: calcul de l'alpha de Cronbach	212
5.10.Analyse de régression 'optimal scaling'	214
5.11.Analyse de la deuxième partie du questionnaire	215
DISCUSSION ET CONCLUSION	229
LISTE DES FIGURES	247
LISTE DES TABLEAUX	248
Références Bibliographiques	250
ANNEXES	
Annexe 1a I Partie du questionnaire définitif	
Annexe 1b II Partie du questionnaire définitif	
Annexe 2 Analyse de contenu des interviewés initiales (à l'événement d'Europartenariat)	
Annexe 3 Analyse de contenu sur le type de partenariat souhaité par les entreprises françaises et portugaises	
Annexe 4 Traitement statistique de la I partie du questionnaire	
Annexe 5 Traitement statistique de la II partie du questionnaire	

PREMIERE PARTIE: Révision théorique

Les savants doivent se limiter à décrire la réalité passée et présente, les hommes politiques et les managers doivent faire des choix. C'est une erreur et une mystification que certains hommes politiques et managers font de faire croire que leur choix sont dictés par la connaissance des savants!

Henri Atlan

I.INTRODUCTION

Dans la recherche théorico-pratique nous pouvons prendre divers chemins plus ou moins définis, ce qui n'est pas toujours une tâche facile puisque les instruments de ce domaine d'étude ont une utilisation plus ou moins précise, mais relative dans leur application.

Lors du recensement bibliographique cela a été confirmé, le caractère systématique des recherches développées sur l'objet de l'étude sont à développer tant au niveau théorique que méthodologique.

En effet, tout chercheur est animé par une intuition fondatrice qui doit toutefois être systématisée et disciplinée, car le développement de la recherche exige de nombreuses tâches sans oublier la liberté et le sens recherché (Weick,1989).

Actuellement, en Europe la recherche sur l'étude du comportement organisationnel regroupe les thèmes et les matières semblables aux Américains. Certains auteurs cherchent évidemment à se différencier. Les recherches européennes de nature qualitative et interprétative, soutiennent une discussion d'idées intéressantes visant à la critique sociale et à la réfutation du sens commun. Le développement des études de cas empiriques se produit surtout dans un cadre de recherche plutôt auto-référentiel.

L'intérêt des chercheurs américains, est marqué par le développement et la vérification d'une théorie causale; l'étude quantitative d'échantillons représentatifs prédomine nettement.

Les chercheurs européens considèrent comme valable une nouvelle idée, alors que leurs collègues américains valident une recherche par l'analyse rigoureuse des hypothèses, même si celles-ci peuvent se considérer comme triviales (Thoening et Koza,1995).

En ce moment, les deux approches retiennent des tendances dominantes semblables: par exemple, les théories sur l'analyse des réseaux, les coûts de transaction, l'écologie des populations organisationnelles et l'interdépendance des ressources prédominent. Toutefois, la recherche anglo-saxonne présente une perspective pragmatique au sens empirique et épistémologique alors que la tradition européenne est métaphisico-philosophique (Bacharach *et al.*,1995).

Les thèmes de ces recherches se concentrent autour des questions de nature épistémologique, liées à la théorie du management et du développement de la connaissance organisationnelle (Usdiken et Pasadeos,1995). D'autre part, le mythe dominant dans la théorie du management a comme paradigme sous-jacent le darwinisme social et la fonction de rationalité ou de rationalisation (Bowles,1997).

Dans notre recherche, l'objectif est de faire la description du construit en étude: c'est-à-dire, *l'Orientation*, dans quel sens ? *Entrepreneuriale*, visant le marché et la hiérarchie, ou plutôt des transactions en réseaux ?; les PME, seulement celles qui sont engagées dans un processus de coopération, *Décisions de partenariat*, compris le processus psycho-cognitif au niveau organisationnel qui permet d'entreprendre ce type de projets.

Le recensement théorique de cette étude a été élaboré à partir de la manière dont les perspectives ont été sélectionnées, associées et articulées dans un espace de débat où les divers auteurs nous permettent de présenter les recherches et les différents aspects de leur contribution.

Les paradigmes ou les stylisations classiques et en construction (la théorie de la décision, la rationalité et la rationalité limitée, les aspects politiques et la cognition) permettent-ils de trouver une voie de synthèse grâce à leurs tensions et de reconnaître les différences principales entre les approches existantes.

Le concept de 'rationalité limitée' de Simon est mis en cause par March qui a énoncé d'autres dimensions au delà de la rationalité simplificatrice, à savoir, les rationalités ludiques ou adaptatives ou sélectives ou, *a posteriori*. À ces rationalités, nous pouvons ajouter la rationalité systémique, la rationalité expressive et contextuelle, voire complexe, c'est-à-dire ambiguë et incertaine, même aléatoire.

La rationalité processuelle exprime le sens des décisions dans leur processus; la rationalité adaptative décrit le principe du comportement de l'individu et de l'organisation en apprentissage. La rationalité sélective se réfère aux choix sélectifs qui se font en fonction de la survie et de la croissance des organisations. La rationalité *a posteriori* est justifiée ultérieurement par sa cohérence vis-à-vis des objectifs. La rationalité complexe a toujours d'une certaine manière un lien avec le hasard.

On comprend le sens à travers les comportements et les changements des organisations dans un cadre naturel de raisonnement qui permet une réflexion non seulement à partir d'une mémoire organisationnelle, mais aussi d'une projection créative, voire inventive. Cette quête de sens s'arrête lorsque l'ordre s'impose, c'est-à-dire par l'existence de la clarté et de la rationalité.

En fait, la construction du sens est toujours associée à une certaine plausibilité plutôt qu'à une certitude. Lemoigne (1995) soutient que l'interprétation et non le choix est à la base de la vie de nos organisations actuelles. La décision peut alors être étudiée par le sens que les dirigeants lui confèrent, comprise comme acte elle est contraire au choix. En cherchant le sens à travers les manifestations objectives et observables, les individus poursuivent progressivement leur action.

Ce sens est toujours donné et précisé par l'action ou l'expérience associée à des projets et prend en compte le processus cognitif individuel transmis en interaction de manière collective.

Schutz (1987) présente deux perspectives possibles du concept de sens, l'une Bergsonienne qui se réfère à la durée, l'autre Husserlienne qui se tourne vers l'action. L'attribution de sens à une échelle temporelle se fait après le déroulement d'un événement ou, alors, c'est l'anticipation d'une expérience future qui gagne un sens par rapport au passé. Tout projet se modifie au fur et à mesure qu'il s'accomplit et l'attribution d'un nouveau sens est fait à partir de son achèvement. Enfin, l'interprétation a toujours un modèle idéal auquel l'individu compare ce sens et le croit compatible avec l'action. La construction du sens est mue par l'acceptabilité, plutôt que par l'exactitude. Cet argument nous renvoie à la réduction des recherches aux domaines dynamiques: enfin à une idée de sens suffisant (Lundberg, 1998). Ainsi, le présupposé dont la création du sens dans les organisations est influencée par la consonance recherchée fait que le conflit et l'incertitude prennent une certaine importance dans la genèse du changement et de la création de nouvelles formes organisationnelles .

La dynamique de toute organisation exige de la flexibilité pour traiter les informations en provenance de l'environnement qui est, de plus en plus, interprété comme incertain et instable, voire dynamique et complexe (Dollinger et Golden, 1992).

En effet, l'information perçue dans ce contexte de rationalité adaptée oblige à repenser la coordination à partir de la communication d'échange et de négociation entre les dirigeants de différentes entreprises, dans un contexte d'apprentissage mutuel. La cohérence de la décision de coopération ne peut être obtenue par la seule définition, *a priori*, de la structure de décision car le système décisionnel n'est pas un système clos, mais une fonction de l'appréciation du sens par l'équipe dirigeante en fonction de l'environnement dans lequel l'entreprise travaille. La démarche de ce choix stratégique est de nature méthodologique individualisée, qualifiée d'holiste ou global et systémique. La décision de partenariat est, à notre sens, un processus heuristique,

fondé, sur des essais et des erreurs, sur l'apprentissage développé. Elle se maîtrise dans une situation environnementale caractérisée par l'incertitude et la dépendance.

Présenter ainsi les approches théoriques qui nous permettent d'expliquer les nouvelles configurations organisationnelles n'est pas une tâche facile, vu qu'elle doit se confronter à un système de mesure; c'est-à-dire dégager les facteurs qualificatifs de chaque niveau d'analyse, à savoir, au niveau individuel, de l'organisation et de l'environnement qui nous permettent de décrire le processus psycho-cognitif de décision de partenariat entre entreprises.

1.1.Cadre de la recherche

La coopération envisagé aujourd'hui par les PME est-il un nouveau phénomène dans la théorie des organisations ou fait-il l'objet de nombreuses recherches?

De nos jours, on assiste à l'influence 'idéologique' d'une Economie désormais livrée à la mondialisation. La recherche sur les formes de développement interentreprises peut être considérée comme faisant partie de cette démarche.

Dans ce sens, les efforts des PME au niveau européen, peuvent être envisagés dans le cadre du développement de l'europartenariat. Celui-ci peut être compris comme une tentative de passer des conventions de coopération entre ces types d'entreprises. Ainsi, l'étude des relations interentreprises est associée au fait que les décideurs de PME de culture et d'origine diversifiées agissent de façon conjointe, en vue d'établir un développement commun. Dans notre étude, nous nous sommes limités à la démarche d'un petit groupe de PME Portugaises et Françaises engagé dans ce type de projets.

L'internationalisation des marchés exige l'adaptation des entreprises à un nouveau fonctionnement dans le contexte européen. L'effort des Etats et de la Communauté Européenne en vue d'aider les PME à se développer ensemble ou en partenariat, nous a permis de réaliser notre recherche autour d'un groupe d'entreprises faisant partie de ces réseaux. Cette orientation requiert une mobilité des PME à la recherche de partenaires au delà des frontières qui les confrontent à d'autres entreprises en Europe.

Est-il possible de caractériser la topographie de ce processus d'internationalisation, c'est-à-dire le degré et la nature de l'interaction entre un espace régional et l'économie mondialisée? Ces deux mouvements se croisent: d'un côté la mondialisation, de l'autre la régionalisation, comme les visages de Janus.

Au niveau des PME, les possibilités de développer ces conventions se concrétisent par des formes fort disparates; les contenus implicites des accords souhaités par les entreprises sont: l'échange technologique d'une entreprise au profit d'une autre; l'accord de commercialisation d'une entreprise à l'autre; l'entreprise partenaire commercialise ses produits; acquérir une technologie ou accord de production, l'entreprise partenaire peut aussi produire pour le compte de l'autre entreprise ; accord combinant, à la fois, une cession de technologie et un accord au profit de l'entreprise étrangère; accord symétrique, acquisition et cession de savoir-faire d'une entreprise, vis-à-vis d'un partenaire étranger; une autre forme peut être la combinaison d'acquisitions de savoir-faire et d'accords de production pour le compte de l'entreprise étrangère; accord croisé: acquisition de technologie, cession de produits de la part de l'entreprise; accord complexe où l'entreprise cède des composantes à une autre entreprise étrangère, lequel est un support pour la commercialisation de produits émanant de la première entreprise; l'entreprise devient alors le support d'un réseau de commercialisation de produits étrangers. Enfin, des partenariats financiers, technologiques et commerciaux peuvent prendre des formes de prises de participations croisées, d'accords de recherche et développement, de licence et de distribution.

Parfois, le développement de la coopération interentreprises mène les PME à des désillusions. En effet, une telle coopération suppose une certaine perte d'autonomie et, souvent, celle-ci est liée aux impondérables de tout accord - dus aux rivalités qui apparaissent. Dans ce sens, les déceptions sont inévitables. Mais, les PME ne peuvent pas éviter ces interdépendances, surtout à une époque où l'accroissement d'un équilibre entre les aspects d'opportunités et les aspects d'incertitude sont toujours présents.

Dans le contexte actuel, où la conjugaison des opportunités d'ouverture sur l'environnement et les menaces tant sur le plan national qu'à l'échelle internationale, est de plus en plus, évident; le problème du développement externe pour la PME reste un phénomène à étudier. Depuis longtemps, la plupart des entreprises européennes qui ont développé des stratégies de marché fortement segmentées sont restées incapables d'assurer des perspectives de travail avec d'autres entreprises. Ainsi, la mise en oeuvre de programmes européens depuis 1988, souvent avec des restrictions d'implantation financières, administratives et culturelles, n'a pas tellement renversé la situation jusqu'à ce jour.

La délimitation des objectifs, par rapport à la présence que l'entreprise veut assurer hors du marché domestique auquel elle a été longtemps attachée, passe par les anticipations qui permettent de corriger tout ses points faibles, au plan financier, commercial ou industriel. Normalement ces faiblesses sont à l'origine de l'intérêt pour une démarche de partenariat;

concernant à ce moment-là les incompatibilités qui leur sont propres, elles conduisent le processus de négociation entre entreprises souvent à l'échec.

De la sorte, l'intérêt de développer des recherches en vue de comprendre les démarches qui portent sur la réalisation de conventions entre entreprises est à l'origine de la présente étude.

La problématique de la prise de décision dans notre étude vise à mieux cerner les aspects de la maîtrise du partenariat dans un contexte déterminé de coopération interentreprises.

Arriver à distinguer les difficultés éventuelles dues à l'environnement dans lequel les entreprises travaillent pour retrouver les partenaires les plus compatibles avec les projets que chaque entreprise entend développer permet de soutenir la pertinence du processus de décision, considérant le processus psycho-cognitif sur lequel repose la coopération. Cela définit le champ de notre recherche comme une démarche empirique.

Pour expliciter le déroulement de notre projet de recherche il importe, tout d'abord, de clarifier l'utilisation de certains concepts théoriques auxquels notre investigation est attaché, à savoir d'une part, les aspects théoriques et paradigmatiques du processus de décision, de l'autre le domaine théorique associé à la coopération interentreprises.

Ensuite, nous présenterons les objectifs de cette recherche et nous montrerons les diverses étapes de leur réalisation.

1.2.L'objectif de la recherche

Notre travail porte sur l'étude de la prise de décision opérationnelle dans le contexte d'une démarche de coopération entre entreprises au niveau européen à un moment donné.

Pour délimiter le champ de la recherche, l'étude du processus de décision sera associée d'une part, aux caractéristiques de l'entrepreneur, d'autre part à celles de l'organisation et de son environnement qui sont les seuls déterminants pour décrire la compréhension du sens que les entreprises donnent aux nouvelles façons de s'organiser. Ainsi, ce sens recherché par les entreprises dans la démarche de développement à travers une croissance externe ou en partenariat constitue l'objectif proprement dit de l'étude. L'opérationnalisation des concepts de cette étude reste une des limitations majeures vu que d'un côté, les instruments validés sont peu nombreux et d'autre part, parce que la participation des entreprises à ces projets et à ces résultats est en formation.

Enfin, pour valider les concepts en étude cette recherche se propose de dégager des facteurs, pour décrire et analyser le processus psycho-cognitif de décision et comment est

effectuée la démarche de partenariat en vue d'obtenir certaines synergies dans la relation interentreprises. En outre, le partenariat est-il recherché par les PME pour se maintenir sur le marché ou survivre dans un environnement de plus en plus dynamique ?

A partir de l'étude de terrain auprès des décideurs, nous irons comprendre quels sont les déterminants principaux énoncés, lesquels contribuent le plus à saisir ce processus décisionnel, le but ultime étant l'exploitation de la démarche partenariale dans sa phase de maîtrise d'un projet commun.

Cette étude a aussi une raison plus pragmatique de mettre en évidence les incertitudes associées à ce type de démarches, une fois que ces entreprises doivent passer de la logique de la recherche de la compétitivité à une logique de la recherche de la coopération ou plutôt d'un certain syncrétisme entre coopération et compétition.

Les barrières de ce processus se réfèrent au fait que la coopération s'établit entre des entreprises qui sont et restent parfois rivales pour certains de leurs activités; la coopération ne supprime pas pour autant la compétition.

1.3. Le plan de la recherche

Notre travail se divise en trois parties. Tout d'abord, après avoir délimité les différents aspects de cette étude, nous décrirons dans une première partie théorique, les concepts utilisés afin d'expliquer 'l'orientation entrepreneuriale interentreprises' à travers les variables descriptives au niveau individuel, organisationnel et de l'environnement.

A la suite de la présentation des concepts, nous énoncerons une partie plus opérationnelle et théorique de l'état des études réalisées aux différents niveaux d'analyse.

Au niveau de la concrétisation proprement dite la démarche du chercheur sur le terrain des entreprises, implique l'élaboration d'instruments qui permettent de confirmer ou d'invalider les présupposés théoriques. D'autre part, l'acceptation des dirigeants de participer à l'étude représente donc un raisonnable ensemble dans notre investigation.

Cette étude analyse les relations entre la dynamique de l'environnement et celle de l'organisation qui amène les PME à s'engager dans des projets de partenariat. Elle sera effectuée sous forme d'un questionnaire auprès d'un échantillon de PME portugaises et françaises.

En ce qui concerne la dynamique de l'environnement, en particulier, dans l'espace européen, nous allons analyser la manière dont les dirigeants perçoivent la dépendance et l'incertitude.

Au niveau interne, on se propose d'analyser les implications de l'augmentation du niveau d'incertitude dans l'horizon temporel et l'adéquation des systèmes de management, mesurés parmi les caractéristiques de structure, de système d'information et de rationalité de prise de décision. Au niveau individuel, le locus de contrôle et le style politique de décision seront aussi abordés dans notre étude. Ces deux niveaux d'analyse, interne et externe, nous permettent d'expliquer l'orientation globale de partenariat interentreprises.

Dans tout cadre de recherche, le chercheur se situe toujours entre ces deux mondes, celui de la science pure et celui de la science appliquée, entre le 'monde virtuel' et le 'monde réel'. Fischhof (1996) applique les concepts du laboratoire, au monde réel qui se résume à la trilogie de la décision: options, incertitudes et conséquences.

Karlsson (1988) a fait une étude phénoménologique sur les 'décisions' et les 'options' et il a découvert que la 'décision' se réfère à une seule et non à deux ou plusieurs alternatives. Décider est un acte plus créatif que faire de simples options. En ce qui concerne les décideurs expérimentés, ils choisissent la meilleure alternative à partir de la création et de l'évaluation de plusieurs cours d'action. En fait, ils classifient le problème et une seule option est, par la suite retenue et évaluée, selon l'adéquation à la situation (Klein, 1989).

Mintzberg (1975) l'avait déjà observé chez les managers, les décisions impliquent une option unique et non plusieurs, la décision étant d'aller vers cette option plus que de choisir entre des options concurrentes. Ainsi, la décision de partenariat fait partie du projet de l'entreprise et n'est pas une question de choix entre alternatives organisationnelles.

Teigen (1996) soutient même que la prise de décision n'appartient peut-être pas à la psychologie cognitive, mais à la psychologie de la motivation; un décideur est un homme d'action et non un spéculateur, qui est engagé dans un projet d'entreprise.

En résumé à partir de l'étude des processus de décision dans les PME, qui consiste à comprendre comment les facteurs de l'environnement influencent la décision dans une structure déterminée; nous sommes amenés à analyser la perception des conditions externes; ainsi que les caractéristiques spécifiques à l'organisation et au dirigeant. Cela implique l'approfondissement de l'étude du processus de décision à partir des aspects situationnels et organisationnels et de style individuel qui détermine l'orientation de l'entreprise de s'engager dans un projet de partenariat.

Les études existantes sur le partenariat sont surtout orientées sur les différentes phases de ce processus et présentent des prémisses semblables selon la théorie d'analyse qui s'articulent autour des aspects de la formation du contrat formel ou relationnel accompagné d'explications

ayant comme support principal les théories de l'interdépendance des ressources, des coûts de transaction et de la perspective évolutionniste, pour ne citer que les plus représentatifs.

1.4. L'objet de l'étude

L'objet de notre étude vise à sonder la perception que se font les dirigeants vis-à-vis des conventions de coopération entre eux. Notre problématique de la coopération entre entreprises est marquée et peut être délimitée par l'étude du processus psycho-cognitif de décision. Celui-ci consiste à poser la question sur les rapports entre la réalité organisationnelle interne de l'entreprise et son environnement. Le facteur principal de liaison entre ses deux niveaux internes et externes est nettement l'accès et le traitement systématique de l'information pour décider.

L'information quantitative et qualitative est souvent limitée par des ressources existantes et son traitement interne et externe sont aussi limités par les aspects économiques et quantitatifs.

La plupart de l'information disponible est aujourd'hui tellement agrégée pour pouvoir être efficacement utilisée dans l'élaboration de la stratégie de partenariat de l'entreprise que toute tentative pour la définir est un peu vaine. L'enregistrement à travers des réseaux électroniques est la voie plus tangible pour faciliter et mettre en oeuvre son traitement en vue de permettre de décider de façon non optimale mais adéquate.

Ainsi, le partenariat entre PME est aujourd'hui un champ de recherche à part entière, et s'inscrit dans ce processus d'adaptation interorganisations qui détermine l'évolution accrue des formes organisationnelles, malgré leur manque de flexibilité et la lenteur de leur développement.

Ceci dit un processus de changement organisationnel et d'innovation entraîne plus une réussite qu'une résistance pour maintenir le statu quo ante? Dans ce contexte de mobilité la nécessité d'échanger des ressources à acquérir soit d'ordre technique ou de compétences fait que les PME développent leur positionnement en partenariat.

En ce qui concerne le cadre générale de la recherche, les chercheurs qui ont soutenu une perspective classique partent d'une base théorique importante mais qui ne prend pas en considération le comportement. D'autres encore, s'intéressent à la théorie et au comportement et cherchent à réduire la distance entre les deux, en vue de changer le comportement, ou la recherche-action.

Une autre perspective consiste à retenir la logique générale et à structurer la théorie classique en vue de changer les aspects théoriques et des opérations afin d'atteindre les objectifs de recherche scientifique. Cette approche s'intéresse surtout au comportement et prétend

développer sa compréhension. C'est la position des économistes comme Bell (1982) Lommis et Sudgen (1982) et la théorie de Kahneman et Tversky (1972); en outre Beach (1990) s'intéresse à modifier la théorie face à l'évidence.

Une dernière perspective est représentée par la description du processus de décision dans leur contexte, il s'agit de connaître les décisions prises par les décideurs et de les aider à faire mieux.

En outre, Argyris (1998) résume en trois dimensions les bases de la démarche scientifique: tout d'abord l'intégration et les différentes disciplines qui permettent d'apercevoir la complexité d'une réalité spécifique compte tenu des différents paradigmes en vue d'aborder les diverses approches. Envisager une vision intégrative porte ainsi à considérer les problèmes dans leur complexité naturelle, en évitant d'opérer le réductionnisme qui appauvrirait la réflexion et la pertinence des indications d'ordre théorique ou pragmatique.

D'autre part l'actionnabilité, la pratique de la recherche doit refléter une conception intégrative en cherchant à combiner, plutôt qu'à opposer, théorie et pratique, ce faisant, on se réfère à l'actionnabilité des connaissances produites. Argyris la définit comme un savoir pouvant être mis en action. Le concept d'actionnabilité doit se traduire sur le statut de la connaissance scientifique, dont la valeur principale est l'efficacité, c'est-à-dire, la capacité à répondre aux problèmes des organisations.

Enfin, en ce qui concerne l'éthique, le chercheur doit évaluer sa recherche selon des critères éthiques, tout autant que méthodologiques.

Notre approche s'inscrit ainsi dans le paradigme naturaliste actuellement en construction, et dans le cadre théorique de la théorie psycho-cognitif de décision.

L'approche naturaliste de la recherche peut être envisagée à partir de trois perspectives: cognitive, adaptative et systémique.

Beach et Mitchell (1990) se sont proposés de modifier la théorie face à l'évidence du comportement, même n'arrivant pas complètement à la compréhension totale de celui-ci à partir de leur théorie. L'approche naturaliste est en voie de développement (Beach *et al.*, 1996). Cette perspective est plutôt descriptive et abductive. Les modèles se divisent en quatre catégories: les modèles de reconnaissance, les modèles narratifs, incrementaux et éthiques. Tous ces modèles ont en commun la dissidence avec les modèles rationnels normatifs, ainsi que les modèles exclusivement socio-cognitifs. Leur préoccupation principale est la description compréhensive du processus de décision. Tout d'abord, le rôle de la situation est considéré par le modèle de la reconnaissance, en outre, le rôle des scénarios, les histoires et cas d'entreprises, et les arguments autour de la connaissance sur le passé, le présent et le futur qui justifient toute prise de décision

dans les modèles narratifs. Ensuite, le rôle de l'évaluation incrémentale qui accentue un temps circulaire de décision, résultat d'un feed-back des progrès de l'action politique. Enfin, le rôle moral et éthique qui détermine le parcours d'action inacceptable, ainsi que la prescription de nature institutionnelle des bonnes règles et pratiques d'action entre les entreprises; parfois avec des réglementations et des aides des états, ce qui est vraiment le cas de l'initiative d'Europartenariat.

L'objectif du paradigme naturaliste est de développer une nouvelle théorie, déjà définie comme la Théorie de l'Image (Beach et Mitchell, 1987), elle décrit le comportement de prise de décision et ne défend pas l'idée d'une prescription des comportements des dirigeants, c'est-à-dire comment ils doivent se comporter en vue de maximiser leurs décisions, comme dans le cadre prescriptible.

Deux versions de la théorie de l'image, l'une individuelle (Beach, 1990) et l'autre organisationnelle (Beach et Mitchell, 1990; Weatherly et Beach, 1996) peuvent être retenues.

La théorie de l'image définit la prise de décision comme un acte social, c'est-à-dire, que les décisions ne se prennent pas de façon isolée; normalement, le décideur est toujours très attentif aux préférences et aux opinions de ses collaborateurs, en tant que responsable individuel et collectif. De plus, le contexte organisationnel impose ses contraintes et constitue, ainsi, une source de variables agissant sur les décisions individuelles. En résumé, les décideurs utilisent leurs réservoirs de connaissances (les images) pour poursuivre les objectifs et les plans d'action. Les objectifs potentiels et les plans qui survivent dans le temps sont le résultat d'un choix. En conséquence, l'implantation du choix est développée par le progrès des actions, afin d'accomplir des objectifs renouvelés de réussite. Le progrès acceptable se fait par substitution ou révision du plan, ou bien par l'adoption de nouveaux objectifs.

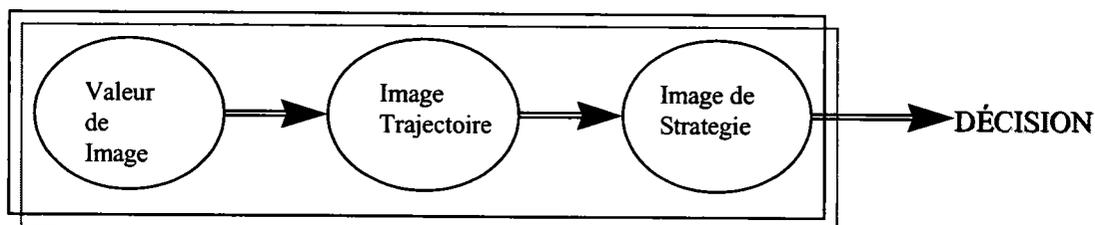


Fig. 1 Catégories de la théorie de l'Image. Adapté de Beach (1996)

Chaque décideur a un réservoir de connaissances qui peut se diviser en trois catégories; ce qu'on appelle vraiment l'image ou la 'vision' du décideur qui est perçue comme une orientation, relativement durable, du cours des événements qui se réalisent dans l'entreprise. Les catégories

considérées par Beach (1996) sont l'image de la valeur, l'image de la trajectoire et l'image de la stratégie. La constitution de l'image peut se diviser en deux parties, celle qui est la plus importante pour la décision et une autre sans aucune importance ou secondaire. Leur constitution plus importante est définie par la structure de décision qui ce contextualise et donne, à la fois, un sens à l'interprétation et une caractérisation de la décision.

Ces images s'associent aux valeurs, à la morale et à l'éthique avec des patterns de la pensée de groupe, de ce que chacun croit convenable et probable.

Chaque objectif dans l'image de trajectoire est la poursuite d'un plan à accomplir. Les plans ont deux aspects, dont le premier est tactique; il s'agit du comportement concret. Puisque les plans sont des anticipations du futur, le deuxième aspect est la prospective, qui s'associe à une mémoire prospective.

L'encodage de tâches prospectives se ferait sous la forme d'un schéma imagé de l'action correspondant à un accomplissement symbolique interne de cette action facilitant ainsi la mémorisation et l'action encadré dans un plan actualisé.

Pour Lipshitz (1993), les plans supposent la nécessité de tactiques de conduite qui puissent faire face aux conditions et aux contraintes de l'environnement et, aussi, aux scénarios prospectifs, en alternative aux échecs, c'est-à-dire, de nouvelles tactiques qui envisagent la réussite. Ces plans variés, qui présupposent des objectifs coordonnés qui ne gênent pas les plans les plus diversifiés, amènent les décideurs à maintenir un ordre raisonnable pour poursuivre ses objectifs. L'ensemble des plans utilisés est défini par l'image de stratégie, parce qu'il représente l'image que le décideur se fait des tentatives pour accéder aux objectifs dans leur image de trajectoire et de patterns de ce qui est ou n'est pas approprié à son comportement.

En ce qui concerne la théorie de l'image au niveau motivationnel, on part du principe que la décision est liée de façon très proche au concept de comportement, c'est-à-dire la prise en compte de la construction de la situation, à la fois perceptive et conceptuelle; l'élaboration de l'action, la phase motivationnelle proprement dite; enfin, l'exécution de l'action. Le concept de motivation est ainsi entendu comme le processus par lequel l'acteur prend la décision d'agir.

Dans une perspective entre individualisme et holisme il s'agit d'éclaircir les implications des caractéristiques dynamiques d'un système-environnement qui affecte la valorisation du temps comme facteur compétitif dans les décisions adaptatives aux systèmes des entreprises.

L'étude est limitée aux PME engagées dans des projets européens, c'est-à-dire, aux organisations productrices, avec leur autonomie et leur dépendance du marché. L'organisation productrice a besoin d'un flux périodiquement renouvelé de ressources qui, d'une certaine

manière, est le reflet des conditions d'acquisition obtenues et disputées de façon concurrentielle sur le marché, qui garantit l'exigence de niveaux de compétition et coopération pour réussir.

Plus concrètement, on étudie un échantillon d'entreprises engagées dans le partenariat. L'europartenariat est une initiative européenne qui existe depuis 1988. Le rencontre des entreprises a été organisé deux fois par an, dans un pays sélectionné. En ce qui nous concerne, les derniers rencontres en France, à Clermont-Ferrand en Octobre 97, et au Portugal à Lisbonne en Novembre de 95, nous ont permis de sélectionner l'échantillon de notre étude.

Pour comprendre la démarche de ce partenariat, il est nécessaire d'analyser des dynamiques qui sont à l'origine de son déclenchement et du processus de négociation ultérieur. Le partenariat se développe dans un cadre de tensions explicites ou implicites, constituant un espace susceptible de fournir un certain nombre d'indicateurs sur le processus d'identification stratégique en présence.

Les questions de type général peuvent se regrouper autour des aspects suivants: les conditions de démarrage à partir des images des acteurs appelés à travailler ensemble et les raisons de ses enjeux; les sources de déclenchement du partenariat et le processus de construction de l'objet du partenariat.

Un autre groupe de questions se réfère à l'identité des acteurs dans le cadre du partenariat. Quel est le point d'ancrage des stratégies identitaires et de diversification à considérer quand la formation du partenariat engage l'apprentissage et l'innovation: est-ce l'organisation d'appartenance ou l'intersystème qui découle du travail en partenariat?

La troisième série de questions concerne le pouvoir, tous les partenaires disposent-ils de ressources cognitives et matérielles pour tirer profit du partenariat? Le système politique qui s'exprime au sein du partenariat trouve, en effet, ses points d'ancrage en dehors de l'espace partenarial lui-même et, notamment, des positions des différents acteurs sur le marché. Quels sont les fondements de cette légitimité (expertise commerciale, ou technologique et financière, etc)?

Enfin, les questions des résultats du partenariat. Quelles sont les images que les partenaires ont des résultats futurs et des effets de l'action partenaire? Quels sont les critères attribués à la réussite et à l'échec? Quelles répercussions l'échec et la réussite de l'action partenariale ont-ils sur les acteurs?

Le partenariat porte deux ou plusieurs entreprises à s'engager de façon pro-active entraînant un certain risque de coopération-compétition en vue d'atteindre certains objectifs. Il peut toutefois être considéré comme une stratégie de coopération synchrétique afin d'éviter le conflit de compétition.

En effet, il est raisonnable de considérer que les attitudes conflictuelles peuvent se transformer vraiment à un moment donné en coopération pure.

Quand on modélise le secteur où l'entreprise s'inscrit et exerce ses activités et compétences, on s'aperçoit que les frontières des organisations sont de plus en plus floues; il faut, ainsi, considérer l'entreprise et ses interactions complexes de compétition et coopération comme des réseaux adaptatifs.

Dans la littérature, la coopération interorganisationnelle rend, ainsi, compte de ces phénomènes assez diversifiés, importants à caractériser (Borys et Jemison, 1989; Grandori et Soda, 1995; Oliver, 1990; Powell, 1990). Le concept a pris des significations selon la théorie de l'interdépendance des ressources (Alter et Hage, 1993) la théorie institutionnelle (Grobher, 1993), la théorie stratégique (Jarillo, 1993), la théorie de l'internationalisation (Buckley, 1994), l'analyse des *networks* sociales (Burt, 1992; Wasserman et Faust, 1993), la théorie économique institutionnelle (Hennart, 1991), pour citer que les plus reconnus. Cent cinquante articles, environ, sont considérés par la revue effectuée au sujet des relations coopératives interorganisations (Ebers et Oliver, 1998).

Nous présenterons le développement des contributions théoriques en ce qui concerne les approches paradigmatiques de la décision dans le chapitre 2 et la recherche sur le partenariat dans le chapitre 3.

1.5. Le champ théorique de la recherche

“Entreprendre est contesté l'ordre établi” Montaigne

L'Entrepreneur de PME en tant que décideur

La plupart des publications théoriques sur “l'entrepreneuriat” sont anglo-saxonnes. Si on indexe les articles et les ouvrages produits, par exemple, on trouve en quatre-vingt dix Revues Scientifiques, quatre cent soixante-douze articles publiés sur ‘l'Entrepreneurship’, considérant seulement la période entre 1987-1994 (Shane, 1997).

Le mot d'entrepreneur est d'origine française. Dans le dictionnaire d'Antoine Furetière de 1660, le terme ‘entreprendre’ se définit comme ‘la résolution hardie de faire quelque chose’ (Julien et Marchesnay, 1987).

Casson (1991) définit l'entrepreneur à partir de deux perspectives, l'une théorique, l'autre empirique. Dans la perspective théorique, l'entrepreneur est vu à partir de 'ce qu'il fait', il est réduit à la dimension fonctionnelle. Dans la perspective empirique, on détermine ce qui fait que l'on puisse identifier l'entrepreneur.

Dans le dictionnaire Webster's New Collegiale (1973), l'entrepreneur est défini comme quelqu'un qui organise, administre et prend des risques. Il existe une concordance générale qui se réfère au risque comme une condition nécessaire, mais non suffisante pour désigner l'entrepreneur, bien que le fait d'avoir le capital ne le soit pas non plus.

L'investigation économique a alors développé des essais pour créer des théories sur l'entrepreneuriat, l'entrepreneur et l'innovation.

La théorie économique a été très critiquée par les économistes. La plus importante de ces critiques est celle de Leibenstein (1968). Selon lui, la théorie de la concurrence suppose que la figure de l'entrepreneur n'est pas nécessaire pour expliquer le développement économique.

Casson (1982) soutient que toutes les sciences sociales ont une théorie de l'entrepreneur, sauf l'économie. Il souligne que l'aspect principal est l'accès à l'information de la théorie néoclassique, à partir de l'application de la théorie des jeux à la prise de décision.

Baumol (1968) défend que le rôle de l'entrepreneur est une censure continue à la théorie formelle du développement économique.

Les recherches de Schumpeter (1954) sont à l'origine des études des entrepreneurs, selon l'auteur, on doit étudier les facteurs qui influencent l'entrepreneur plutôt que l'entrepreneur lui-même.

D'après Carland *et al.* (1984), Schumpeter a présenté cinq critères pour classer l'entrepreneur: l'introduction de nouveaux projets; l'introduction de nouvelles méthodes de production; l'élargissement de nouveaux marchés; l'utilisation de nouvelles sources de ressources; les réorganisations industrielles.

Leibenstein (1968) identifie ces fonctions: produire des migrations entre différents marchés; compenser des faiblesses du marché. L'entrepreneuriat est la consécration de l'esprit d'entreprise, de la volonté d'entreprendre dans les affaires. Au coeur de cette volonté, on considère comme fondamentale l'existence d'une possibilité d'échanges de produits et de technologie, donc, d'une économie de marché. Au demeurant, l'entrepreneur va créer l'échange, s'il n'en existe pas, et ainsi, innover.

Ainsi l'entrepreneur est considéré comme un individu qui assure une fonction de genèse de la variété ou, du moins, de la déviance d'un système donné.

L'esprit d'entreprise existe en fonction du capital, parmi lesquels l'expansion de la banque, du crédit et de la bourse. Le capitalisme est, sans doute, le système économique qui délimite son pouvoir.

Cet esprit d'entreprise capitaliste est associé à l'acceptation du risque et de l'incertitude et cette acceptation légitime, en quelque sorte, le profit de l'entrepreneur. Celui-ci se trouve au sein du système capitaliste où il assure différentes fonctions (Julien, 1997): d'une part, il prend le soin d'obtenir les capitaux financiers (qui ne sont pas nécessairement les siens) en vue d'en tirer un profit, dont Knight dira qu'il est le fruit du risque et de l'incertitude. On le désigne comme entrepreneur capitaliste; d'autre part, il accomplit la mobilisation des ressources variées, afin de rendre l'entreprise performante, c'est l'entrepreneur manager, tel qu'il est conçu par Jean-Baptiste Say.

Et, finalement, il cherche à innover, contribuant, d'une certaine manière, à une rupture et par là obtient la rentabilité, c'est l'entrepreneur innovateur de Schumpeter.

Pour l'économiste, l'entrepreneur est celui qui combine des ressources, de la main d'oeuvre, des matières premières et d'autres actifs pour en accroître la valeur. Pour le psychologue, une telle personne est d'habitude mue par certaines forces, le besoin d'obtenir ou d'accomplir quelque chose, d'expérimenter, de se réaliser ou, même, de se soustraire à l'autorité d'autrui.

En fait, cette notion d'entrepreneur est en conformité au besoin de la théorie économique de soutenir un type idéal et représentatif d'entreprise, afin de fournir une explication générale du fonctionnement de l'économie de marché.

Les études sur les typologies des comportements des décideurs de PME comme celles de Smith et Miner (1983) sont à l'origine de celle de Norman Smith (1992) sur les '*craftsman entrepreneurs*' et les '*opportunistic entrepreneurs*'. Les traits dominants et les critères qui les caractérisent sont les suivants: le premier type est le dirigeant d'entreprise réunissant les qualités d'innovateur, de preneur de risques et organisateur. Peu de typologies reprennent ce 'type idéal', mais elles s'y réfèrent pour ordonner les types dominants de façon empirique; le second type serait celui du dirigeant d'entreprise innovateur; l'innovation portant, le plus souvent, sur les produits et les marchés, plus que sur les technologies et procédés, et pouvant surgir, soit au moment de la création, soit au cours du développement de l'entreprise, dans une optique, soit de renouvellement, soit de développement; le troisième type correspond à l'entrepreneur technicien, faiblement innovateur, et gestionnaire recherchant une performance moyenne et stable; et finalement le quatrième type met l'accent sur les facultés d'organisateur. Il est appelé "manager"

ou “professionnel” selon les cas. Il est animé du souci de performance de son organisation, de la meilleure planification des ressources, ses objectifs étant fixés et ses produits stabilisés.

Le degré de connaissance sur les comportements effectifs des dirigeants des PME est tellement faible qu’il nous oblige à développer une démarche de recherche exploratoire.

Trois buts économiques caractérisent la littérature consacrée aux typologies d’entrepreneur: la recherche de la pérennisation et de la survie, la recherche de l’indépendance et de l’autonomie de décision, et enfin, la recherche de la croissance et du pouvoir.

Un groupe d’entrepreneurs Pic (pérennité, indépendance, croissance) est intéressé par l’accumulation du patrimoine avec un fort intérêt pour les investissements matériels et une faible attraction pour les investissements immatériels ou intellectuels.

Son désir d’indépendance est marqué par la volonté de disposer librement des actifs accumulés, ce qui s’exprime par la préoccupation de détenir le capital social et d’éviter l’endettement à long terme. Dans ce cas, l’innovation et la diversification ne font pas partie de ses objectifs prioritaires d’action stratégique. Leurs secteurs d’activité qui atteignent une maturité, où les conditions de réussite s’expliquent par une bonne exploitation du marché existant, plutôt que par son expansion. L’innovation dans son secteur est centrée sur les procédés. L’inquiétude sur l’avenir de leur secteur d’activité est grande parce qu’il souhaite pouvoir s’y maintenir.

Le deuxième type est le Cap (croissance, autonomie, pérennité) qui prétend obtenir la valorisation rapide des capitaux engagés; les secteurs d’activités privilégiés sont ceux pour lesquels ils peuvent espérer des marges de profit élevées, même provisoires (détention d’une licence, d’un brevet, d’un savoir faire, etc). Le problème majeur réside dans la constitution d’une clientèle, voire d’un marché, pour un produit (bien ou service spécifique).

Le Cap se préoccupe plus avec les questions d’autonomie de décision qu’avec une réelle indépendance patrimoniale. Il présente une certaine difficulté de conserver de la flexibilité dans la prise de décision stratégique: il s’apparente de ce point de vue au “prospecteur “ de Miles et Snow (1978), dans la mesure où il faut saisir les opportunités de l’environnement pour s’engager dans les activités qui entraînent une croissance rapide. C’est pourquoi il n’hésite pas à s’endetter ou à faire appel à des capitaux extérieures à la condition qu’il garde l’indépendance décisionnelle, ainsi que le choix de ses produits et de ses marchés: à la limite, le Cap a tout intérêt à accumuler peu de capitaux.

Les comportements stratégiques du dirigeant d’entreprise sont-ils influencés, et influencent-ils, les valeurs dominantes dans l’environnement et au sein de l’organisation ? Cette relation dedans - dehors, fait que les buts et les valeurs du dirigeant sont en conformité avec cette

évolution des valeurs culturelles environnantes, quand bien même son activité se développe de plus en plus dans un contexte international, qui peut l'induire à adopter une stratégie de globalisation. Mais dans ce contexte, la notion de nouvel entrepreneur qui conduit à la création d'autres valeurs, reste encore à explorer.

Excepté les travaux d'Hofstede (1987) délimités à la grande entreprise mondialisée, il faut reconnaître que bien peu de recherches ont porté sur ces aspects culturels dans les petites entreprises. Hofstede a constaté que la France est l'un des pays où l'individualisme est le plus élevé, associé à un fort contrôle de l'incertitude, une distance hiérarchique plutôt élevée et une culture relativement féminine; le type de management des entreprises françaises doit répondre, alors, à un besoin de sécurité et d'appartenance. Le Portugal est plus collectiviste avec une grande distance hiérarchique et de culture relativement féminine, avec un fort contrôle de l'incertitude.

Mole (1992) s'est intéressé au positionnement des styles de 'cultures d'affaires' dans la zone européenne et a positionné chaque pays selon deux axes. Le style de leadership (collectif ou individuel) et l'organisation (formelle ou informelle) des dirigeants. Les dirigeants français sont, très clairement, les plus individualistes, dans un cadre organisationnel plutôt formalisé.

Simonet (1992) a établi une 'carte managériale de l'Europe' en définissant deux axes: la formalisation et la centralisation. On distingue alors les 'pays du sud' et les 'pays du nord'; de ce point de vue, la France centralisatrice et formalisatrice s'oppose au Royaume-Uni et au Danemark; le Portugal, la Grèce et l'Espagne, très centralisateurs mais peu normalisateurs, sont opposés à l'Allemagne qui présente un profil inverse.

En outre, le style de management plutôt consensuel au niveau des cultures européennes et japonaises contraste avec le style conflictuel des managers américains.

Selon Drucker (1985), on confond souvent 'esprit d'entreprise' et "entrepreneur". L'entrepreneur n'est ni un 'capitaliste' (bien qu'il ait besoin de capital comme toute forme d'activité économique) ni un 'investisseur'. Il prend des risques, naturellement, comme toute personne qui s'engage dans une quelconque forme d'activité économique. L'essence de toute activité économique est l'engagement de ressources présentes dans la perspective d'un résultat futur, ce qui suppose risque et incertitude. L'entrepreneur n'est pas non plus un employeur. Il peut être et il est souvent un employé, ou quelqu'un qui travaille seul ou en petite équipe, ce qui caractérise l'activité en PME.

N'ayant pas pour objectif la réalisation d'un projet de société mais plutôt d'entreprise, l'entrepreneur a un rôle de héros parce qu'il a su prendre les risques nécessaires afin d'assurer, dans un contexte de faillite collective, son salut personnel (Ehrenberg, 1991).

Dans un contexte de passation d'une société assumentielle à une société concurrentielle basée sur le partenariat; de crise économique; de formation précaire de la main-d'oeuvre, est-il réellement sensé d'instituer comme norme de réussite le développement de la compétition ? (Ouimet,1992).

On voit souvent mettre en parallèle 'manager ' et 'entrepreneur'. L'opposition entre les deux concepts est subtile et difficile à mettre en évidence. La distinction la plus forte est certainement opérée à l'intérieur du monde patronal lui-même, entre les 'propriétaires' et les 'non propriétaires'. En fait, dans ce contexte, l'entrepreneur est celui qui risque son propre patrimoine, alors que le manager risque celui des autres. Il est tout à fait clair que, dans la population de PME il y a plus de propriétaires que de managers, et davantage des managers dans les grandes entreprises que dans les PME (Duchéneau,1997).

Suivant Fillion (1997), chez les économistes, on associe l'entrepreneur à l'innovation, il est vu comme le vecteur du développement; pour les spécialistes des sciences du comportement, l'entrepreneur est perçu comme un bon coordinateur de ressources; pour les spécialistes de la finance, l'entrepreneur sait donner des fils conducteurs de ses activités; se débrouiller et s'organiser.

L'approche explicative

La psychologie empirique recherche les motivations, la personnalité, la perception du risque et le jugement qui a une relation avec l'entrepreneuriat. La nécessité de concrétisation personnelle et la propension au risque, sont les concepts étudiés.

Les recherches cognitivistes étudient surtout la création d'idées, tandis que l'entrepreneuriat met ses idées en action. Dans les années 80, dans divers pays on a assisté à un engouement pour l'activité entrepreneuriale. Les figures populaires associées à la communauté des entreprises ont attiré l'attention des médias et elles constituent un intérêt d'étude pour les chercheurs. Des réussites spectaculaires ont été réalisées, mais aussi combien d'échecs, aujourd'hui, dont on parle moins. Par ailleurs, ces 'histoires de succès' reconnues révèlent, aussi des histoires bien chaotiques et incertaines.

Les entrepreneurs sont caractérisés unanimement par leur haute propension au risque, engagée dans le comportement de déviance (Brenner, 1987) étant une "caste à part" (Ginsberg et Bucholtz,1989).

Selon ce point de vue, les entrepreneurs sont différents, ce qui nous mène à poser la question suivante: 'les entrepreneurs sont-ils différents des managers des grandes organisations?

(Collins et Moore,1970; McClelland,1961; Sexton et Bowman,1985). L'investigation réunie autour de cette question peut se regrouper en deux catégories: les caractéristiques psychologiques, les effets de l'expérience, et les attributs personnels/ démographiques de l'entrepreneur.

En ce qui concerne les caractéristiques psychologiques, le *need for achievement* (McClelland,1961,1965), le locus de contrôle (Rotter,1966; Shapero,1975) la propension au risque (Brockhaus,1980) et la tolérance à l'ambiguïté (Miller et Toulouse,1986) sont fréquemment étudiés. D'autres études font la distinction entre entrepreneurs et managers des grandes organisations (Brockhaus et Horwitz,1986; Gasse,1982).

Le rapport individualisme-collectivisme est conceptualisé par Dansereau (1989) et Triandis *et al.*(1988) comme les valeurs associées au développement entrepreneurial. Dansereau a introduit le concept 'd'individualisme de groupe' pour décrire le type d'individualisme dans lequel les personnes sont interdépendantes du processus de groupe. Ainsi, le *self* est vu comme l'ensemble des relations sociales mettant en évidence les caractéristiques individuelles de contrôle, de responsabilité et d'unité de caractère. La relation entre individualisme et collectivisme est curviligne. Les cultures marquées par une pondération entre individualisme et collectivisme permettent un déroulement accru de l'orientation entrepreneuriale. L'individualisme pur a une relation négative avec l'orientation entrepreneuriale, bien qu'à l'autre extrême le collectivisme encourage un biais anti-entrepreneuriale (Ferguson,1988; Kaplan,1987; Stewart,1989). Dans ce cas un niveau élevée d'individualisme ou de collectivisme ne permet pas le développement de l'orientation entrepreneuriale. L'individualisme extrême empêche l'individu d'obtenir la coopération et les ressources nécessaires à l'implantation des projets. Mais s'il n'y a pas de groupe, les individus cherchent, tout d'abord à satisfaire leurs intérêts particuliers (Early, 1989, Mitroff,1987).

La théorie de l'attribution a mis l'accent sur le succès, selon Atkison (1964), qui a refusé la théorie de la motivation cognitive, comme McClelland (1961).

La théorie du locus de contrôle développée par Rotter (1966) fait la distinction entre ceux qui sont plus auto-contrôlés et ceux qui sont plus "influencés par les autres". L'auteur a mesuré le niveau d'internalité (auto-contrôle) et d'externalité (contrôle externe). Les résultats démontrent que l'entrepreneur est auto-contrôlé, de la même manière que le directeur est auto-contrôleur, celui-ci étant plus actif et innovateur (Dailey et Morgan, 1978; Panday et Tewary,1979).

Kirton (1984,1989) a développé une échelle bipolaire, pour caractériser le style cognitif d'adaptation ou d'innovation. Le comportement d'adaptation est caractérisé par l'ordre, la précision, l'intérêt pour les détails, la conformité et discipline, l'efficiency et l'honnêteté, enfin,

la solidité et la recherche de la prudence. Le comportement d'innovation, par contre, se réfère à la rapidité de la pensée, du changement des rôles et procédures; cherchant des réponses discontinues, poursuivant la propension au risque.

McClelland a étudié la motivation, à travers l'accomplissement de soi, de faire les choses le mieux possible, c'est-à-dire, le motif de réussite. McClelland et Burnham (1976) ont fait la distinction entre directeurs et entrepreneurs. Les derniers influencent les autres de façon à obtenir de bons résultats pour l'entreprise. Le motif de pouvoir peut conduire à un pouvoir régulé par la maturité et à un degré élevé d'auto-contrôle.

En ce qui concerne la perception du risque, la psychologie cognitive a étudié la prise de décision en situations de risque (Libby et Fishburn, 1977; Abelson et Levi, 1985). Le jugement étant affecté par des biais. Tversky et Kahneman (1982) illustrent trois types de heuristiques : l'utilité, la représentativité et l'ancrage. Slovic (1972) avait présenté un autre type, la détermination.

Ronen (1983) suggère que les entrepreneurs se comportent de manière différente dans l'évaluation de ces heuristiques. Ils sont plus résistants vis-à-vis de l'utilité, ils acceptent quelque chose comme vrai immédiatement et ils ont une forte tendance à rechercher des informations. La théorie prospective de Ronen inscrit le risque dans la théorie de l'utilité. Le comportement de risque démontré par l'entrepreneur est lié à la théorie de l'utilité marginale. Plusieurs études concluent que lorsqu'on étudie la prise de risque, il faut se concentrer sur les choix entre alternatives. Ce modèle se résume comme suit: REACT (reconnaissance du risque, évaluation, concertation de temps, d'information et contrôle, choix et accompagnement du résultat).

Les entrepreneurs sont plus rapides que les autres pour remarquer les ressemblances des différentes situations. Ce comportement peut être dangereux et conduire, même, à l'échec, mais, par contre, cette heuristique est nécessaire à l'exécution d'une idée.

Plus récemment, Zey (1992) soutient que les individus utilisent au moins quatre heuristiques dans le processus de décision. L'heuristique de disponibilité se réfère à l'information qu'on peut facilement retrouver en mémoire; l'heuristique de représentativité se réfère à une certaine tendance à considérer les stéréotypes de façon exagérée; l'heuristique d'ancrage indique que les jugements reposent sur des valeurs préalables et, finalement, l'heuristique de l'action est celle qui s'exprime à partir des émotions. Ainsi les décisions qui ont, à l'origine, une passion, l'éclat d'une émotion, ou la colère, ne sont ni calculées ni rationnelles et ne portent pas sur une adéquation moyens-fins.

Gilad *et al.* (1986) concentrent leur étude sur le traitement de l'information des entrepreneurs, à partir d'entretiens, dans trois domaines: la découverte d'opportunités; le biais

dans le traitement de l'information pour la prise de décision; le mécanisme de traitement d'information en cas d'échec. Ils ont constaté que les entrepreneurs en groupe ne craignent pas d'admettre et de parler sur leurs échecs, à la différence des managers qui ne veulent pas en parler.

D'un point de vue non cognitif, Kets de Vrie (1977) définit l'entrepreneur comme un individu qui n'a pas de tolérance à la frustration, avec peu de temps pour se concentrer, des difficultés d'objectivité, de logique et de réflexion; la poursuite du profit rapide ne lui laisse pas de temps pour se critiquer.

L'entrepreneur est vu comme un leader auto-motivé, émotionnellement engagé avec une nouvelle idée ou de produit ou de procédé. Il est créatif et spontané, apportant des réponses intuitives et réagit avec agressivité à toute obstacle qui lui arrive pendant le déroulement de l'action. Il est également pragmatique face aux risques à prendre (Collis, 1998). Mais, l'entrepreneur est quelqu'un qui met en place des projets, le plus souvent des projets d'affaires. Pour réussir, il devra minimiser le plus possible le niveau de risque qui entoure ses décisions. Il tend à prendre des risques modérés, à minimiser l'incertitude dans sa façon de prendre les décisions.

Schwenk (1988b) suggère que le style cognitif et les caractéristiques de la personnalité représentent deux catégories additionnelles de variables qui reflètent la complexité cognitive. Celle-ci est définie comme une variable qui caractérise la structure complexe du système cognitif individuel.

Les recherches démontrent que le nombre de construits utilisés dans l'élaboration de la perception sociale, met en évidence une structure complexe. Biere (1961) argumente que l'habileté complexe cognitive distingue le comportement des individus à partir du nombre des construits personnels manipulés.

Le degré de complexité est considéré pour prédire comment l'information spécifique est transformée en jugements sociaux (Bonarius, 1965).

La littérature sur le style de décision souligne que les personnes qui ont des styles différents ont des conduites particulières quand elles se trouvent devant des situations décisives identiques (Taggart et Robey, 1981). La recherche empirique a démontré que le style de décision est un facteur qui influence la conduite de décision, le développement de la stratégie et certains aspects du management (Ramaprasad et Mitroff, 1984). Blaylock et Rees (1984) démontrent que le style influence les choix des managers. Il y a certains styles de décisions qui sont contraire à l'action alors que d'autres sont plutôt orientées vers l'action. Un développement théorique approfondie soutien que les styles auxiliaires peuvent être complémentaires du style principal (Nutt, 1990). Les affinités entre les choix simulés et les indicateurs d'ambiguïté, d'incertitude et

de 'style flexible' sont utilisées comme mesure de flexibilité. Deux aspects de flexibilité sont mesurés, le nombre de formes de compréhension utilisées par les dirigeants et la caractérisation du style principal et auxiliaire de compréhension.

Le style de décision retient les aspects clés du système de croyances du dirigeant employés, transférés et appliqués inconsciemment à la décision. Le MBI (Myers-Briggs Type Indicator) classe les managers, selon la décision prise, en accord avec la théorie de Jung (Nutt, 1986b) en intégrant les dimensions de perception et d'évaluation. Jung a distingué quatre styles de décision : (ST) La Perception-pensée ce style correspond à une perception analytique des décisions; (NT) L'Intuition-pensée, ce style réalise une approche spéculative des décisions; (SF) La Perception-sentiment ce style procède selon une approche consultative des décisions; (NF) L'Intuition-sentiment ce style repose sur la dimension charismatique de décision.

Les préférences, associées au style, déterminent les types d'expériences et l'information qui est codée et appliquée ensuite (Shrivastava et Mitroff, 1984).

En ce qui concerne le style analytique-intuitif, Huysman (1970) identifie deux formes de raisonnement: l'analytique-systématique et l'heuristique-intuitif; il a montré que les sujets analytiques préféraient une information plus quantitative que les sujets intuitifs. Ainsi le décideur analytique est décrit comme étant capable d'analyser plusieurs alternatives et de prendre une décision. Le décideur heuristique s'appuie sur les solutions existantes, il fait des analogies à partir des problèmes déjà expérimentés de façon pragmatique en utilisant le bon sens et l'intuition. D'autres recherches (Mock, 1973; Vasarhelyi, 1977) ont prouvé que les sujets analytiques mettaient plus de temps que les sujets intuitifs pour prendre une décision. Mais les résultats concernant le style analytique-intuitif sont beaucoup plus ambigus que ceux qui concernent le style cognitif dépendance-indépendance du champ travaillé par Witkin (1967) et plus récemment par Huteau (1987). L'indépendance du champ se caractérise par la capacité d'un individu à séparer un objet ou un phénomène de son environnement. Cet individu perçoit un élément isolé de son contexte et privilégie surtout le détail afin de résoudre un problème donné, alors que les individus dépendants à l'égard du champ ont une approche plus globale pour résoudre un problème.

Zmud (1979) a trouvé que selon certaines recherches, les sujets analytiques préfèrent avoir davantage d'informations que les intuitifs tandis que selon d'autres recherches c'est l'inverse qui est vrai. Il a montré aussi que dans certaines recherches les analytiques préféraient l'information synthétisée, tandis que dans d'autres ils la préféraient brute. McKenney et Kenn (1974) ont proposée d'ajouter une dimension complémentaire au style analytique-intuitif qui caractérise seulement la manière d'évaluer l'information. Cette dimension réceptive-perceptive

caractérise le traitement cognitif, la manière dont l'information est collectée. Les sujets réceptifs cherchent à analyser toute l'information brute avant de se décider. Les sujets perceptifs cherchent des indices, des conformités à leurs attentes.

En ce qui concerne à proprement parler les dirigeants Nutt (1990) a dans cette même perspective, distingué les styles de décision. Ceux qui sont plus flexibles ont des préférences moins fortes, alors que les managers ayant un style de décision inflexible ont des préférences plus marquées. Dans le cas du style synthétique ils ont accès à tous les types possible de compréhension.

Le style associatif est moins flexible que le style synthétique, mais permet d'utiliser des types de données ou des types de processus pour communiquer avec les personnes qui manquent de ces formes de compréhension. Les analytiques ont de fortes préférences, ce qui limite aussi la flexibilité. Les styles auxiliaires peuvent se définir ou se spécifier à partir du nombre de manières de compréhension que le manager peut activer. Les managers flexibles ont accès à toutes les formes de compréhension .

Certaines questions associées à l'étude du style de décision, pour lesquels on n'a pas trouvé de réponses dans la littérature peuvent se formuler de la façon suivante: Déterminer si dans la pratique les managers peuvent se définir dans ces types et ces styles auxiliaires, et si les managers flexibles sont rares. Déterminer comment les types auxiliaires influencent le comportement: plus la flexibilité et les méthodes de compréhension sont grandes, plus l'attente pour la prise de décision, ainsi que la tolérance à l'ambiguïté et l'incertitude est modérée, parce que les décisions sont moins envisagées en contexte d'incertitude.

Taggart et Valenzi (1990) décrivent le traitement de l'information à l'aide d'un modèle bipolaire composé par des styles complémentaires rationnel et intuitif. Ils distinguent six modèles de traitement de l'information, dont trois sont rationnels et trois sont intuitifs. En fait, il n'existe pas un meilleur style de décision qu'un autre pour tous les problèmes, mais la performance du style sera toujours lié à la nature propre du type de problème à résoudre et à un environnement donné.

Mais actuellement, les sciences cognitives font de nouveau émerger le système cognitif dans toute sa complexité. Toutefois, pour construire des hypothèses pratiques et testables, le chercheur doit se limiter à quelques aspects cognitifs, sans que la complexité du traitement cognitif que ceux-ci doivent représenter soit réduite. Il faut encore considérer en dehors des styles cognitifs deux aspects complémentaires: les aptitudes cognitives et le niveau d'expertise (Getz, 1994).

Les aptitudes cognitives et les styles cognitifs sont principalement étudiés par un courant de la psychologie cognitive, la psychologie différentielle (Globerson et Zelniker, 1989).

La critique la plus pertinente a été faite par Judge et Dobbins (1995) qui soutiennent que la perspective du style de décision développée par Nutt (1990) est statique et se fait au niveau d'une analyse individuelle. Ces auteurs soutiennent que l'étude du style de décision le plus crédible est celui de Vroom et Jago (1988), qui ont une approche prescriptible, puis descriptive de la participation d'un groupe donné à la décision et aboutit à un modèle normatif.

Ce modèle contingent, très critiqué, a permis, par plusieurs validations et applications empiriques la compréhension du processus de participation associé à la décision. La conceptualisation de ces auteurs est, en fait, plus dynamique au sens où elle se situe au niveau d'analyse de décision de groupe. L'intérêt de ce modèle est justement d'analyser la prise de décision en groupe (Field et Andrews, 1998).

Hammond (1988) a classé le processus de décision dans un continuum que va de l'analyse à l'intuition. La complexité de la tâche, la structure, l'ambiguïté détermine le style plutôt analytique ou intuitif. Hamm (1988) se réfère aussi au rôle individuel ou holiste dans les différences de style de décision.

Une autre façon de décrire le processus ce fait à partir des heuristiques dans le cas de situations holistiques (Klein, 1989). Cette forme indique la décision arbitraire associée à l'effort bas et à une faible expertise.

Un niveau élevé d'expertise est associée à la résolution de problème et à un style plutôt analytique (en claire opposition à un style arbitraire). Un style holistique peut être utilisé seulement quand le décideur a développé une base suffisante de connaissances et surtout de métaconnaissances sur un problème donné. Un style analytique se déploie quand les rôles et processus sont connus, ou un style arbitraire quand il n'est pas nécessaire de faire un effort supplémentaire comme dans le processus analytique. Face à des situations nouvelles et ambiguës, les décideurs sont normalement forcés d'utiliser des processus arbitraires, avec un bas niveau d'exactitude et de confiance (Zsombok, 1997).

En ce qui concerne les variables démographiques, Fredrickson (1985) soutient que le processus de décision des managers expérimentés est clairement différent des novices.

Walsh (1988) soutient que les dirigeants avec une expérience fonctionnelle différente ne développent pas des structures de croyances différentes.

Les décideurs expérimentés ne choisissent la meilleure alternative qu'à partir de l'expression et de l'évaluation de plusieurs formes d'action. En fait, ils catégorisent le problème et une unique option est retenue et évaluée selon la situation donnée (Klein, 1989). Ce qui

différencie alors les décideurs expérimentés des novices est leur capacité d'accéder à la situation et non le processus de raisonnement utilisé (Orasanu,1990).

Tout décideur a la possibilité de consulter toutes les informations décrivant les éléments en compétition. Mais le décideur expert n'en utilise qu'une partie (Shanteau,1988,1992); contrairement au décideur novice qui ne réussit pas à classer l'information selon sa pertinence. L'information acquise est ensuite codée différemment par un expert ou un novice.

Les différences dans les caractéristiques démographiques comme l'âge et le temps d'activité (Hambrick et Mason,1984) ou l'hétérogénéité dans les ressources en termes d'expertise et de compétence (Castanias et Helpert,1991) sont à considérer dans la description du processus de décision. Des études classiques soutiennent que les entrepreneurs ont un niveau de scolarité plus bas que les managers (Brockhaus et Nord,1979; Collins et Moore,1970), d'autres présentent les facteurs de l'industrie comme responsables de cette variation (Roberts et Wainer,1966). Hambrick et Mason (1984) indiquent que l'éducation est liée à la connaissance et aux capacités des managers, ceux-ci étant un indicateur des préférences cognitives et des valeurs. Ceux qui ont une formation d'ingénieur utilisent des modèles cognitifs dans la prise de décision différents de ceux qui ont une formation dans les Arts ou en Gestion. Ils admettent même qu'il existe une relation positive entre l'éducation formelle et l'innovation. La formation supérieure prédispose les managers à une attitude générale plus favorable à l'innovation.

L'argument le plus usuel est que les managers les plus âgés consacrent plus de temps à la récolte et à l'intégration de l'information pour la prise de décision (Taylor,1975) et travaillent plus pour le statu quo (Stevens *et al.*1978, Hambrick *et al.*, 1993). Cette quête de statu quo est comprise à certains égards par l'existence de coûts de transition, de l'aversion aux pertes et de l'engagement psychologique, recherchant à maintenir par inertie ou par innovation la survie. Voilà le rôle que les dirigeants expérimentés assurent.

En outre l'incitation à la poursuite de statu quo, vise à éviter une perte afin de justifier la prise de position antérieure. Cela se fait soit par l'action soit par l'omission, c'est-à-dire, que changer le statu quo nécessite une action alors que la préservation ne requiert qu'une omission, un défaut d'action, étant donné que toute forme d'organisation vise à préserver le statu quo.

Hambrick et Mason (1984) réfèrent que les interactions entre les variables démographiques et situationnelles sont examinées pour comprendre les effets des caractéristiques démographiques des managers dans le processus de décision. En ce qui concerne l'âge, ils constatent que les managers plus jeunes prennent des décisions stratégiques plus risquées.

En outre, la recherche sur les effets de l'expérience repose sur la supposition que les décisions sont toujours en relation avec l'histoire du décideur. Ces recherches ont notamment

montré que la préoccupation du dirigeant à l'égard des autres dirigeants augmentait avec l'expérience; plus, les dirigeants sont expérimentés, plus ils déclarent prendre les décisions en intégrant les autres managers (Hitt et Barr, 1989).

Hitt et Ireland (1986) ont souligné que les décideurs expérimentés donnent plus d'importance à la stratégie et à la performance. Ireland *et al.* (1987) délaissent la notion d'âge au profit de celle de croyances et de valeurs communes à une même génération, qui elles déterminent plus les décisions que la seule variable d'âge. Par exemple, il a été relevé que les dirigeants les plus âgés donnent moins d'importance à la participation que les plus jeunes. Ainsi, les interactions entre les variables démographiques et situationnelles doivent être examinées ensemble pour comprendre les effets de l'expérience en relation avec l'histoire du décideur.

À ce jour, il n'a pas été possible d'établir un profil psychologique scientifique achevé de l'entrepreneur. Il est évident que la personnalité et les caractéristiques d'un individu changent, donc la focalisation de l'étude sur l'entrepreneur délimite la compréhension du processus entrepreneurial comme un processus d'activité continue qui est dans une certaine mesure l'identification des phases par lesquels ce processus se développe.

Actuellement le changement s'accélère et rend l'accomplissement des projets de plus en plus difficile. Il faut que l'apprentissage (A) et sa mise en pratique (P) de façon créative (CR) soient plus grandes que la vitesse du changement (C) pour qu'une personne, une organisation ou une société s'adapte et suive le rythme de l'évolution de son environnement. En réalité, la formule qui pourrait exprimer les éléments fondamentaux de la capacité entrepreneuriale est, selon Filion (1997), la suivante:

$$E=[(A+Cr)P > Vm]$$

Ainsi, l'innovation soit de produit soit de procédé, entraîne un temps considérable, la participation de plusieurs individus, et des règles entrepreneuriales qui sont engagées dès la conception de l'idée initiale jusqu'au produit final (Baumol, 1993).

Alors, l'activité entrepreneuriale d'une entreprise ne peut plus être associée à la prédisposition des dirigeants, lorsqu'il s'agit de promouvoir le changement et l'innovation. Avec la croissance de la complexité, il y a une exigence d'innovation et de recherche de nouvelles opportunités, car tout ce travail ne dépend pas seulement de l'effort d'un unique individu.

Au début des années 90, un renouvellement concernant l'intérêt de l'étude de l'entrepreneur a orienté les chercheurs sur un autre débat relatif aux compétences, au détriment

des traits de personnalité et des motifs. À ce moment-là ce sont les aspects des compétences qui expliquent davantage la réussite des entrepreneurs à succès. Ces recherches sont soutenues par Lorrain *et al.* (1998). Quoi qu'il en soit, il reste à montrer comment l'approche des compétences permettra de dépasser l'approche motivationnelle (pour une révision approfondie voir Winter *et al.* (1998). Au lieu de voir ces approches comme opposées, il vaut mieux les considérer comme complémentaires.

Ce travail est circonscrit à la démarche d'orientation entrepreneuriale de l'entreprise et ne porte pas sur les traits, motifs ou compétences des entrepreneurs.

L'influence de l'environnement

Une autre manière d'aborder les antécédents de l'activité entrepreneuriale est liée aux facteurs externes et non pas aux caractéristiques individuelles (Aldrich et Zimmer, 1986; Kirzner, 1982).

La recherche sur l'influence de l'environnement dans l'organisation est très vaste et éloignée de la théorie contingente. Plus précisément, il nous intéresse de mieux comprendre la relation entre le développement stratégique et l'environnement. Ce débat est issu de la théorie et de la position la plus extrême des théoriciens de l'écologie des organisations (Hannan et Freeman, 1989) qui soutiennent que les facteurs de l'environnement agissent comme forces sélectives dans la survie de l'organisation.

Dans cette perspective, l'environnement impose ses règles, sélectionne les formes d'organisation les plus adaptées, enfin, optimise et supprime. Cette approche porte sur les caractéristiques d'adaptation et les mécanismes de sélection qui conduisent à une évolution et une stabilisation de certains 'types d'entreprises'. De toute façon, cette sélection est toujours aléatoire hasardeuse et systématique. L'optimisation est le résultat de la pression de l'environnement. Mais, si l'environnement permet d'assurer une véritable sélection en fonction de la performance des entreprises, comment réagissent les entreprises exclues ?

C'est la logique de l'interdépendance compétitive, plutôt que coopérative, qui est soutenue par l'approche de l'écologie des populations organisationnelles. Cette théorie utilise le concept de sélection comme le courant évolutionniste, elle considère que l'environnement est dominant car il sélectionne les entreprises qui survivent et tend à minorer les choix stratégiques faits par l'équipe dirigeante.

En réalité les organisations et l'environnement sont en coévolution et se sélectionnent mutuellement. Or si toute sélection ne conduit jamais à l'adaptation souhaitable ou optimale, le lien supposé entre sélection naturelle et rationalité maximisatrice est un leurre. De ce fait toute structure existante peut être complètement inefficace et les structures efficaces peuvent ne jamais être sélectionnées.

Les travaux de Child (1972, 1997) réfèrent que le choix stratégique est fait par les coalitions dominantes et que ces choix sont affectés par l'idéologie. Child indique aussi que ce processus commence par l'évaluation de la situation qui comprend deux étapes: recueillir et traiter l'information; le choix stratégique se réfère à l'interprétation de l'information traitée qui produit le sens de l'action.

Les choix stratégiques sont faits par les organisations, normalement par les membres des coalitions et ces choix se transforment en stratégies organisationnelles, traversées par les forces de l'environnement (Hannan et Carroll, 1992).

Mais l'élément clé dans la détermination du *fit* entre stratégie et environnement est l'équipe de dirigeants. Le concept de *fit* se réfère à la situation de l'alignement entre la stratégie de l'organisation et l'environnement (Venkatraman et Prescott, 1990). La notion de cohérence entre plusieurs éléments trouve son origine dans le modèle écologique des populations et dans la théorie contingente du management. Cette notion de cohérence exprime la recherche d'une adéquation entre un comportement perçu et un comportement souhaité, bref la recherche d'un comportement qui convienne. Ce concept s'inscrit dans la théorie contingente de la firme, associée à l'idée que les organisations s'alignent intrinsèquement sur leur environnement. Plusieurs critiques se sont développées, notamment celles de Doty *et al.* (1993) qui font une révision critique des approches méthodologiques du concept de *fit*.

La recherche en management stratégique intègre les concepts suivants: l'environnement, le système d'information et la prise de décision stratégique.

Kogut et Zander (1992) soutiennent que les théories sur la firme peuvent se développer dans la mesure où la connaissance organisationnelle fait partie de leur objet d'étude. Ainsi, l'apprentissage et l'exploitation de la connaissance sont des concepts déterminants du management stratégique. Dans cette perspective traditionnelle, la stratégie est comprise comme un match entre l'organisation et l'environnement, sur l'alignement entre l'organisation et l'environnement; l'avantage compétitif étant le souci mené par la capacité d'apprentissage sur les concurrents.

Le choix stratégique se réfère aux acteurs organisationnels et l'évolution de l'organisation est le produit des décisions de ces acteurs et non le processus sélectif passif de l'environnement.

La perspective du choix stratégique est en accord avec la théorie évolutionniste organisationnelle, qui considère l'apprentissage organisationnel comme facteur explicatif; l'apprentissage entre organisations dans un environnement donné constitue un système social qui fait le pont entre apprentissage individuel et évolution organisationnelle (Child et Heavens, 1996). L'apprentissage interentreprises et l'évolution organisationnelle sont les critères implicites de réussite lorsqu'on regard l'adaptation nécessaire à la survie de l'organisation, en particulier le cas des PME.

Pour caractériser les principaux problèmes de l'environnement; en vue de la survie et de son évolution, l'entreprise établit une relation d'interdépendance avec l'environnement, changeant des informations et des ressources. Dans l'établissement des échanges d'information et des ressources avec l'environnement, l'entreprise s'inscrit dans un contexte de dépendance et d'incertitude, c'est-à-dire ces deux dimensions sont les principales à décrire l'environnement.

La dépendance est analysée parmi l'abondance ou la précarité des ressources, les conditions (accessibilité, contrôle et efficience) dans lesquelles s'effectuent des transactions. Donc, il faut une certaine capacité de négociation présentant certains aspects, comme l'offre, le degré de concentration et de substitution pour renouveler les ressources; l'environnement est alors compris comme ayant plus ou moins de ressources.

Ce domaine d'étude a reçu beaucoup d'attention, la configuration et la coordination de ressources détermine le degré de non imitation qui est au coeur de l'avantage compétitif. Celle-ci étant la capacité de gérer de nouvelles compétences organisationnelles.

Dans un environnement complexe et instable, la pérennité d'une entreprise repose sur sa capacité d'adaptation, c'est-à-dire, la capacité à mettre en adéquation son fonctionnement avec les caractéristiques de l'environnement; le comportement auquel conduit l'adaptation à une situation donnée peut, en effet, être oublié ou non mémorisé. L'adaptation ne va pas toujours de pair avec l'apprentissage. L'apprentissage entraîne parfois une manque de clarté quant au degré de nouveauté des conditions sélectionnées. Cette capacité est une forme d'apprentissage organisationnel, qui en ce sens, est un processus de création de ressources, celle-ci représentant, pour la firme, la possibilité de reconstruire sa capacité de réponse future.

L'incertitude traduit l'imprévisibilité de l'évolution de l'environnement. Selon Ulrich (1984), on la mesure par la complexité statique (densité), l'hétérogénéité, la dispersion, l'intensité des relations, la volatilité (vélocité et fréquence du changement) et l'innovation .

En ce qui concerne la turbulence, les organisations sont confrontées au changement rapide, fréquent et difficilement prévisible. Il est admis que les caractéristiques de turbulence traversent toutes les organisations contemporaines. Selon Ansoff (1984), la turbulence est une variable composite qui se réfère à la rapidité, la discontinuité (degré d'innovation) et

l'imprévisibilité. La complexité se réfère au nombre et à la concentration de plusieurs entreprises du même secteur dans un environnement (Keats et Hitt, 1988). Plus l'industrie est fragmentée plus complexe est l'environnement.

La complexité est fonction du nombre et de l'hétérogénéité des composants de l'environnement. Enfin, l'incertitude est due au dynamisme ou à l'instabilité, elle entraîne une difficulté accrue de la prévision et implique un développement plus souple de l'entreprise. Pour une révision de la littérature sur les dimensions d'analyse de l'environnement voir Bluedorn *et al.* (1994).

Au total, les modèles d'analyse de l'environnement partagent la même conception fondamentale à savoir que l'environnement est un système dans lequel les acteurs internes à l'entreprise et les forces externes interagissent. Un tel présupposé identifie deux caractéristiques de base d'un système concurrentiel, les éléments du système (acteurs internes) et les liens entre ceux-ci (les interactions). En ce qui concerne la compréhension de l'environnement par les dirigeants, elle détermine la coopération par la collaboration entre entreprises et la création de réseaux.

Child (1972) montre aussi que c'est la stratégie d'une entreprise, c'est-à-dire, l'ensemble des choix opérés par ses dirigeants ou sa coalition dominante dans l'affectation de ressources disponibles, qui détermine la structure. Ce qui signifie qu'entre l'influence de l'environnement et la structure, se situe une variable intermédiaire, la stratégie telle qu'elle est formulée par la coalition de dirigeants.

Dans une approche similaire, le courant de l'interdépendance des ressources conceptualise l'organisation, en cherchant à réduire sa dépendance à l'égard de l'environnement; il conçoit les organisations comme poussées, en quelque sorte à appliquer des stratégies de réduction de cette dépendance par la construction d'accords au-delà de leurs frontières et à construire un environnement négocié (Friedberg, 1997).

Dans la perspective de l'écologie des organisations, l'efficacité a un rôle de régulateur dans l'activité économique. La légitimité est indiquée comme une force majeure dans le processus de sélection. L'explication principale de cette théorie est que le partenariat est une chance et une forme de survie. Afin de maintenir la coopération, il est nécessaire de répéter la communication séquentielle, les décisions se déroulent par un mécanisme qui permet l'échange et le potentiel de renouvellement de l'action.

L'approche de l'interdépendance des ressources se réfère à la disponibilité, à la nécessité et à l'accessibilité aux ressources de valeur pour l'organisation (personnes, informations, produits et services, fonds et innovations). Cette perspective a en commun avec la perspective

écologique, l'importance attachée à l'influence environnementale, mais elle se distingue par l'importance donnée aux processus politiques de prise de décision, en vue de l'obtention de ressources. Dans ce cadre, le rôle du leader est la gestion du symbolique et sa tâche principale, la gestion et le contrôle des contraintes externes. L'action du dirigeant consistera, donc, à faciliter l'acquisition de ressources. Parmi les stratégies envisagées, les organisations font face à des limitations et peuvent manipuler l'environnement, le négocier et se procurer des conditions de recherche des ressources dans des situations critiques. Comme le contrôle pour l'acquisition de ces ressources obéit à des rituels et n'est pas toujours évident, les organisations cherchent fréquemment à établir des liaisons entre elles, afin de stabiliser les échanges et de réduire l'incertitude. Les formes de coordination inter-organisations (partenariat, joint-venture, alliance, etc) sont, alors des tentatives de répartition du pouvoir et de régulation de l'interdépendance mutuelle (Pfeffer et Salancik, 1978, 1987).

Le courant de l'interdépendance des ressources met moins l'accent sur l'adaptation de l'organisation en terme d'efficacité qu'en terme d'autonomie.

Les entreprises sont forcées d'échanger les ressources qu'elles contrôlent contre d'autres qu'elles souhaitent acquérir. Elles sont en interdépendance; néanmoins les relations sont rarement équilibrées et de cette asymétrie découle la dépendance de certaines entreprises à l'égard d'autres. Le courant de l'interdépendance des ressources prend en compte l'incertitude environnementale.

En ce qui concerne les relations inter-firmes, la complémentarité de ressources contrôlées par différentes firmes est considérée comme la prédiction de base de la formation du partenariat, en particulier celle qui présuppose l'innovation (Camagni, 1991). En outre, l'intensité de l'interdépendance explique le mécanisme d'intégration adopté (Oliver, 1990). L'interdépendance peut se mesurer à partir de l'incertitude et des ressources échangées.

En fait, dans une situation idéale, les ressources entre firmes seraient parfaitement complémentaires et le jeu totalement coopératif, la spécificité des ressources n'apporterait pas de problèmes d'opportunisme et la coordination entre structures ne serait pas nécessaire (Hill, 1996).

La lecture des coûts de transaction ou la théorie institutionnelle, enfin la théorie de la nouvelle économie institutionnelle de Williamson (1994) de DiMaggio et de Powell (1991) met en évidence l'action des acteurs qui font des contrats et dirigent la structure gouvernementale de l'organisation, c'est-à-dire les actifs qui structurent les activités économiques. Elle se réfère à une analyse institutionnelle comparative. L'efficacité des organisations est mesurée par leur capacité de développement des structures de gouvernement, qui minimise les coûts de transaction. Cette

théorie considère l'entreprise comme une structure de gouvernement et non pas comme une structure de production.

Pour Williamson (1998) l'économie des coûts de transaction est favorisée dans un contexte de régime d'incertitude et de complexité. Or, les informations incertaines, amènent à un accroissement aussi bien de l'incertitude interne de l'entreprise (qualité, délais entre différentes étapes du processus de production) et externe (exigences divers) ainsi que de la complexité de l'environnement. En effet, cette théorie peut s'appliquer non seulement à l'analyse de l'échange, sous l'angle économique, mais également à l'analyse de l'organisation.

Il est généralement admis que les coûts de transaction, comportent les coûts d'information et de communication liés à la mise au point de l'accord: préparatifs (déplacements, négociations internes et externes), conclusion de l'accord (frais juridiques, impôts) et adaptation (changement dans les délais).

D'une part, on considère que les décideurs agissent de façon rationnelle, mais leurs connaissances ne leur permettent pas de décider qu'en fonction d'une rationalité adaptative: par exemple, l'incapacité à prendre en compte toutes les éventualités dans le cadre de la conclusion d'un contrat à long terme. D'autre part, la théorie intègre le principe selon lequel les individus cherchent à maximiser leur utilité en adoptant un comportement opportuniste. Dans un environnement complexe, toutes les alternatives ne sont pas obligatoirement prévues, par exemple, comment réussir dans ce contexte et éviter le comportement opportuniste.

La fréquence est aussi une autre caractéristique des transactions. Le renouvellement d'une transaction implique le coût des mécanismes de contrôle amortissable sur la durée et un possible profit qui découle de l'expérience.

De toute manière, le modèle de Williamson constitue une construction théorique heuristique comme il l'a admis, certes un peu tautologique, difficile à vérifier, en particulier le niveau de spécificité des actifs.

Aujourd'hui il faut admettre que les entreprises poursuivent de plus en plus souvent des stratégies rapides qui sont plus destinées à modifier des produits ou des marchés qu'à réduire les coûts. Or, dans son état actuel, la théorie des coûts de transaction omet ce phénomène.

Pour l'étude du partenariat les théories évolutionniste et d'interdépendance des ressources sont les meilleurs positionnés à leur compréhension.

1.6. Problématique et Prémisses de Référence

Le processus psycho-cognitif de prise de décision peut être conceptualisé par trois activités: l'intelligence, le plan ou la conception d'activités et le choix des activités.

L'activité intelligente est liée aux processus de traitement et d'interprétation de l'information externe qui vise la formulation d'alternatives. Le plan des activités se réfère à l'analyse et à l'identification de résultats alternatifs qui satisfont les besoins et les objectifs associés à la décision.

Ces activités ne sont pas linéaires, elles peuvent se combiner pour obtenir de nouvelles informations; elles sont, en fait, très difficiles à cerner au sein de la vie de l'entreprise (Wally et Baum, 1994).

Les différences individuelles sur la façon de prendre les décisions stratégiques sont conçues par Hambrick et Finkelstein (1987) Hitt et Tyler (1991). Les différences individuelles et les structures organisationnelles influencent de façon considérable les activités de décision stratégique (Bourgeois et Eisenhardt, 1988; Eisenhardt, 1989; Judge et Miller, 1991).

D'autres évidences indiquent que le plan et l'exécution des décisions ont des implications à long terme dans la performance (Duhaime et Schwenk, 1985 Schwenk 1988; Hitt *et al.* 1991).

Déterminants Individuels

Les dirigeants développent leurs firmes selon leurs valeurs propres qui se manifestent dans l'organisation (Keeney, 1992). Les styles cognitifs de décision et les caractéristiques individuelles influencent le comportement dans la prise de décision (Nutt, 1990).

On peut associer l'intelligence et le plan à une capacité d'analyse rapide de l'information, ceux-ci étant les aspects principaux dans le choix d'une activité; une certaine capacité de résolution ou de décision est la clé déterminante dans l'exécution des décisions. En ce qui concerne le principe de décidabilité, on se réfère à ceux qui ont besoin de moins d'informations pour décider. Le principe de justifiabilité, *a contrario*, fait que les décideurs cherchent plus d'informations.

Prémisse 1: l'habileté cognitive et l'intuition sont les caractéristiques individuelles qui influencent le plus les activités de conception et de coopération.

Prémisse 2 : la propension à l'action et à la tolérance au risque influencent la capacité de décision.

Eisenhardt (1989) soutient que la compréhension se manifeste dans l'évaluation et la création d'alternatives. L'habileté à traiter plusieurs alternatives en simultané est une forme d'activité cognitive complexe, apparaissant comme un élément déterminant dans la prise de décision stratégique. Il n'existe aucune définition unificatrice de la complexité. Pourtant, la complexité s'accroît avec l'information et l'importance des attributs, bien que l'évaluation sur les objets (Huber, 1983). Payne *et al.*(1992) rend compte du fait que la difficulté cognitive du traitement de l'information est variable selon l'opération elle-même et la perception que s'en fait le sujet considéré, c'est-à-dire, le nombre d'opérations pour arriver à la complexité de la stratégie.

Les structures cognitives sont des schémas ou des heuristiques formés par des abstractions à partir de l'expérience et qui simplifient avec des biais la stratégie de décision (Hitt et Tyler, 1991; Kahneman et Tversky, 1987; Schwenk, 1988).

Dans les propos de Kirschbaum (1992) l'intuition augmente la rapidité du plan et des phases du processus de décision en offrant aux décideurs une substitution aux systèmes formels rigides et standards.

Un style sensitif développe une préoccupation pour les détails avec la régulation et des procédures standard. Le type intuitif a une perception des problèmes dans une perspective intégrative et global. Les types intuitifs sont créatifs et imaginatifs et développent des solutions nouvelles et non-routinières.

Dans les situations d'interdépendance élevée, le style *feeling* est plus affectif que le style impersonnel de décision. Ce style se préoccupe de l'influence de ses décisions sur les autres. Le style pensé évalue l'information dans un système formel et raisonne de façon analytique et impersonnelle.

Le développement de l'interdépendance entre organisations fait développer le style intuitif face à la complexité et l'incertitude. L'interdépendance nécessite la capacité de mécanismes d'intégration parce que la complexité et le dynamisme exigent une adaptation hors de la routine. Dans ce contexte, les individus sensitifs ont une certaine difficulté d'adaptation. L'intégration interorganisations demande ainsi des dirigeants ayant une perception globale de l'environnement.

En ce qui concerne les attitudes à l'égard des situations à risque, pour Fiegenbaum et Thomas (1988), la propension au risque est variable en fonction de la situation et de

l'interprétation qui en est faite par le dirigeant: un niveau élevé de tolérance au risque est corrélé à la haute tolérance à l'ambiguïté et à la complaisance pour décider (MacCrimmon *et al.* 1986 a, 1990). La tolérance au risque est associée chez les exécutifs à l'assertion et à la responsabilité dans la prise de décision (March et Shapira, 1982).

Prémisse 3: les managers plus flexibles qui tolèrent le risque sont performants, plus intelligents, c'est-à-dire, qu'ils planifient l'activité plus rapidement et ils prennent des résolutions plus facilement que ceux qui sont inflexibles.

La flexibilité individuelle est parfois retenue pour expliquer l'adaptabilité du dirigeant et sa propension au risque, surtout quand les structures se développent d'une manière informelle (Miller et Toulouse, 1986).

En ce qui concerne la propension à l'action, les niveaux élevés d'énergie et d'activité sont associés à l'ambition, à l'impatience et à la capacité de décision (Bird, 1989; Smeltz, 1990).

La motivation intrinsèque permet le développement d'un haut niveau d'énergie et une propension à l'action (Brockhaus, 1980; Miller *et al.*, 1982; Rotter, 1966). Miller *et al.* (1982) soutiennent que l'internalité de la motivation des managers est liée à leur capacité d'innovation, à leur capacité de prendre des risques et enfin à la discrétion (Hambrick et Abrahamson, 1995).

Pour Koopman et Pool (1990), les caractéristiques personnelles des décideurs, telles que les caractéristiques de personnalité et les aptitudes individuelles, expliquent les stratégies poursuivies et les résultats obtenus.

Ainsi, certains traits de personnalité comme la propension au risque, la flexibilité et une orientation interne au niveau du locus de contrôle, peuvent être associés à des préférences déterminées dans le choix stratégique et à des tactiques décisionnelles.

Dans les PME, les effets de ces caractéristiques sont toujours plus perceptibles que dans les grandes entreprises dans lesquelles l'inertie et le poids de la structure sont plus lourds.

En résumé, Orasanu et Connolly (1993) se réfèrent à six facteurs explicatifs du comportement du décideur, à savoir, la flexibilité, ou la capacité de répondre de manière souple à l'ambiguïté de l'environnement, à sa complexité et à son changement; la rapidité ou la réactivité à prendre des décisions, ce qui se perd en analyse et création d'options se gagne en temps; la résilience, qui entre en jeu en situations adverses, c'est-à-dire, la résistance aux éléments stressants; l'adaptabilité lorsque les événements ou les décisions requièrent des objectifs multiples, voire contradictoires; la modélisation stratégique est ainsi très importante; le risque présent dans des conditions risquées suppose que le décideur soit habile pour le percevoir et

l'associer à plusieurs parcours d'action, la compréhension du risque, le décideur doit être capable d'accéder aux éléments comportant des risques et de chercher à les maîtriser, en évaluant, notamment, les conséquences et les erreurs prévisibles. Et, finalement, la précision ou la perspicacité dans la perception des événements.

En ce qui concerne le management inter-organisations, les caractéristiques individuelles des dirigeants sont à considérer. Les caractéristiques des dirigeants qui peuvent influencer la capacité de l'organisation à traiter des informations supplémentaires dans la construction du partenariat entre entreprises sont le locus de contrôle, le style politique de décision, l'expérience fonctionnelle et la responsabilité internationale (Roth,1995).

Un dirigeant avec un locus interne considère ses résultats comme déterminants de son initiative personnelle. Ainsi augmente-t-il la probabilité d'interdépendance organisationnelle. Une interdépendance élevée présuppose le traitement d'informations additionnelles, ainsi il existe une augmentation de la charge de travail liée à l'interdépendance organisationnelle (Egelhof, 1991).

Dans notre étude, nous retiendrons tout simplement au niveau d'analyse individuel les aspects du locus de contrôle et le style politique de décision pour caractériser la façon dont l'entrepreneur représente leur démarche personnel d'élaboration du partenariat.

Déterminants de la Structure

L'analyse ou la délibération structurée des décisions détermine un effort systématique pour accéder aux problèmes et aux opportunités (Miller et Friesen,1984). L'interaction concerne la coopération et la consultation d'autres membres pour donner consistance et éclairer les décisions (Mintzberg, 1973).

La rationalité s'explique à travers ces deux construits: interaction et analyse, pour augmenter le sens du contrôle et réduire les risques. La centralisation accompagne, normalement, ce processus; l'interaction est conçue dans la manière de discussion soit dans celle de consultation d'autres membres.

Les dimensions structurelles de centralisation de l'autorité, de formalisation et de complexité influencent les décisions non programmables (Miller et Droge,1986). Selon Frederickson (1984) la centralisation, la formalisation et la dimension de la structure sont utilisées comme des variables de contrôle, comme médiateurs de la complexité organisationnelle.

La révision bibliographique sur la structure organisationnelle développée par Fredrickson (1986) associe à la formalisation, l'intégration et la centralisation, les dimensions les plus consistantes, dans les deux dernières décennies. Miller et Droge (1986) affirment que l'aversion au risque et le contrôle, favorisent la formalisation, l'intégration et la centralisation de la structure. Miller soutient que la rationalité stratégique - analyse et interaction- s'adapte à la formalisation et à l'intégration des structures mais non à la centralisation. Fredrickson et Miller soutiennent que la rationalité peut s'associer à la formalisation, aux procédés et politiques formelles.

La décentralisation met en évidence les limitations cognitives des managers, laissant le pouvoir aux décideurs experts et spécialistes et fait que la délégation du pouvoir est associée à une expertise fonctionnelle; laissant les dirigeants s'occuper des matières stratégiques. Dans les PME, la décentralisation n'est pas nécessaire pour que la décision soit rationnelle.

Les auteurs de la contingence (Burns et Stalker, 1961; Duncan, 1982, Lawrence et Lorsh, 1967; Thompson, 1967) affirment que l'incertitude de l'environnement définie comme changement imprédictible au niveau des technologies, des clients et du comportement des concurrents, a un grand impact dans la structure. Cette évidence n'a pas toujours été confirmée (Miller, 1988; Miller et Droge, 1986, Mintzberg, 1979).

Centralisation

Les décideurs autocratiques ne promeuvent pas des décisions adéquates, d'autant plus qu'ils n'ont pas l'habitude de la consultation (Eisenhardt, 1989). Ainsi, les organisations avec une concentration du pouvoir produisent des mauvaises décisions stratégiques, puisqu'il y a moins de personnes engagées et, donc moins de conflits, qui amènent à la réduction de la nécessité d'information et donc de consensus (Pfeffer, 1981, 1992).

Les entreprises qui réussissent très bien dans certains environnements ont décentralisé leurs structures. La centralisation de la structure est contingente à l'incertitude de l'environnement. Cependant, la congruence entre la structure et l'environnement n'est pas toujours importante dans la prise de décision (Scott, 1992).

Prémisse 4: quand le potentiel de conflit est faible, la capacité de prendre une décision promeut l'intelligence et l'accomplissement plus rapide du plan d'activités. On peut choisir plus rapidement, car il n'y a pas la nécessité de consultation et de consensus.

En ce qui concerne la flexibilité en relation avec la centralisation, il faut considérer la circulation de l'information, ainsi que la fixation des objectifs et l'allocation des ressources. Si le réseau de communication est centralisé, cela réduit les possibilités d'adaptation; le développement des communications latérales accélère le changement et, peu à peu, introduit la décentralisation. En revanche, la décentralisation des pouvoirs d'allocation des ressources n'est pas considérée dans tous les cas comme un facteur favorable à la flexibilité. En période de croissance, où le problème dominant est celui de la flexibilité opérationnelle et où le stock des ressources s'accroît, la décentralisation paraît souhaitable par ses vertus de motivation et le découplage qu'elle introduit et qui limite les répercussions des adaptations contextuelles. En période de stagnation ou de crise, lorsque la flexibilité stratégique devient le problème majeur, la centralisation paraît souhaitable.

Un changement important dans l'orientation des activités entraîne des variations considérables dans l'allocation des ressources, donc des risques de conflits aigus entre unités. On constate à ce moment-là une divergence entre cette pratique et la théorie qui veut qu'un système flexible soit décentralisé. La plupart des études empiriques ont porté sur des organisations en croissance et la théorie a été fondée sur une conception limitée de la flexibilité.

Alors, une stratégie flexible doit s'appuyer également sur des dispositifs tangibles (concertation, contractualisation). Elle doit promouvoir des choix fermes et afficher des décisions normatives, en particulier pour garantir la simplicité et l'homogénéité du système. Outre la préparation et la mise en oeuvre de la réactivité ou de la stratégie flexible doit admettre que le processus de décision est dépendant du temps consacré à l'instruction des décisions (dispositifs de vigilance et de concertation, processus d'innovation) ou de la pluralité des individus participant activement aux processus collectifs d'apprentissage et de décision.

Formalisation

La perspective rationnelle considère le consensus comme un important résultat de la stratégie du processus de formulation de la décision qui est lié à un environnement donné (Iaquinto et Fredrickson, 1997).

Le plan formel se décide selon le consensus de l'équipe dirigeante. Dans la perspective incremental-politique, le consensus est implicite. Quinn (1980) soutient la nécessité de consensus dans une approche logico-incrementale. En conformité avec ces deux perspectives, rationnelle et

politique, la littérature récente émet l'hypothèse qu'il existe une relation entre le consensus des dirigeants et la performance organisationnelle (Dess,1987).

Mais la question du consensus est en relation avec la structure. Quel est le rôle de la formalisation dans la formation du consensus? En fait, il semble que les groupes hautement structurés réduisent la liberté d'action individuelle et encouragent, ainsi, le consensus.

La codification des rapports sociaux, la description des postes, la rédaction des organigrammes, la définition de plans d'actions, auraient pour effet de réduire les deux premières phases de la prise de décision, la définition du problème et l'inventaire des solutions, mais non la mise en oeuvre de la solution retenue (Frederickson et Mitchell,1984).

Toutefois, plusieurs alternatives ne restreignent pas la formalisation de prise de décision (Eisenhardt,1989; Judge et Miller,1991).

Normalement, la formalisation prend la décision la plus lente et encourage l'inertie organisationnelle, stabilise la routine et provoque l'inhibition à l'adaptation et à la flexibilité (Frederickson et Iaquinto,1989).

Prémisse 5: la formalisation rend la décision plus lente.

De toute manière, la formalisation qui n'est pas obligatoirement source de formalisme paraît, également, comporter des aspects positifs au seul plan de la flexibilité.

En effet, l'existence de catalogues de procédures bien définies, codifiées, apparaît comme une condition permissive de la flexibilité. Cette formalisation, qui concrétise un apprentissage et une programmation, permet aux dirigeants de consacrer un temps suffisant aux problèmes nouveaux. La remise en cause de l'ensemble de cette forme est un phénomène peu fréquent qui, en général, accompagne une modification brutale de l'environnement ou de la dimension de l'entreprise.

Le conflit flexibilité-cohérence ou stabilité est évident. Le conflit flexibilité-rentabilité n'est pas moins certain, toute réorganisation importante est normalement suivie d'une baisse immédiate de l'efficacité que les effets d'apprentissage ne colmatent qu'avec un décalage variable selon les entreprises.

La flexibilité ne se limite pas à réagir avec opportunisme sans ligne directrice ou en 'laissant faire'. Manager la flexibilité suppose, bien au contraire, des dispositifs rigoureux, tant pour penser et valoriser les atouts stratégiques de l'entreprise, que pour concevoir les structures organisationnelles, les systèmes organisationnels et les systèmes d'information (Everaere, 1997).

Les chercheurs reconnaissent l'importance de l'influence de l'industrie, comme l'environnement dans le processus de prise de décision stratégique (Frederickson et Mitchell,1984; Hitt et Tyler,1991) et soutiennent que dans des différents industries, les décisions influencent de façon différent la performance de la firme (Bourgeois et Eisenhardt,1988; Eisenhardt,1989; Judge et Miller,1991).

Dans notre étude en ce qui concerne la dimension organisationnelle nous retiendrons les aspects de centralisation et de formalisation pour caractériser l'éventuelle importance donnée par les dirigeants aux aspects de structure dans la formation du partenariat.

L'Environnement Externe

Un autre argument majeur se rapporte à un environnement contraignant qui joue un rôle dans la détermination des choix et réduit l'importance du processus de choix individuel et organisationnel (Aldrich,1979; Pfeffer et Salancick,1978).

Cependant, il y a des managers qui font de mauvais choix concernant leurs entreprises, alors que d'autres, dans un même environnement, font de meilleurs choix (Bourgeois,1984).

Romanelli et Tushman (1986) ont conclu que l'environnement et le choix stratégique déterminent l'évolution de l'organisation .

Le rôle du choix des managers devient important dans les environnements turbulents (Burgelman,1991; Hitt et Tyler,1991; Pfeffer et Salancik,1978).

L'innovation des produits ou services se fait plutôt dans des environnements incertains, dans lesquels les produits et les clients changent leurs préférences très significativement (Miller, 1988). L'innovation stratégique est en corrélation directe avec la formalisation et l'intégration mais pas avec la centralisation.

La stratégie d'innovation engage des interdépendances réciproques entre des expertises fonctionnelles. L'innovation comprend, alors, une délégation d'autorité et augmente la décentralisation du pouvoir en les réduisant au niveau technique. D'autre part, l'innovation exige un degré élevé d'expertise dans les différentes fonctions et nécessite un travail conjoint de recherche et de développement, d'ingénierie et de marketing. Les projets d'innovation sont plus difficiles à implanter dans des structures très centralisées, non-spécialistes (non experts) et mécaniques, l'innovation nécessite toujours l'avis d'expertises très différentes. La collaboration et la consultation stimulent la recherche d'information, la découverte de nouveaux produits et de nouvelles opportunités et la création de plusieurs alternatives. Similairement, le processus de

décision consultative et de collaboration développe la créativité et l'échange de points de vue en suggérant de nouveaux cours d'action.

Les Déterminants de rationalité processuelle vs. politique et l'environnement

La prise de décision se balance toujours entre la rationalité et l'incrementalisme (Lindblom, 1959; Fredrickson, 1984) entre l'activité de formulation et d'implantation.

La rationalité se réfère au processus systématique et à la planification formelle de la décision. L'aspect incrémental, comprend le processus politique, la négociation et le consensus ou la dissension.

Deux construits associés à la décision ont un rôle central dans la littérature: les processus rationnels et les processus politiques (Allison, 1971; Carter, 1971; Cyert et March, 1963; Bourgeois et Eisenhardt, 1988; Eisenhardt et Zbaracki, 1992; Fredrickson et Iaquinto, 1989; Hart, 1992; 1994; March et Simon, 1958; Mintzberg *et al.*, 1976; Pettigrew, 1973; Pfeffer, 1981).

L'investigation actuelle a démontré que les processus rationnels et les processus politiques sont des dimensions distinctes. Les auteurs ont montré que les processus rationnels de recueil et de traitement de l'information et les processus politiques d'engagement socio-économique sont soit rationnels et non politiques, soit politiques et non rationnels, soit, encore, politiques et rationnels, ou ni l'un ni l'autre (Dean et Sharfman, 1996).

Pfeffer et Salancik (1978) argumentent que pour que la décision ait du succès, l'information sur l'environnement et les conséquences possibles des alternatives d'actions peuvent être acquises et traitées.

Les processus d'appréhension et de traitement de l'information ont été décrit par Hitt et Tyler (1991) sous l'angle d'un processus analytique visant à évaluer les stratégies alternatives. La décision est donc associée au principe d'exhaustivité, à partir du dénombrement de choix. Dans cette perspective, l'entreprise produit et sélectionne l'information pour évaluer des projets détaillés et à moyen et long terme. En accord avec les travaux classiques de Miles et Snow (1987), les processus rationnels sont associés à une stratégie analytique et défensive qui peut être décrite comme une approximation combinatoire et rationnelle de la stratégie elle-même. Hart (1992) considère aussi dans sa typologie en cinq stratégies, la stratégie rationnelle. Cette stratégie comprend le plan formel et systématique d'analyse.

Lors de l'appréciation des choix possibles, les collaborateurs qui collectent les informations font, généralement, preuve de perspicacité dans la perception des conditions de l'environnement et intègrent la performance de l'entreprise dans la préparation de la décision (Bourgeois, 1985). Dans cette quête d'information, Bourgeois et Eisenhardt (1988) soutiennent la théorie selon laquelle les méthodes rationnelles donnent plus de succès aux entreprises. Fredrickson (1989) fait intervenir les caractéristiques de l'environnement dans les conditions de succès d'une décision. Il soutient que la rationalisation des processus décisionnels s'accommode des environnements stables. Ainsi, les décisions stratégiques dans des environnements de grande pression sont caractérisées par la rapidité de compréhension, plus que par la complétude du processus décisionnel. A cet égard, Judge et Miller (1991) soutiennent que la rapidité de la décision dépend du nombre de choix considérés rationnellement. Par voie de conséquence, la compréhension rationnelle d'un environnement dynamique peut échouer, parce que les données ne sont pas disponibles, les relations entre les données ne sont pas évidentes et le futur est imprévisible. La compréhension rationnelle serait seulement possible dans des environnements stables. Cette thèse a été soutenue par Mintzberg, qui fait valoir que les plans de compréhension formelle ont des justifications dans des environnements très stables et prévisibles où les données sont documentées et sûres et que l'organisation peut, en effet, supporter les coûts de l'analyse.

A l'inverse, dans des environnements dynamiques, Eisenhardt (1989) et Miller et Friesen (1983) soulignent que les entreprises envisagent beaucoup d'alternatives et de conseils pour procéder à une étude soignée et diligente qui permette de garantir aux dirigeants une bonne connaissance de l'environnement et de ses changements. Le rôle du choix des managers devient important dans les environnements turbulents (Burgelman, 1991; Hitt et Tyler, 1991). Ceci est en accord avec les travaux de Priem *et al.* (1992) qui trouvent une relation entre le processus rationnel et la performance dans un environnement turbulent. En fait, les analyses paraissent contradictoires: d'un côté, on associe la rationalisation à la stabilité de l'environnement et d'un autre côté c'est la dynamique de l'environnement qui implique une élaboration rationnelle de la décision. Par conséquent, il semble que beaucoup de contextes organisationnels et de facteurs spécifiques de la décision modèrent la relation entre la rationalité, le processus de décision et la performance de la décision, si bien qu'il semble difficile de généraliser quoi que ce soit en ce domaine (Priem *et al.*, 1995).

En outre, Judge et Miller (1991) affirment que la rapidité de décision est liée au nombre d'alternatives considérées rationnellement. Glick *et al.* (1993) concluent que la stratégie rationnelle est liée positivement aux entreprises dans un environnement dynamique; mais il n'existe aucune relation entre le plan rationnel et la performance pour les entreprises qui sont

dans un environnement stable. En fait, les preuves empiriques sont faibles et l'unique attribut de l'environnement étudié est le dynamisme; aucune référence n'est faite à la complexité ou à la capacité (disponibilité de ressources).

Prémisse 6: la rationalité processuelle est liée positivement à l'efficacité de la prise de décision stratégique.

A l'opposé de la perspective rationnelle, la perspective politique reconnaît que les organisations amènent les individus à défendre des conflits d'intérêts (Clegg, 1989, Pettigrew, 1992) qui relèvent de l'exercice d'un contrôle sur l'environnement.

Les relations de partenariat inter-organisations peuvent être perçues comme des structures mutuelles de conflits d'intérêts (Hakansson et Johanson, 1988).

Le processus de prise de décision peut affecter l'efficacité et la flexibilité de la relation entre entreprises partenaires et les opportunités pour les firmes au niveau individuel de maintenir leurs intérêts. Le processus de décision interactive entre firmes peut alors être analysé dans une perspective politique (Provan, 1989).

Les nouvelles technologies, le transfert de technologies et le savoir-faire sont le moteur du changement entre structures interorganisationnelles (Powell et Brantley, 1992). Le développement de l'information technologique inter-firmes promeut des discussions politiques à différents niveaux qui deviennent parfois conflictuels, ce qui est démontré par Knight et Murray (1992). Ces instruments techniques informationnels sont compris dans beaucoup de situations comme source de manipulation de la structure de pouvoir.

Frost et Egri (1991) énoncent de différents niveaux de pouvoir et présentent une différente approche pour interpréter le processus politique de décision entre organisations. Le processus de prise de décision est asymétrique selon l'interdépendance des firmes. Les firmes dominantes explorent leurs positions, les firmes plus dépendantes cherchent à réduire les différences en négociant les alternatives. Parfois, la manipulation de l'agenda est une manière de contrôler l'interaction. La confrontation des intérêts en vue de supprimer les conflits est un important facteur à observer dans la stratégie politique de l'entreprise. La structure politique peut être vraiment efficace quand les individus participent en conformité aux ordres et règles déterminés. Certaines perceptions sont plus objectives ou plus raisonnables (neutralisation), avec des valeurs (légitimation) ou des bénéfiques sous-jacents au système de valeurs des autres (socialisation).

Les motifs et structures mobilisés par les participants et les tactiques utilisées grâce à leurs sources d'influence sont en interaction avec la profondeur de la structure.

Le comportement politique est reconnu comme un aspect de la prise de décision organisationnelle d'après les travaux d'Allison (1971) Pettigrew (1973, 1987). En opposition avec la vision réductrice de la rationalité des décisions, la perspective politique admet que les individus agissent de manière isolée, déconcertée avec les autres individus (au niveau du groupe) en influençant l'organisation, en vue de satisfaire, surtout, leurs intérêts particuliers.

Prémisse 7: le comportement politique est corrélé négativement avec l'efficacité de la prise de décision stratégique.

En fait, l'incrémentalisme peut être vu comme une figure de l'action managériale et comme une représentation générale de l'action, plus que comme un modèle spécifiquement politique. C'est d'ailleurs souvent, un des termes de l'opposition retenue entre approches 'rationnelles' et autres descriptions non conventionnelles. Par exemple Fredrickson (1983) oppose l'approche 'compréhensive' à l'approche 'incrémentale'. Dans ce sens, les processus organisationnels et les processus politiques peuvent être regroupés dans la perspective 'incrémental' (Quinn, 1980).

Dans un débat avec Pettigrew et Butler, Mintzberg et Waters (1990) soulignent que l'étude des décisions stratégiques n'est qu'un moyen pour étudier ce qui est vraiment intéressant, à savoir le processus de formation de la stratégie.

Pettigrew (1989) souligne que c'est le changement stratégique qui est la question pertinente. Il le définit comme la production simultanée d'un contexte (interne et externe), d'un contenu (des actions concrètes) et d'un processus (cognitif et politique).

Le comportement politique est lié à l'activité de pouvoir en vue d'obtenir des objectifs individuels souhaités en situations d'incertitude et non nécessairement de consensus, en relation aux options concurrentes. Si on considère que le processus décisionnel est le résultat du choix d'une option efficace en vue d'atteindre des objectifs organisationnels adéquats, ayant pour base l'information sur la compréhension et les contraintes de l'environnement, le processus politique est normalement une démarche à laquelle on attribue certaines réserves; ceci parce qu'il sert d'abord les intérêts particuliers. Enfin, le processus politique concentre l'attention sur les sources de pouvoir et dans la hiérarchie et non sur l'information pertinente de l'environnement.

Dean et Sharfman (1996) ont montré que les processus rationnels de recueil et de traitement de l'information et des processus politiques d'engagement socio-économiques sont

distincts, relativement à l'environnement, les processus de décision sont soit rationnels, soit politiques soit enfin, ni l'un ni l'autre.

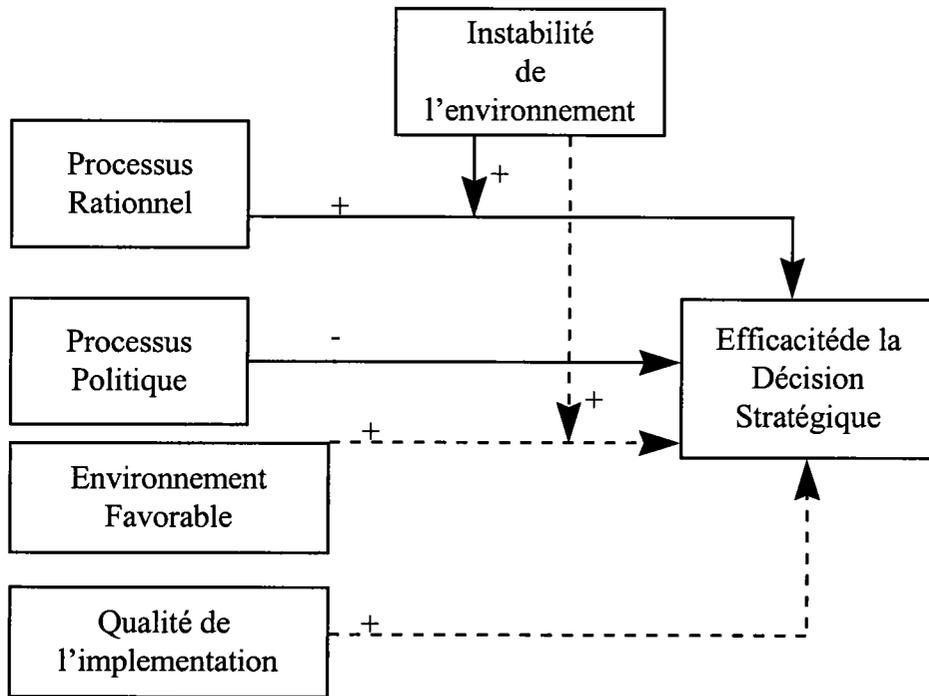


Fig 2. Stratégie de décision rationnelle/politique. Adapté de Dean et Sharfman (1996)

Prémisse 8: l'instabilité de l'environnement est modérée par la relation entre le processus rationnel et l'efficacité de la prise de décision. Cette relation est plus élevée dans un environnement instable.

Bourgeois et Eisenhardt (1988) soutiennent que le comportement politique est associé à la réduction du processus de décision aux conflits existants et diminue ainsi la performance.

Selon eux, le succès des firmes dans un environnement en changement est dû à leur performance dans l'utilisation des méthodes rationnelles. Les firmes à succès recueillent l'information additionnelle quand l'environnement est incertain (Daft *et al.*, 1988) et développent plus l'analyse quand l'environnement est dynamique (Miller et Friesen, 1983).

Mais la vraie question est de comprendre comment les entreprises s'adaptent à leur environnement. L'autre aspect est que plusieurs organisations n'ont pas la capacité de sélectionner leur environnement, et c'est alors l'environnement qui exerce une force sélective sur l'entreprise (Child, 1997).

Cette question est tout à fait pertinente, en ce qui concerne les stratégies de partenariat. La liaison se fait par la coopération, par l'identification de l'entreprise partenaire et par

l'identification des complémentarités entre les entreprises. Cette perspective peut se concevoir comme l'apprentissage dans le choix des opportunités, c'est-à-dire, une perspective interactive entre les agents organisationnels et l'environnement; entre choix et contraintes.

Schweiger *et al.*(1989) considèrent que les dirigeants ne prennent seules les décisions vu que la complexité et l'ambiguïté à laquelle ils font normalement face leur délimite son action. Ainsi le travail de décision et d'implantation est dans la PME restreint à une équipe de trois ou quatre personnes au minimum. Leur travail dépend d'une certaine manière de la recherche d'information et de la capacité d'inférence ou d'interprétation selon l'expertise qu'ils en possèdent.

Korsgaard *et al.* (1996) identifient les facteurs qui permettent expliquer la compréhension et l'adhésion d'une équipe ou d'un groupe à une décision, d'un côté la façon dont les collaborateurs perçoivent et prennent en considération le leader; d'autre côté dans quelle mesure la confiance et l'attachement décroît lorsque le leader ne tient pas compte de leur avis.

Ainsi le niveau de compréhension décroît de manière régulière à mesure qu'on descend de niveau hiérarchique, passant de 'très bien compris' pour l'équipe dirigeante à 'assez mal comprise' pour l'ensemble des employés. C'est justement ici que se trouve la difficulté principale d'implantation de la décision.

Le déterminant d'une haute qualité de la décision dépend de la coopération des dirigeants dans l'implantation des décisions (Woolridge et Floyd, 1990). Ce processus est normalement traversé par l'influence affective des membres de l'équipe (Amanson *et al.*, 1995). La voix active présente dans la participation a un impact accru quand le dirigeant prend en considération l'avis de ses collaborateurs (Lind *et al.*, 1990). Shapiro et Brett (1993) soutiennent, même, que l'extension de la considération des collaborateurs détermine l'acceptabilité de toute décision.

Dans notre étude encore au niveau d'analyse organisationnelle nous retiendrons seulement les aspects de rationalité de la décision qui contribuent au traitement de l'information. Enfin nous prendrons en compte le système d'information et de rationalité de décision dans la formation du partenariat interentreprises.

Ainsi, au total les dimensions d'analyse retenues dans notre étude sont les suivants:

	Environnement	-Incertitude
	Entrepreneur	-Locus -Style politique de décision
Aspects		
Situationnels et Organisationnels	Orientation	-Décision
	Entrepreneuriale	-Système d'Information
	-Innovation	
	-Risque	-Structure
	-Pro - activité -Compétition -coopération	
	Environnement	-Dépendance

Fig 3. Niveaux d'analyse en étude

En résumée notre schéma, certes minimaliste nous amène à retenir un construit qui nous permet d'une part de décrire le comportement de la PME à la recherche de s'orienter par croissance externe ou en partenariat, c'est-à-dire à prendre des risques, à innover de façon proactif et à passer d'un positionnement compétitif en procurant la coopération, ce qu'on peut avec Dess et Lumpkin (1996) énoncer comme l'Orientation entrepreneuriale, dans ce cas interfirmes.

Ainsi le comportement organisationnel est largement dépassé par les caractéristiques individuels et organisationnels, étant influencée par la dynamique environnementale, par leur incertitude et dépendance vis-à-vis des partenaires intéressés à entreprendre une nouvelle logique de coopération au profit des différents acteurs, concernant la démarche de partenariat.

1.7.Construit descriptif: L'Orientation Entrepreneuriale

L'orientation entrepreneuriale peut être étudiée a partir de diverses combinaisons, soit au niveau individuel, soit au niveau organisationnel ou de l'environnement, étant donné les principales dimensions d'influence du processus entrepreneurial.

La stratégie de partenariat dans les PME se développe par des processus entrepreneuriaux, comme les méthodes, les pratiques et le style de décision; par exemple, la façon d'expérimenter de nouvelles technologies, de choisir de nouvelles opportunités de marché et de produits de manière conjointe, où on peut considérer toute prédisposition à prendre des risques communs. Alors, les concepts utilisés pour mesurer le niveau entrepreneurial sont les concepts utilisés en stratégie de décision (Covin et Slevin, 1989, 1991).

Soutenir l'orientation entrepreneuriale, comme un comportement organisationnel a plusieurs conséquences: ce comportement peut être considéré, non seulement pour une organisation, mais aussi pour un individu; car celui-ci peut être une partie intégrante des activités de l'organisation. L'attitude entrepreneuriale est un processus qui peut être géré, favorisé ou contrarié et affecte les composants de l'organisation et vice versa. Il faut donc, tenir compte de la structure organisationnelle, des ressources de l'entreprise qui, indirectement, peuvent encourager ou au contraire gêner le comportement entrepreneurial de l'entreprise.

Ce phénomène entrepreneurial peut se qualifier d'interactif car, il est issu de la réunion des catégories factorielles suivantes: les caractéristiques organisationnelles et individuelles de l'entrepreneur et un événement externe jouant un rôle de catalyseur (dans ce cas, on considère la démarche de partenariat).

Une décision est dite stratégique dès lors qu'elle engage des modifications profondes dans l'entreprise à moyen-long terme. L'activité de prise de décision est définie comme l'ensemble des actions que le PDG effectue pour prendre sa décision et la mettre en oeuvre (consultation d'informations, d'autres individus de plusieurs recherches). Cependant, selon la perspective dans laquelle on inscrit la problématique de la décision stratégique, le seul rôle du décideur apparaît comme plus ou moins relatif. Cette problématique s'articule autour de deux perspectives opposées, qui attribuent, respectivement, à la décision un rôle effectif ou symbolique. Par ailleurs, la décision stratégique est définie comme un processus spécifique polarisé et représente donc un concept d'étude qui entraîne une dualité.

La pertinence du concept même de décision est fortement attaquée, au profit du concept d'action (Cohen *et al.* 1972; Johnson, 1987; Brunsson, 1989).

Dans ce cadre, action et décision ne sont plus liées de façon logique, la décision pouvant servir à justifier l'action *a posteriori* et à mobiliser les membres de l'organisation; d'une manière générale elle assure, fréquemment un rôle symbolique alors que l'organisation produit mécaniquement de l'action (Miller *et al.*, 1996).

Le comportement entrepreneurial est souvent associé à la période de création de l'entreprise, au fur et à mesure que le développement se fait, un style plutôt incrémental gagne du

terrain. Le style entrepreneurial est en opposition à un style incrémentale (Ansoff et McDonnell,1990). Le comportement incrémentale a comme objectif de minimiser les biais, tant au niveau interne qu'au niveau de l'environnement. Dans ce cas, le changement n'est pas bien venu, de plus, il doit être contrôlé et minimisé. Le style entrepreneurial a face au changement une attitude tout à fait différente, le changement n'est pas fuit, au contraire il est recherché.

L'attitude entrepreneuriale est un des mécanismes qui explique le développement économique et représente, aujourd'hui, une nouvelle impulsion à la croissance des entreprises, ainsi qu'à la création de nouveaux postes de travail. Mintzberg (1979) a défini le rôle de l'entrepreneur comme celui qui se charge des changements dans l'entreprise, au niveau individuel. À un niveau organisationnel, Miller (1988) examine le style entrepreneurial en termes des dimensions de prise de risque, d'innovation et de pro-activité.

Les dimensions principales pour mesurer l'orientation entrepreneuriale sont l'autonomie - dépendance, l'innovation, la prise de risque, la pro-activité ou l'initiative en direction des nouveaux marchés, la compétition agressive en relation à la concurrence qui contraste avec la démarche de coopération, ce sont en fait les principaux éléments du processus entrepreneuriale (Dess et Lumpkin,1996).

Il semble que l'orientation entrepreneuriale soit le concept corollaire utilisé dans la littérature du management stratégique pour étudier le processus de décision. Ces dimensions reçoivent différentes expressions selon le contexte organisationnel de l'environnement.

Les recherches sur l'étude du processus organisationnel, en ce qui concerne les décisions stratégiques (Hart,1992, 1994) prennent en compte les dimensions ainsi que le plan, la prise de décision et la stratégie de management. Les variables identifiées par Miller et Friesen sont l'adaptation, l'analyse, l'intégration, la prise de risque et l'innovation de produit-marché. L'étude de l'orientation entrepreneuriale est semblable à celle de Stevenson et Jarillo (1990) par rapport au concept de management entrepreneurial, qui reflète les processus organisationnels, les méthodes et les styles que les entreprises utilisent pour développer l'activité entrepreneuriale.

La dimension d'autonomie est comprise autour des histoires d'autodétermination de ceux qui ont de nouvelles idées et qui s'engagent dans ces affaires. Donc, l'important est un certain esprit d'indépendance pour entreprendre de nouvelles activités. Les discussions autour de l'activité entrepreneuriale concernent la stratégie de décision et le rôle du comportement autonome. Le comportement entrepreneurial est caractérisé par une vision centralisée et un leadership très fort. Ce type d'autonomie est vu comme autocratique et est plus fréquent dans les petites entreprises. L'autonomie varie en fonction de la dimension, du style de management et de

la propriété. Dans une entreprise avec un propriétaire comme décideur, l'autonomie implique son pouvoir de décision.

Lorsque l'autonomie est vue comme un exercice au niveau de la centralisation et de l'extension de la délégation, elle est circonscrite au niveau de la dimension organisationnelle et de sa structure, comme on l'a déjà remarquée. Les entreprises entrepreneuriales ont des leaders plus autonomes. Les petites entreprises avec un haut niveau d'activité entrepreneuriale sont associées à des chefs exécutifs qui maintiennent une autorité centrale.

Certains auteurs se sont distingués en insistant plus largement sur le paradoxe selon lequel l'autonomie nécessite certaines formes d'interdépendance et une solidarité avec l'environnement. Morin (1997) énonce l'autonomie dépendante, par laquelle toute unité entretient un lien d'ouverture et de fermeture avec son environnement. L'autonomie ne suppose donc pas l'absence de liens mais au contraire se construit dans et par la dépendance au milieu. La frontière de l'organisation contemporaine est de plus en plus floue. Les formes de collaboration illustrent la complexité de la notion de frontière de l'entreprise que beaucoup d'auteurs des sciences sociales, à d'autres égards, ont souvent souligné. Ces frontières deviennent à chaque fois plus instables et ouvertes, car la dynamique de l'entreprise passe par l'aménagement de sa frontière et par la délimitation d'une zone d'autonomie.

La dimension d'innovation traduit la tendance de l'organisation à poursuivre de nouvelles idées, qui résultent de la création de nouveaux produits, services ou processus technologiques.

L'innovation produit-marché a une relation avec le design de nouveaux produits, des études de marchés, l'investissement en Publicité et Recherche et Développement (Miller, 1987). L'innovation est un aspect important de l'orientation entrepreneuriale parce qu'elle reflète comment l'entreprise poursuit de nouvelles opportunités (Karagozoglu et Brown, 1988). Selon Saleh et Wang (1993) celle-ci peut être mesurée par la flexibilité dans l'adaptation et la mise en oeuvre de nouveaux processus. Cette dimension a été située dans le contexte d'innovation interentreprises (Lundgren, 1994; Gemunden *et al.*, 1992).

Ainsi on peut comprendre le processus d'innovation en termes de produit, au niveau de procédé, au niveau organisationnelle et au niveau des mécanismes de distribution (Julien et Marchesnay, 1996).

En ce qui concerne les secteurs d'activité, les PME sont particulièrement efficaces dans l'innovation de produits, de secteurs d'activité nouveaux, comme c'est par exemple le cas actuellement dans le secteur de la Biotechnologie.

L'innovation peut, effectivement, être comprise à trois niveaux d'analyse: le niveau macro, à ce niveau les recherches s'intéressent au progrès technologique et au développement

économique, à savoir la relation entre les dépenses en Recherche et Développement et le PIB, sur les nouveaux secteurs industriels, le changement technologique et la répercussion dans le secteur d'activité de l'entreprise.

Au niveau de l'analyse organisationnelle, elle se circonscrit à l'identification des relations entre l'organisation et l'innovation. Les variables d'analyse considérées sont, normalement, la structure, la décision stratégique ou les causes associées à la réussite ou à l'échec du lancement de nouveaux produits ou services sur le marché.

Au niveau micro, les études concernent les aspects individuels ou de groupe dans le processus d'innovation, surtout les motifs ou les compétences individuelles associées au processus d'innovation. Le souci étant de souligner que le moteur de l'orientation entrepreneuriale est la promotion de l'innovation. On s'interroge pourtant sur ce constat depuis longtemps mis en évidence par des auteurs classiques comme Schumpeter, Miles et Snow et d'autres.

De la part des entreprises au niveau pragmatique, s'agit-il tout simplement de rechercher de nouvelles rentes économiques ?

Toutefois, les projets innovants sont à certains égards les formes plausibles pour minimiser les risques et l'incertitude (Bolly *et al.*, 1998).

La dimension de risque est éclairée par Pablo *et al.*(1996), elle se situe entre la perception, les préférences et la propension au risque. Le terme 'propension au risque' est soutenue par Brockhaus's (1980) mais celui-ci n'est pas d'accord avec le concept formel qui inclut les préférences ou avec l'opérationnalisation empirique (qui mesure les perceptions plus que la propension ou la préférence). La propension au risque est un médiateur entre les préférences pour le risque et le comportement de risque. On peut considérer d'autres aspects, le risque structuré (Kahneman et Tversky,1979), les résultats des risques passés (Thaler et Johnson, 1990) et l'habileté à agir en conditions de risque (Slovic *et al.*, 1980).

Le risque est présent dans toutes les activités, en tout décision ou action. La définition est d'origine arabe *risq* et du latin *risicum*. En arabe, le mot signifie 'quelque chose offert (par Dieu) et dont on bénéficie', il a une connotation positive; en latin, il signifie ' l'obstacle que les roches représentent pour le marinier', avec une connotation à effet plutôt négatif et d'inhibition (Wharton,1992). Aujourd'hui, le mot est reconnu comme la médiation entre une opportunité et les résultats ou comme le potentiel de conséquences négatives non souhaitables dans un événement ou une activité.

L'indifférence au risque est donc caractérisée par une fonction d'utilité linéaire. Une relation qui définit la propension au risque, caractérise une fonction d'utilité convexe. La relation qui définit l'aversion au risque caractérise une fonction d'utilité concave.

Toutefois, il faut distinguer le risque aléatoire qui ressort naturellement des méthodes habituelles du calcul des probabilités et le risque d'ignorance, dû à une manque d'information sur les événements.

Cette distinction ne résiste pas à une observation: le hasard est-il autre chose que l'expression de notre ignorance? Cela est d'importance pratique car l'expérience montre que l'être humain accepte plus volontiers le risque aléatoire que le risque d'ignorance, même si dans la plupart des situations concrètes ils vont de paire.

Deux zones de risque sont envisagés une où le domaine de l'aléatoire règne par le calcul des probabilités et le domaine de l'inconnu où la seule règle est la prudence. Ainsi il suffirait sans doute de donner une image cohérente des décisions humaines, si la frontière entre ces domaines n'était pas floue et si le calcul des probabilités ne s'était pas imposé peu à peu comme un instrument d'intelligence économique. Ainsi en matière de décision, le pouvoir charismatique des individus est dépassée par ces mécanismes techniques, informatiques, méthodes de rationalisation des choix, enfin approches mathématiques sophistiqués.

Ainsi, l'absence de perception ou une mauvaise perception des conséquences et des résultats d'une décision, sont les sources de risque considérées dans la prise de décision. Le paradigme fondamental du risque peut être représenté sous la forme d'arbre de décision. C'est un problème de décision dans lequel il y a une possibilité de choix entre deux ou plusieurs options; une des options a un résultat possible, l'autre a deux résultats. La première option conduit, normalement, à maintenir le statu quo, la deuxième a deux résultats, dont le premier est le gain, l'autre la perte (Jackson et Carter, 1992).

La théorie du risque et des options se réfère à la stratégie technologique coopérative de la maximisation de l'utilité (Kahneman et Lovallo, 1993). Le portfolio d'arguments de la théorie du risque suggère que les dirigeants préfèrent l'investissement dans un nombre restreint de projets plutôt qu'un investissement élargi (Bowman et Hurry, 1993). Les opportunités de coopération portent ainsi les entreprises à un investissement limité dans des projets de risque modéré, associé à une certaine flexibilité (Sanchez, 1993).

En effet, si l'entrepreneur présente une certaine prédisposition à accepter le risque, il n'en est pas, pour autant, un inconscient. Les auteurs comme McClelland et Schumpeter ont abouti à des conclusions équivoques. En effet, si l'entrepreneur est un preneur de risques, il est, aussi, un

calculateur de risques. C'est en conscience, et connaissant la possibilité estimée d'un échec, que l'homme d'entreprise prendra la décision de franchir le pas.

Alors, la vision qu'ont les dirigeants du risque est différente de celle que propose la théorie de la décision, elle est, en particulier, moins précise.

Normalement, les managers ne considèrent pas l'incertitude d'un rendement positif comme un aspect important du risque. Shapira (1986) a posé à ses interlocuteurs la question suivante: 'Envisagez-vous le risque selon la distribution de tous les résultats possibles? Uniquement des résultats négatifs? Uniquement des positifs? Quatre-vingt pour cent des interviewés ont répondu qu'ils ne considéraient pas que les résultats négatifs. Un autre aspect est que les dirigeants considéraient l'incertitude comme un facteur de risque, mais l'ampleur des mauvais résultats possibles leur paraissait un élément plus marquant. Il est, cependant, clair que les managers évaluent le risque qu'ils prennent beaucoup plus en fonction de quelques valeurs-clés, qu'à l'aide de l'informatique ou des statistiques classiques tirées de la théorie des probabilités.

MacCrimon *et al.* (1986 a) vérifient la tendance des managers à surestimer leur capacité à prendre des risques. Les cadres interrogés par Shapira considèrent que la prise de risque est indispensable aux succès des décisions prises, ils pensent même que risque et rendement sont liés, même s'ils corrigent ce lien avec des 'ça dépend'.

Ces auteurs ont constaté que les managers évitent de prendre des risques en retardant leurs décisions et en les déléguant à d'autres. En outre, la plupart des dirigeants pensent qu'ils peuvent faire mieux que ce qui est prévu, même après une révision des estimations. Cette tactique, que ces auteurs appellent l'ajustement, est considérée comme une réaction classique des managers face au risque.

Selon la théorie de la décision, le terme risque fait référence à l'incertitude probable des résultats d'un choix. Pourtant, ce terme ne s'applique plus à l'imprévisibilité des résultats, mais à leur coût. L'imperméabilité des dirigeants aux estimations des probabilités reflète, peut-être, l'imprécision terminologique des théoriciens du risque et de la prise de décision.

En ce qui concerne le risque les PME entraînent les effets de risques spécifiques; elles sont souvent obligées de se circonscrire au rôle de sous-traitant, elle subissent les conséquences d'une subordination que l'on peut voir disparaître progressivement au profit d'une relation de convention par partenariat.

Les stratégies de partenariat interentreprises ne sont pas sans risque, comme celui de la dépendance et celui du partage de la connaissance et y compris de l'apprentissage.

La dimension de propension à l'action se réfère à la prise d'initiative et à la recherche de nouvelles opportunités; comme par exemple la participation à l'émergence des marchés. La propension à l'action est définie par la rapidité d'innovation dans l'introduction de nouveaux produits ou services. En outre, le comportement proactif est identifié comme l'initiative d'anticiper de nouvelles opportunités ou de participer dans les marchés émergents (Bateman et Crant, 1993).

Venkatraman (1989) suggère que la propension à chercher de nouvelles opportunités est la tentative de résoudre la maturité ou le déclin de l'entreprise. La pro-activité nous apprend comment l'entreprise prend de nouvelles opportunités dans le processus d'entreprendre de nouvelles formes de s'organiser par croissance externe ou en partenariat. La capacité d'initiative passe pour être pro-active, ce qui est la meilleure forme de capitaliser les opportunités de marché, en vue d'atteindre des avantages, ainsi qu'une bonne réputation et, bien sûr, la reconnaissance tant désirée. La pro-activité concerne la démarche en direction de nouvelles opportunités alors que la compétitivité concerne la compétition par une opportunité donnée.

Etre proactive ne se restreint pas à se fixer un but et mettre en oeuvre par la suite les actions. Une démarche rigoureuse accompagne le processus afin que progressivement une cohérence interne et externe, ou une compatibilité soient recherchées en vue d'atteindre les objectifs de progrès. La gestion des aléas conduit alors à une interrogation sur les routines établies. Mintzberg (1994) partage aussi ce point de vue, quand il met en évidence que l'incertitude n'est pas en soi inquiétante car c'est elle qui détermine bien souvent le changement.

La pro-activité s'inscrit ainsi tout de même dans les questions du prévisible et de la surprise ou aussi de réaction anticipée qui est une attitude nettement plus pertinente que le seul feed-back ou la réactivité.

Mais pour que cette attitude d'anticipation soit positive le dirigeant fait aussi preuve de capacité d'évolution, de souplesse face à l'imprévisibilité. Au contraire, l'anticipation sera négative lorsqu'elle suit un programme trop minutieux sans retour en arrière qui empêche ainsi le processus de créativité, c'est-à-dire que la prévision est de l'ordre du mécanique alors que l'anticipation consiste à se donner les moyens de gérer l'inconcevable et l'imprévisible.

Cette notion d'anticipation rationnelle concerne les prévisions qui se trouvent confirmées par la réalité et qui confrontent les individus à leur tendance à analyser les événements.

En outre la compétitivité agressive, se réfère au comportement envers les concurrents, c'est-à-dire, la manière dont les entreprises répondent et s'orientent dans le marché. Chen et Hambrick (1995) soutiennent que la réponse d'initiative, concerne la technologie et l'innovation;

la compétition implique l'initiative comme un effort pour transformer l'environnement comme avantage et la réponse réactive se réfère à l'adaptation aux concurrents.

L'agressivité compétitive concerne la propension à changer directement ou intensivement le marché concurrentiel pour arriver à devancer les rivaux dans le marché. Dean (*et al.*, 1993) soutiennent que la variance expliquée par cette variable dans la compréhension de l'orientation entrepreneuriale est plus élevée que d'autres variables. Cela peut en tout cas être mis en cause quand la démarche de coopération est développée, c'est-à-dire, agressivité compétitive et coopération sont des stratégies paradoxales.

L'approche de 'l'avantage compétitif' a subi de fortes critiques, même si elle a dominé la théorie du management stratégique dans les dernières années (Barney, 1991; Porter, 1985; Caves, 1984). En revanche, une autre approche apparaît, 'l'avantage coopératif' (Contractor et Lorange, 1988; Hamel *et al.*, 1989; Kanter, 1994). D'autres se réfèrent au paradoxe des stratégies simultanées de coopération et de compétition (Cameron, 1986; Poole et Van de Ven, 1989; Quinn et Cameron, 1988).

Mais, une autre perspective envisagée par Lado *et al.* (1997) est le syncrétisme d'une orientation coopérative et compétitive en simultané, c'est-à-dire que le syncrétisme d'une orientation coopérative et compétitive des entreprises déterminera sûrement la réussite du développement entrepreneuriale et économique interentreprises. En définitif, l'autonomie, l'innovation, la prise de risque, la capacité d'initiative et le syncrétisme compétition-coopération sont les cinq dimensions majeures à prendre en considération pour mesurer l'orientation d'une entreprise à développer des projets avec d'autres entreprises.

En ce qui nous concerne nous retiendrons uniquement les variables de l'innovation, de risque, de pro-activité et de coopération-compétition, constituant l'ensemble des concepts qui caractérisent notre construit doté de la valeur de variable dépendante.

La première limite que rencontre notre pouvoir de décider touche l'incrustabilité de liens entre les mots et les choses, entre les modèles et la réalité. La décision est un acte précaire et essentiel qui définit autant et en même temps ce que nous sommes et ce que nous faisons: il tend à rendre effectifs nos visées, nos projets et nos volontés.

Ce faisant, toute décision trace comme autour d'elle un 'limes' entre ce qu'il est possible de décider ou 'décidable' et l'empire de l'indécidable, qui nous traverse.

Bertrand Saint Sernin

II.LATHEORIE ORGANISATIONNELLE DE DECISION

Avant d'introduire les différentes approches représentatives de la recherche sur l'étude du processus de décision, il faut présenter les auteurs qui sont à l'origine de la théorie de la décision mathématique et de son développement.

Suivant Kast (1993), la théorie des jeux délimite la représentation du comportement individuel évoqué par la théorie de l'utilité espérée qui remonte à Bernoulli. Les recherches économiques ne prennent en considération que les décisions dans un contexte de certitude, le cadre d'incertitude ayant été longtemps omis. Les premiers travaux de Wald (1950) puis ceux de Savage (1954) ont fait le lien entre la statistique, les probabilités et les décisions. Au cours du XVII et du XVIII ème siècle les philosophes - mathématiciens ont traité les problèmes causés par les jeux de hasard. Le chevalier Méré a été l'un des premiers à établir l'étude de la décision de manière scientifique et à chercher à les résoudre dans le cadre des jeux de hasard.

L'essai qui vise à réduire la rationalité instrumentale à une cohérence interne des choix est conduit de façon plus approfondie par Savage (1954) avec son projet d'examiner les implications de la raison dans la prise de décision.

Von Neumann et Morgenstein (1944) s'inspirant des recherches de Bernoulli sur la moyenne pondérée par les probabilités et l'utilité des lots, ont introduit la 'théorie des jeux' à partir de la description de la décision par rapport aux aléas représentés par 'l'objectivité' des probabilités ou le choix de l'action qui entraîne une certaine prévisibilité. Le mérite de la théorie des jeux est d'introduire dans la décision un élément de hasard.

En même temps, Savage s'est inspiré de la tradition de Pascal qui considérait que le partage équitable des sommes perçues pour chacun des joueurs est proportionnel à leur chance de gagner, ce qui avait été défini par Huygens (1637). Un système d'axiomes détermine alors la cohérence des choix, fondée sur la croyance partielle, considérant que l'incertitude est intégrée en même temps à un des états possibles, ou un et un seul a la valeur de 'vrai'. De ce fait, l'utilité des conséquences estimées et la probabilité associée aux événements (les croyances) sont dérivées de la cohérence inhérente au choix.

Les trois traditions de recherche sur le choix sont en effet la théorie de l'utilité cardinal de Bernoulli, la théorie prospective de Kahneman et Tversky et la théorie de l'utilité esperée de Von Neumann et Morgenstein.

Les auteurs des 'probabilités' qui ont axiomisé la décision l'ont fait dans le cadre de la théorie néopositiviste avec l'aide des outils logiques et le support de l'axiomatique du tiers exclu. Les limites de cette formalisation logique vont être mises en cause, à partir du théorème de l'incomplétude de Gödel qui établit l'impossibilité d'une logique formelle de s'autoréférer, c'est-à-dire qui prétend se justifier par elle-même, à partir des axiomes à l'aide desquels elle soutient ses présupposés.

Gödel énonce que dans un système formalisé, il y a au moins une proposition qui est indécidable: cette indécidabilité laisse le système ouvert qui devient alors incertain. En d'autres termes, il y a des propositions qui sont vraies, mais qui ne peuvent pas être démontrées, on ne peut que les constater. En effet, les prémisses sont des propositions vraies, mais indécidables qui peuvent être tout simplement appauvries ou renforcées plutôt que vérifiées ou infirmées.

Ainsi, quelques psychologues ont adopté la théorie de la maximisation de l'utilité comme hypothèse de travail (Rachlin, 1989) et certains économistes ont eu recours aux méthodes expérimentales, utilisées par les psychologues, pour tester certaines hypothèses théoriques (Plott, 1982). L'analyse économique s'appuie sur l'hypothèse dont il existe un système de préférences 'invariant'; les décisions sont prises à partir de l'évaluation des options et le choix est fait à partir de ce principe.

La recherche de laboratoire montre, en effet, la nature de changement des préférences. Il a été démontré qu'il existe une interdépendance due à la manière dont les options de choix sont présentées aux sujets et au mode de réponse donnée par l'expression de ces préférences.

Plusieurs propositions ont été retenues: tout d'abord, la description des options n'influence pas toujours les choix. Puis, l'évaluation est synchronisée avec le choix et la valeur qui lui est accordée. Finalement, les préférences sont indépendantes de la méthode utilisée pour les exprimer.

Ces présupposés ont plusieurs fois été infirmés par les expériences, surtout le phénomène d'inversion des préférences qui considère la manière dont les individus expriment leurs préférences. L'autre aspect appelé 'framing effect'- cadrage- est relatif à la façon dont les individus perçoivent leurs options de choix, concernant la manière dont l'information est traitée.

Les économistes ont tenté d'expliquer le phénomène d'inversion et l'existence de non-transitivités. Loomes et Sudgen (1982,1983) s'appuient sur la 'théorie du regret' élaborée par Bell (1982) et Josephs *et al.* (1992) qui soutiennent que les individus évaluent leurs options non pas isolément, mais en fonction d'un système de préférences constant et préexistant aux autres options présentes au moment du choix. L'intérêt de cette théorie est la propriété d'intransitivité qui, selon Grether et Plott (1979), est à l'origine du phénomène.

Les explications des psychologues diffèrent de celles des économistes, en ce qui concerne le mode de réponse entre jugement et choix; c'est-à-dire quand à l'utilisation de différents processus cognitifs (Lichtenstein et Slovic, 1973).

Goldstein et Einhorn (1987) soulignent que les différences sont dues aussi bien au mode de réponse qu'au mode d'expression (prix, ordre, désidérabilité, etc.) vue que les jugements sont exprimés sur une échelle de valeur en termes de prix et les choix sur une échelle de valeur en termes de désidérabilité.

Les résultats des expériences de *framing* -cadrage- montrent qu'elles ne sont pas réductibles aux options risquées, de type 'loteries', mais sont aussi présentes en cas de certitude. Mais cette notion d'effet de cadrage peut être dépassée par celle de cadre de connaissance qui permet l'interprétation (Hodgson,1988).

D'autres études présentent la dépendance du choix par rapport aux conditions de présentation expérimentales (Tversky et Kahneman, 1991). Les critiques effectuées sur les études expérimentales concernent les mécanismes d'incitation et l'amélioration de la qualité des comportements réels grâce à l'expérience.

Dans des environnements stables, les situations sont plus routinières et les décisions peuvent être comprises comme un processus heuristique d'essais-erreur répétée de façon automatique. Lorsque le temps d'apprentissage est explicitement pris en considération, les biais ne disparaissent pas pour autant, car les décideurs ont tendance à rechercher l'information qui confirme leurs opinions.

En résumé, les recherches de laboratoire montrent que les décideurs n'ont pas un comportement d'optimisation, mais appliquent des règles empiriques simples qui leur permettent une réponse ou une décision rapide et heuristique ou des raisonnements approximatifs, si on

considère les contraintes supplémentaires (capacités cognitives limitées, coûts de l'effort mental, coûts relatifs au développement des aléas.).

Dans ce sens la différence des effets de l'environnement et leur interdépendance avec le choix ne sont pas nécessairement imposées par l'extérieur, mais sont créées par le contexte de décision. Il s'agit plutôt d'une subjectivité propre au décideur et qui résulte de l'interaction entre l'évaluation de la situation et le choix. Les préférences ne préexistent pas nécessairement à l'évaluation, mais peuvent se former conjointement.

March et Simon (1993) soutiennent que les préférences ne sont pas autonomes et ne précèdent pas la prise de décision, mais sont la plupart du temps dépendantes de l'environnement et apparaissent naturellement dans l'action. D'autres expériences ont ainsi montré jusqu'à quel point les individus ne prévoient pas l'évolution que les préférences entraînent (Kahneman et Snell, 1995).

Le processus de décision, dont les limites sont aléatoires, se développe et s'établit à partir du jeu des rapports humains à l'intérieur de systèmes complexes ayant des caractéristiques et des régulations particulières. Ainsi, il ne peut être compris seulement comme le résultat d'un simple choix, car il est également un processus - un ensemble de phénomènes actifs et organisés dans le temps; cognitif - où l'on peut, repérer les phases interactives d'intelligence, de conception et d'application; et social - qui met en jeu un ensemble d'acteurs et intervient dans un système organisationnel en interaction dans et avec un environnement.

La propriété d'auto-organisation d'un système est fondée sur la capacité des décideurs à modifier, à la fois, leur milieu interne et leur environnement, c'est-à-dire leur capacité d'adaptation à partir d'une démarche conservatrice d'assimilation ou d'innovation - accommodation.

La relation de l'organisation à l'environnement peut de façon paradoxale renforcer ou bien atténuer l'incertitude, car l'entreprise peut mieux envisager ses aléas par la pro-activité stratégique.

Ainsi, la nécessité d'information s'explique par 'in-former' signifiant se former soi-même (apprentissage) et former les autres (stratégie). Il faut alors prendre en compte le progrès technologique et l'apprentissage qu'il entraîne dans la formation de la stratégie.

Le concept d'auto-organisation est d'une part lié à l'aspect émergent et d'autre part au développement d'un nouveau comportement avec l'interaction entre environnement et apprentissage. Le problème de l'auto-organisation concerne celui de l'évolution de la structure: auto-information, car l'apprentissage effectif suppose le développement de l'information nouvelle dans l'entreprise (étant le développement d'un processus, d'un produit ou d'un marché

nouveau); mise en forme de l'environnement (stratégie), car l'innovation n'est réussie que lorsque l'entreprise a imposé son nouveau standard dans une partie du système global - son environnement pertinent.

Ancori (1992) fonde son modèle formel d'apprentissage sur ces bases, avec la création d'information au niveau global d'un système économique complexe, considérant l'incertitude des dirigeants vis-à-vis de leurs décisions, et de l'irréversibilité des conséquences de ces dernières.

La formalisation adoptée relève de l'information à laquelle l'individu est attaché ou du processus de mémorisation. Les informations nouvelles et bouleversées apparaissent en fonction de la subjectivité du décideur dans un environnement qui s'éloigne d'une rationalité idéale pour se rapprocher d'une rationalité contextuelle.

Les recherches évolutionnistes ont mis l'accent de manière implicite sur le rôle des interactions et de l'information partagé comme sources de variété, mais qui ne sont pas pour autant spécifiées. Bien que cette perspective connaisse en ce moment un grand développement, elle doit être perfectionnée.

2.1. Le Processus de Décision Organisationnel

Les niveaux d'analyse à considérer pour l'étude de la problématique de décision peuvent se situer au niveau du style individuel de décision ou des facteurs situationnels et organisationnels. Notre recherche concerne ainsi l'étude des PME avec la prise en compte du construit, l'orientation entrepreneuriale interentreprises telles qu'énoncées dans le chapitre précédant.

La prise de décision est de plus en plus considérée au niveau individuel et au niveau organisationnel, comme une interrelation de sous-processus qui concerne l'acquisition de l'information, l'évaluation de l'information et l'expression de la décision finale (Payne *et al.*, 1990, 1993).

L'information est la variable explicative qui réunit un certain consensus entre les auteurs, car il s'agit d'une ressource essentielle dans la prise de décision (Castellan, 1993). Il faut aussi comprendre le processus de traitement de l'information comme ayant des limitations, c'est-à-dire en considérant la sélectivité perceptive (MacCrimon et Taylor, 1983). Cette limitation est une des principales raisons qui poussent les individus à ne pas toujours choisir la rationalité de la décision (Janis, 1982). La prise de décision ne peut pas être comprise comme un résultat, mais

elle doit être étudiée à travers des processus perceptifs, émotifs et cognitifs qui conditionnent la manière dont les individus choisissent la décision à prendre (Svenson, 1979).

Pour répondre à la question: - quels sont les aspects qui déterminent comment les entreprises répondent de façon plus rapide au changement de l'environnement? On peut soutenir que la recherche d'information est le premier pas proactif en vue de l'adaptation à l'environnement et d'une recherche de sens (Thomas *et al.*,1993). Ce construit est descriptif au niveau formel (un système de sens et d'interprétation de l'environnement) et informel (un système fondé sur les activités d'exploitation individuelle).

Ce mécanisme de recherche d'information est lié d'une part au pouvoir, aux sources d'information, aux caractéristiques de l'environnement et à la performance. En tout cas, leur fonction essentielle est de réduire l'incertitude; cette relation entre secteurs stratégiques et pouvoir montre que pouvoir et domaine de la technologie sont actuellement liés. L'incertitude sur la stratégie en différents secteurs d'activité est associée à la fréquence et à l'intérêt pour une information précise. Daft *et al.*(1988) évoquent que la perception sur l'incertitude produit des résultats sur l'habilité à augmenter l'utilisation des sources individuelles d'information interne et externe. Thomas *et al.* (1993) considèrent même que les sources d'information externes sont plus utilisées par les organisations de haute performance. De toute manière, un prolongement de cette quête d'information est lié de façon négative à la performance et au développement de nouveaux produits ou services.

Ce construit comporte une séquence: exploitation-interprétation-choix-action. Cette séquence explique l'alignement entre compétences internes et opportunités externes (Powell,1992).

Selon Daft et Weick (1984), les dirigeants définissent auparavant les catégories et développent une séquence simple et linéaire de traitement de l'information et l'interprètent en vue de créer le sens de l'action individuelle et collective.

Lorsque les informations sont nouvelles et complexes, elles entraînent plutôt une stratégie incrémentale et conduisent ainsi à une décision stratégique (Mintzberg *et al.*,1976).

De ce fait, dans le cadre de formation de la décision, il est compréhensible que les formes stratégiques pour la prise de décision aient comme objectif l'augmentation de la rationalité ainsi que la compréhension du processus de prise de décision (Schwenk, 1986).

Dans la prise de décision stratégique, on peut identifier les étapes classiques et séquentielles suivantes: l'identification du problème, c'est-à-dire identification d'un groupe spécifique de problèmes interdépendants, leur importance relative et le plan de priorités pour la solution; définition des objectifs. Enfin, créer et évaluer des alternatives qui se réfèrent à la

considération d'un ensemble d'actions possibles et à la possibilité de leur implantation. Sélection de la solution, qui a comme conséquence le choix d'une alternative satisfaisante pour le décideur. Et enfin, l'implantation de la décision finale.

Les décisions organisationnelles peuvent prendre différentes formes selon leur fonction. Un dirigeant prend des décisions pour établir des buts ou des objectifs, pour gérer des ressources, pour défendre l'organisation contre les contraintes externes et pour résoudre des conflits.

L'implantation de la décision, bien qu'elle soit considérée comme étant un processus de prise de décision en soi, constitue le moyen le plus critique pour atteindre les objectifs attendus.

La décision telle qu'elle est conçue dans un processus d'action est virtuelle et elle se distingue de sa concrétisation (l'acte). La problématique concerne non seulement le choix entre des comportements virtuels mais surtout l'adéquation entre les effets virtuels espérés et les effets de l'acte ou de la succession d'actes, car toute alternative dépend de l'imagination du décideur et le changement est à interpréter.

Les schémas qui s'établissent par des pas séquentiels de décision les plus reconnus sont ceux développés par Nutt (1986,1990) et Mintzberg (1979, 1994).

Les décideurs, confrontés à des décisions qui entraîne des difficultés examinent leurs intentions, utilisent de multiples perspectives et parviennent à apprendre à apprendre, pour perfectionner par la suite leurs capacités de décision (Nutt, 1989).

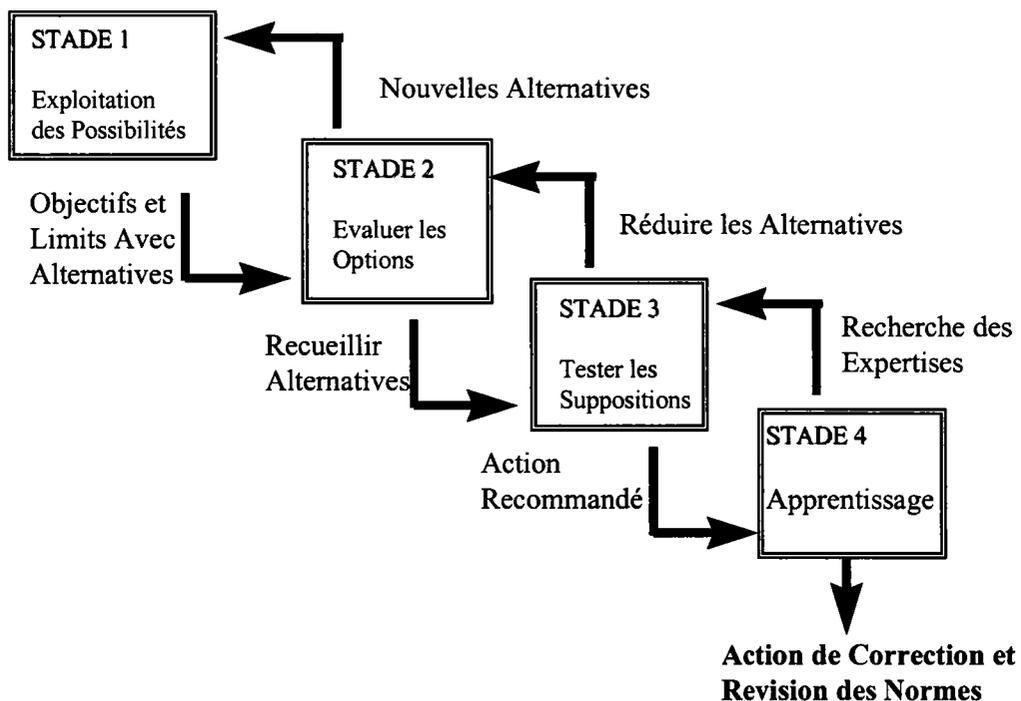


Fig. 4 Stades de décision. Adapté de P. Nutt (1989)

Le premier pas déterminant dans le processus de décision est l'immersion dans le problème. Le décideur est confronté à l'ambiguïté et se bat à des décisions difficiles, découvrant et exploitant plusieurs problèmes avant de sélectionner un problème-clé, qui peut être leur noyau. La définition des objectifs est nécessaire, les alternatives doivent être séparées en catégories concernant un problème donné.

Les étapes suivantes entraînent éventuellement la participation du décideur, selon les divers stades (Nutt, 1989):

Stade 1

1. Identifier un accord (réunir des aides)

2. Exploiter les attitudes soumissives et ambiguës

3. Présenter l'information

Le décideur introduit l'information à partir de l'intelligence, de la promotion, de l'invocation, de la prescription, de l'application, du terminus et de l'évaluation.

4. Identifier les problèmes

5. Définir les objectifs

6. Énoncer les alternatives initiales

7. Perspectives émotionnelles de changements (les résultats négatifs possibles sont identifiés et examinés et ils sont prévus de manière à contourner les contrariétés).

8. Considérations éthiques.

Les considérations éthiques sont entendues comme une forme spéciale de rationalité, de même que des considérations économiques et politiques.

Stades 2 et 3

Déterminer les critères que les alternatives doivent atteindre et satisfaire. Identifier des conditions futures. Comprendre les opportunités pour acquérir l'information additionnelle qui peut clarifier les opportunités conséquentes.

9. Utiliser des perspectives multiples

10. Identifier des critères et des normes
11. Engendrer de nouvelles alternatives
12. Clarifier des alternatives
13. Exploiter des attitudes devant l'incertitude
14. Identifier des conditions futures
15. Exploiter des règles de décision
16. Utiliser des arbres de décision
17. Vérifier l'utilité d'acquérir l'information additionnelle
18. Analyser la sensibilité
19. Conduire les analyses de décision, comme un exercice de politique
20. Choisir et agir

Stade 4

La précision de l'information des experts dans le processus de décision peut se calculer à partir d'instruments d'aide à la décision.

21. Déterminer les résultats
22. Réfléchir sur les résultats et les opportunités perdues.

Pour conduire les analyses de décision, il faut exploiter ce qui est souhaité, avant l'implantation, et anticiper ainsi les résultats.

Ces pas séquentiels peuvent se résumer aux présupposés suivants: quand une entreprise prend une décision c'est pour résoudre un problème. Lorsqu'une entreprise a identifié un problème, elle effectue un diagnostic spécifique; ainsi les acteurs d'une décision sont ceux qui ont l'autorité ou la compétence ou l'attribution de la responsabilité dans le cadre d'une division du travail pour traiter de la situation.

À l'issue du diagnostic, le décideur connaît les données pertinentes du problème et du contexte, éventuellement de façon probabiliste; lorsque le diagnostic du problème est effectué, l'entreprise élabore des solutions; le choix entre les solutions est effectué en fonction des préférences du décideur, ou par l'agrégation des préférences de plusieurs décideurs; la création d'alternatives lors d'une décision est un processus technique et économique.

Tous les raisonnements effectués dans le cadre d'une décision le sont sur la base d'une rationalité technico-économique; c'est-à-dire que la décision est libre et le décideur n'est

contraint que par les conditions techniques et économiques du problème à résoudre. La décision est un processus temporairement limité car elle a un début et une fin. L'activité de décision est importante et sa mise en oeuvre ne pose qu'un problème de contrôle.

Nutt (1989) identifie aussi quatre tactiques différentes dans l'implantation de toute décision: l'intervention, la participation, la persuasion et la coercition, afin de mettre en oeuvre la stratégie de décision.

La tactique d'intervention consiste à déléguer à un responsable le pouvoir de procéder à des changements lorsque cela s'avère nécessaire; les exécutifs justifient la nécessité de changement par l'introduction de nouvelles normes pour identifier l'inadéquation de la performance. La tactique de la participation conduit le dirigeant à définir une stratégie et à confier à un groupe de responsables son développement et son exécution. La tactique de persuasion consiste à inciter les principaux responsables de l'entreprise à regarder dans la même direction. La tactique de coercition consiste à promulguer des directives qui délimitent le plan stratégique défini par la direction générale, c'est-à-dire, par l'exercice du contrôle et du pouvoir personnel du décideur entendu comme une forme de participation. Cependant, la principale contribution de Nutt est de souligner le caractère contingent de ces tactiques.

En fait, l'arbre de décision conçu par cette approche est un construit qui ne porte pas à considérer une unique branche comme le 'vrai' pour répondre à un problème donné. Dans la pratique, l'arbre de décision se diversifie pour des raisons assez différentes, par des compromis entre réalisme, complexité et transparence.

Le principal et peut-être le seul avantage de cette lecture est de fournir un cadre d'analyse et de diagnostic pour un perfectionnement du processus de prise de décision.

Koopman et Pool (1990) affirment que le modèle rationnel n'est utile que dans un groupe restreint de situations. Dans le cas où il existe un unique décideur; le seul objectif de celui-ci peut être quantifié par rapport à un nombre limité de solutions possibles, toutes connues de lui, la meilleure alternative étant passible de calcul.

La prise de décision peut être un processus programmé ou non. Selon les critères de structure et de stratégie, les décisions sont décrites comme programmables, génériques, calculés, négociés et aboutissant à un compromis; *à contrario*, les décisions sont non-programmables, créatives, adaptatives, innovatrices et pertinentes.

Il pourrait être utile de définir des procédés standards pour concrétiser les décisions programmées. Les choix alternatifs sont dans ces cas totalement réduits puisqu'ils obéissent à des automatismes, car nul ne se soucie plus de les remettre en question. En outre, le fait de simplifier et donner la réponse au problème plus rapidement ou d'introduire des routines, permet de donner

du temps au décideur pour s'occuper d'autres activités nécessitant une attention particulière, notamment pour les décisions non programmées qui apparaissent de manière inattendue. L'introduction progressive de normes d'actualisation routinières donne à l'organisation un certain degré de savoir-faire collectif ou de connaissance organisationnelle qui prend la forme de règles, d'habitudes ou de procédés usuels utilisés de manière systématique en réponse à différentes sollicitations externes, qui prévisiblement sont déjà connues ou attendues par les membres de l'organisation.

Cet apprentissage organisationnel peut constituer un avantage compétitif important pour l'entreprise, surtout si la décision est orientée vers le marché et le client, si ses membres sont prêts à acquérir de nouvelles connaissances, face à de nouvelles orientations de transaction et de marché.

La notion de routine développée par les recherches de Winter a une importance considérable dans le modèle évolutionniste d'auto-organisation.

Nelson et Winter identifient les routines à des gènes. L'innovation apparaît alors comme une mutation réussie, le critère de réussite étant la sélection par l'environnement.

Hormis des problèmes de perception et de représentation, l'inertie est une caractéristique générale des organisations, qu'il ne faut pas confondre avec l'absence d'action. Bien au contraire, elle est dépendante d'une certaine énergie organisationnelle (Pounds, 1969) qui fait que l'action prime sur la réflexion. Ainsi les organisations, parce qu'elles privilégient les solutions aux problèmes (Nutt, 1984) s'éloignent de ceux-ci en leur associant des solutions puisées dans le répertoire habituel. Même face à des problèmes identifiés, le comportement organisationnel demeure largement auto-référentiel: les organisations vont trouver leurs formes d'action en elles-mêmes.

Aujourd'hui, l'entreprise a un savoir-faire collectif qui obéit à des routines et à des pratiques, bien adaptées aux années 80, et constituant peut-être un obstacle à sa survie dans les années 90. On peut inscrire ici la démarche de coopération d'Europartenariat, considérant par exemple que très peu d'entreprises sont normalement amenées à faire des négociations et à s'engager dans ce type de projet avec succès; c'est-à-dire à s'adapter à une nouvelle logique qui ne comprend pas la compétitivité mais qui se réfère à une nouvelle attitude syncrétique de coopération et de compétition.

Certaines routines de nature collective et organisationnelle sont liées aux comportements et aux pratiques individuels. Les savoirs et les connaissances insérés dans ces routines ne peuvent être complètement codifiés, plusieurs d'entre eux possédant même une dimension tacite (Winter, 1987).

La stratégie de coopération entre firmes est adoptée dans le but de contrôler l'accès aux ressources et d'en protéger la valeur (savoir codifiés) ou d'en initier et maîtriser le développement (connaissance et savoir tacite).

Winter (1990) fait la distinction entre différents types de routines. Premièrement, les routines engagent des patterns répétitifs d'activités. Deuxièmement, les routines nécessitent un investissement spécifique soit au niveau humain, soit au niveau du capital. Elle ne doivent pourtant pas être confondues avec les plans.

Selon Nelson (1991), les routines n'impliquent pas nécessairement une cohérence ou une rationalisation du comportement organisationnel; les routines établies peuvent être inefficaces face, par exemple, à l'introduction de nouvelles technologies. Dans maintes situations, l'acquisition de connaissance ne se concrétise pas. Or, l'information acquise par les individus n'est pas transmise à l'organisation. L'apprentissage n'est pas toujours affaire de comportement intelligent (Levitt et March, 1988)

Au concept de routine, on associe une certaine inertie. Si d'une part le courant évolutionniste soutient l'adaptation des entreprises comme une forme d'apprentissage, d'autre part les auteurs de l'écologie organisationnelle assurent que l'inertie est au coeur de la démarche de survie des organisations.

Bien que ces deux approches ne paraissent pas antagonistes, elles se réfèrent toutes les deux à la compatibilité des formes discontinues d'adaptation. Cette compatibilité est le résultat des réponses des individus en fonction de l'environnement, tel qu'ils se représentent par rapport à l'inertie organisationnelle. Les facteurs d'inertie étant de nature interne, en ce qui concerne notamment les compétences des individus à l'égard des nouvelles technologies.

Selon Mintzberg (1976), la routine de la décision dans les différentes phases du processus de décision oriente l'action, normalement à partir des ressources disponibles. Le processus de décision est un ensemble d'actions et de facteurs dynamiques qui se développent avec l'identification d'un stimulus pour l'action et se concluent avec le compromis dans l'action.

Les phases du processus de décision retenues par Mintzberg nous donnent une idée nette du processus de raisonnement conduisant à la prise de décision:

1-L'identification de la décision se réfère à des routines de reconnaissance et de diagnostic de la décision, où les opportunités, les problèmes et les crises sont reconnus et évoquent par la suite l'activité de décision. Les dirigeants cherchent à établir la compréhension d'une relation de cause à effet pour déterminer le moment de la décision.

En ce qui concerne la reconnaissance de la décision, celle-ci apparaît dans divers scénarios ambigus, mais il est pourtant difficile pour le responsable d'avoir une perception d'ensemble exacte étant donné la complexité des informations et de l'interaction sociale. Un des phénomènes intéressants dans cette phase est la recherche de l'harmonisation. Selon lui, la coordination entre une opportunité déterminée et un problème comporte les conditions favorables à l'action de décision.

2-Phase de Développement de la décision

Le processus de prise de décision est un ensemble d'activités qui conduisent au développement d'une ou plusieurs solutions d'un problème ou crise, ou à l'élaboration d'opportunités. La phase de développement est, celle qui exige le plus de ressources. Mintzberg l'associe à deux types de routines: la recherche de solutions standards et la conception de solutions sur mesure pour modifier les situations existantes.

Mintzberg envisage l'arbre de la décision comme un chemin itératif et complexe, comme une séquence et un cycle de recherche, qui sert de repère à la construction de la solution retenue.

La conception de solutions sur mesure est apparemment très onéreuse et prend plus de temps, c'est pourquoi les organisations utilisent plus fréquemment la conception d'une alternative et la développent de façon adéquate.

L'évolution graduelle des organisations s'explique par une clarification des objectifs de façon incrémentale au fur et à mesure que de nouvelles informations surgissent. L'analyse et le développement d'alternatives va permettre des 'votes de confiance' en relation à certaines stratégies spécifiques.

Ainsi la stratégie incrémentale s'introduit parfois lentement, mais suivant une logique de pro - activité et constituent également le résultat d'un processus d'ajustement.

3-Phase de sélection de la décision

Après avoir identifié et développé la décision, il y a une phase de sélection qui apparaît déjà dans la phase de développement. Cette phase intègre un processus séquentiel conduisant aux choix de propositions différenciées.

Le premier critère de classification est utilisé pour réduire le nombre d'alternatives. Le deuxième est le choix-évaluation en vue de la concrétisation de l'action, c'est-à-dire qu'on se situe dans une phase d'autorisation pour passer à un niveau hiérarchique supérieur.

La phase de sélection dépend toujours de la nature du modèle de décision, fondé sur la recherche de solutions optimales (modèle monorationnel), sur le choix d'une solution adéquate (modèle comportemental/organisationnel) ou sur la recherche d'un compromis entre les intervenants (modèle politique).

Les routines associées à cette phase sont la classification et le choix-évaluation. La routine de classification se développe initialement quand la routine de recherche dans la phase de développement de la décision crée diverses alternatives et objets d'évaluation. La classification est plus orientée vers l'élimination de ce qu'il n'est pas possible de faire, vers la détermination de ce qui peut être le plus adéquat à une situation donnée.

La routine du choix-évaluation est, un des facteurs qui caractérise le processus de décision stratégique. En ce sens, le processus de choix-évaluation est une forme de perfectionnement du processus de décision et une validation de la solution déterminée, au fur et à mesure que se développe le processus de décision, à partir du jugement de la négociation et de l'analyse.

La prise de décision considérée par un processus de sélection signifie la fin du processus de réflexion ou le début de l'action, on vérifie parfois le retard de la décision avec des excuses ou subterfuges.

L'autorisation figure comme une forme de confirmation de la structure hiérarchique, qui a le pouvoir de bloquer ou de faire avancer des actions et des décisions. L'autorisation typique est la recherche d'une complétude après une phase de choix-évaluation finale.

Dans le modèle de Nutt et celui de Mintzberg les différentes phases ne différencient pas les différents niveaux d'analyse du processus de décision. Ils se concentrent sur la description des phases séquentielles; pourtant, la prise de décision n'est jamais indépendante du contexte, ni au niveau individuel, ni au niveau du groupe ou encore au niveau organisationnel, y compris celui de l'environnement (Koopman et Pool,1990). Cette distinction est importante parce que chaque niveau d'analyse présente des différences, en ce qui concerne les caractéristiques de leur influence dans le processus de décision.

Au niveau individuel, on peut étudier les aspects intra-individuels, cognitifs et affectifs, associés à la décision; ainsi que les algorithmes d'optimisation décisionnels supportés par les modèles mathématiques. A ce niveau, il est important de retenir l'aspect de style individuel de décision.

Au niveau du groupe, on peut étudier les aspects de la dynamique de groupe, de l'interaction et de l'influence sociale qui a une relation avec le leadership et la prise de décision.

Ici, l'importance est le consensus ou la polarisation qui découle du processus de décision en relation avec le pouvoir interne du dirigeant.

Au niveau organisationnel, on étudie les aspects de structure et de pouvoir et leur influence dans le processus de prise de décision.

En fait, le paradigme de la formation de la décision se concentre sur l'étude des processus qui permettent de former les choix, sans s'intéresser à leur maîtrise dans l'action. L'attention porte sur l'engagement du décideur dans les actions. Ce paradigme est représenté au niveau organisationnel par les modèles de rationalité limitée, le modèle politique, béhavioriste et le modèle de la poubelle (*garbage can*).

Ainsi dans ce paradigme, différentes perspectives peuvent être considérées dans l'étude de la décision: l'approche déterministe met en évidence le problème à résoudre ou le modèle rationnel de la décision dans deux versions: la rationalité objective et la rationalité limitée. L'approche de la décision conçue comme résultat d'un processus largement influencé par les dimensions organisationnelles et ou politiques; l'approche du modèle de la 'poubelle' qui postule qu'il n'y a pas de véritable rationalité de la décision, l'ambiguïté et le hasard constituant le déterminant de ce processus de prise de décision (Miller *et al.*, 1996).

Les modèles de rationalité soutenus par Mintzberg et Nutt énoncent la configuration des phases de décision liée à un ensemble de facteurs dynamiques qui peuvent se dérouler dans n'importe quel ordre (les facteurs environnementaux, de temps, de nécessité d'accélérer le processus et les différents feed-back entre phases nécessaires à l'obtention d'une solution adéquate au problème considéré).

En ce qui concerne le modèle politique soutenu par James March, Pettigrew, l'organisation est envisagée comme une coalition politique. Astley *et al.* (1982) considèrent que la décision est comprise à travers la complexité et le clivage; la complexité ou l'ambiguïté et l'incertain sont liés au contexte d'innovation, tandis que le clivage ou la dimension politique sont associés à différents intérêts qui peuvent être divergents.

Dans les propos de Quinn (1980), la notion d'incrémentalisme logique ou l'aspect politique de la décision sont entendus au niveau du profit des intérêts propres. La conception politique conçue comme un ensemble de processus d'ajustements conflictuels dotés de rationalité limitée, s'inscrit en nette opposition à la vision néoclassique du modèle rationnel. Elle met également l'accent sur le poids des routines organisationnelles qui sont liées aux capacités cognitives restreintes du décideur, limitant ainsi le contexte d'action dans lequel se déroulent ces ajustements. Pourtant, elle ne rompt pas véritablement avec le modèle rationnel.

L'action politique permet le contrôle cognitif, l'action et donc le contrôle réel. La posture stratégique procède de l'affirmation d'une volonté et d'un contrôle sur le cours de l'action. Elle permet de produire un discours sur l'organisation et sur son action et donc manifeste un pouvoir symbolique. Le modèle politique consacre aussi un groupe dominant, il identifie les composantes et les logiques de centres de pouvoir externes qui interagissent et confirment ces formes de relation.

Finalement, le modèle heuristique de la poubelle énoncé par Cohen *et al.*(1972) décrit le processus de formation de la décision dans les organisations qualifiées d'anarchies organisées. Il retient l'importance de la chance, du hasard, voire d'une certaine forme d'auto-organisation dans les processus de formation de la décision.

Atamer et Calori (1993) citent les paramètres qui peuvent être à l'origine du processus de décision: l'urgence de la décision, la confidentialité des informations, l'importance du facteur humain dans la décision, l'importance de la créativité ou de l'information issue du terrain et la maturité de l'entreprise.

Le processus de prise de décision pourra être déterminé par le type de problème sur lequel on s'appuie. Celui-ci peut varier entre le degré de complexité, l'importance, l'urgence, parmi d'autres aspects.

Koopman et Pool (1990) dressent un inventaire des aspects qui déterminent les caractéristiques d'un problème et par conséquent la décision suscitée: la nouveauté de la situation qui détermine le degré de structure ou l'imprécision dans le processus de prise de décision. Les nouveaux problèmes conduisent à des processus non structurés dans lesquels il n'existe pas une forme prédéterminée d'action. Plus ambiguë est la nature du problème (par exemple, on n'accepte pas un nouveau produit ou une nouvelle technologie) et plus grande est la nécessité d'effectuer un diagnostic approfondi de la situation, pour effectuer un meilleur choix des solutions alternatives. Plus grande est la dimension et la complexité du problème et plus il faut faire d'efforts pour trouver une solution qui engage différents points de vue. Plus, un problème est considéré comme déterminant pour la survie de l'entreprise et plus la solution est en principe risquée. C'est pourquoi le choix d'une action fait l'objet d'une meilleure préparation. Considérant les limites de temps qui leur sont imparties, la recherche d'une solution augmente en fonction de l'information nécessaire. Dans ce cas la légitimité d'une décision urgente est moins mise en cause.

De nos jours, le problème du fonctionnement assigné à l'urgence tend à s'ériger en système qui repose sur une valorisation de l'urgence. L'entreprise est dépendante d'une pression

temporelle permanente. Alors que dans les années quatre vingt, le culte de l'excellence était un peu partagé partout, en cette fin de siècle c'est l'urgence qui dicte la norme (Gasparini, 1998).

Mais l'urgence tend à être érigé comme une condensation un peu artificielle et perverse du temps. Ainsi, l'urgence offrant ses apparentes impulsivités fait que le devoir d'agir à temps cesse de s'imposer. Peut-être les postures héroïques de l'urgence soient beaucoup plus applaudies au niveau des valeurs environnantes qu'une sage résolution n'atteint ainsi les questions problématiques en temps utile.

En ce sens, l'urgence est aussi le reflet du pouvoir que les acteurs ou les groupes exercent pour faire en sorte que certaines questions soient considérées urgentes au détriment d'autres. Au niveau-interentreprises, c'est la compétitivité et la recherche de ressources dans l'environnement qui nous permet de démystifier l'urgence à un niveau pragmatique.

En ce qui concerne la prévisibilité stratégique du problème elle traduit le degré dans lequel une décision est le résultat d'un enchaînement de problèmes. Enfin, l'existence de visions antagonistes entre les parties engagées dans la décision va conditionner le développement du processus et le choix d'alternatives d'action plus ou moins consensuelles.

Si on considère qu'urgence et imprévisibilité vont de pair, la nature propre du processus de décision change. En effet, l'imprévisibilité concerne la réduction de l'information disponible et rend donc impossible l'exhaustivité de toutes les alternatives. Mais l'urgence écourte le temps d'utilisation de l'information disponible et on se trouve ainsi face à une double limite de la rationalité. Par ailleurs, et c'est la deuxième raison, urgence et imprévisibilité apparaissent souvent de façon aléatoire.

En ce qui concerne l'inattendu, il découle parfois de situations nouvelles qui apparaissent sous la forme de situations habituelles. C'est là une source particulière de complexité des problèmes. Les conséquences de l'imprévisibilité sont alors très coûteuses puisqu'on n'avait rien fait pour y parer dans la mesure où on croyait se trouver devant un cas connu. Quant à l'urgence, elle est plutôt reconnue a posteriori.

Certes, souvent les faits s'imposent avec clarté aux situations sans délais, mais il est des cas où l'échec d'une décision est lié au fait qu'elle est prise trop tard et est alors compris à ce moment-là comme renoncement à décider (mais on sait que la non-décision est une décision), ou est-il en dépit de tout, impératif de recourir à une analyse rationnelle, ou vaut-il mieux d'utiliser ses facultés intuitives ?

2.2. De la rationalité substantive à la rationalité adéquate

Les décisions considérées comme stratégiques sont le résultat de choix rationnels qui sont liés à des caractéristiques organisationnelles et contextuelles.

Selon Allison (1971) le processus organisationnel influence la décision stratégique: recherche des solutions standards, systèmes et structures qui influencent les décisions et processus stratégiques, d'adaptation structurelle. Pounds (1969) a construit un modèle classique processus/problème - résolution/problème. Ce modèle concerne les phases suivantes: choix du modèle, confrontation avec la réalité, identification des différences, considération des alternatives opérationnelles, évaluation des conséquences opérationnelles et sélection d'opérations.

Les modèles de nature normative où l'objectif est la description du comportement rationnel et qui engendrent la meilleure décision, prescrivent la forme dont le sujet, un être rationnel, doit se comporter (Bell *et al.*, 1991). Le dirigeant d'entreprise, pour être rationnel aurait ainsi l'exigence d'être informé sur toutes les démarches possibles de l'action à entreprendre, sur les alternatives et sur leur utilité, ce qui lui conférerait des capacités de prévoir les probabilités et les utilités associées à chaque résultat - conséquence. Le choix de la théorie des jeux évolue dans le temps dans l'attente de réconcilier les rationalités individuelles dans l'interaction avec l'efficacité de la coordination générale.

La recherche psychologique affirme que les modèles rationnels sont un instrument incomplet de la description et de la prévision du comportement humain. Ce qui est soutenu par les recherches sur la description du décideur expérimenté, en relation avec le fonctionnement du décideur sans expérience (novice). Normalement, les décideurs expérimentés utilisent leur expérience de façon plus cohérent et solide que les novices et ont une approche des différentes tâches, substantiellement performantes en rapidité, cohérence et exactitude (Shanteau, 1992).

La rationalité substantive concerne les prises de décision optimales (il n'y a aucun algorithme ou stratégie de prise de décision qui conduise à une meilleure solution). A ce construit, Simon (1983) a opposé celui de la rationalité procédurale, qui se rapporte à l'efficacité des modèles pour la gestion de bonnes solutions.

La rationalité substantielle ne s'intéresse pas aux décisions pertinentes et la rationalité procédurale se réfère plutôt au décideur. L'apprentissage est la mesure de l'efficacité d'un environnement interne et celui-ci est la mesure d'une rationalité procédurale.

Au delà de la flexibilité, il requiert l'exercice systématique de deux qualités cognitives, absente de la rationalité substantielle mais constitutives de toute rationalité procédurale:

l'imagination et la délibération. La rationalité procédurale concerne les aspects de contraintes des choix du présent sur le futur .

La rationalité procédurale se réfère aux procédures de décision alors que la rationalité substantive porte sur les résultats de la décision. Si la rationalité procédurale se présente comme une réponse alternative au problème concernant les capacités limitées de traitement de l'information, elle ne nous dit cependant rien sur la nature des préférences d'un individu ni sur la manière dont ces préférences s'organisent entre elles et dans le temps.

L'approche de la rationalité procédurale conduit à l'étude du processus de décision dans un cadre d'apprentissage.

L'opposition entre les impératifs catégoriques et hypothétiques, fait l'objet d'un débat fort contradictoire qui assimile la rationalité instrumentale au postulat de l'optimisation.

Ainsi, la capacité de la raison à discerner entraîne deux formes de la rationalité: celle de la démonstration (substantive)- le pôle dit logistique, celui des programmes algorithmiques de déductions logiques; et celle de l'argumentation (procédurale) - le pôle méthodologique, celui de l'élaboration des stratégies heuristiques de raisonnement.

Les déterminants du comportement qui sont mis en jeu peuvent être considérés par les contraintes et les préférences qui caractérisent d'un côté la rationalité instrumentale et de l'autre côté les croyances qui caractérisent la rationalité cognitive.

La rationalité limitée est essentiellement de nature cognitive. Ainsi, les individus ne sont pas toujours en mesure d'effectuer tout le calcul requis par le terrain dans lequel ils se situent.

En ce qui concerne la rationalité cognitive informationnelle, on parle d'anticipations de faible rationalité lorsque l'individu vise l'optimalité, mais en considérant les informations préalables incomplètes et imparfaites sur son environnement. Pour ce qui est de la rationalité cognitive computationnelle, on considère que l'individu ne subit des coûts de calcul ou encore qu'il raisonne à la manière d'un automate n'ayant qu'un nombre fini d'aspects pris en considération .

De toute façon, une observation soigneuse du processus cognitif de manipulation des règles nous informe qu'elles sont à la fois procédurales et assertives, et qu'un algorithme (justifié par une rationalité objectale) constitue souvent une excellente heuristique manipulée sous une rationalité procédurale.

Seul un encadrement épistémologique, permet d'éclairer le passage du paradigme de la décision adéquate établie de façon positiviste ou néo-positiviste, au paradigme constructiviste qui prend forme dans celui de la modélisation systémique (Le Moigne, 1995).

Même si le concept de rationalité limitée a pris des connotations restrictives, on ne doit pas pour autant le voir comme fermé. Les limites qu'il évoque sont celles des capacités cognitives ou computationnelles du système qui raisonne, mais pas celles du champ des hypothèses que le raisonnement peut explorer.

La rationalité cognitive s'efforce d'absorber globalement la rationalité instrumentale en rappelant que le processus de délibération de l'acteur est un processus mental de bout en bout. Ainsi, l'acteur appuie ses choix, tant sur ses croyances concernant l'environnement, que sur ses préférences qui ne sont autres que des croyances sur lui-même; ses préférences sont souvent mal connues au départ et sont progressivement dévoilées au cours d'un processus d'apprentissage (Walliser, 1995).

A la différence des principes de la rationalité objective conduisant à une logique d'optimisation des solutions vers un but fixé, la rationalité procédurale met l'accent sur les processus adaptatifs de recherche de solutions locales et momentanément satisfaisantes, tirant partie des facultés d'apprentissage et d'invention.

2.3. La rationalité de décision: entre le comportement contextuel et expressif et l'intuition de l'instant

Un autre concept qui essaye de dépasser cette dichotomie entre rationalité substantielle et procédurale est présenté par Ancori (1992); le concept de rationalité contextuelle appuyé sur les conceptions de la mémoire et de l'apprentissage et dont la pertinence était suggérée par les expériences portant sur l'invariance des systèmes de préférences individuelles, avait ainsi trouvé sa véritable dimension avec l'examen des applications du concept de l'auto-organisation à la théorie économique.

Abelson plaide pour une distinction importante entre le comportement instrumental et le comportement expressif; la rationalité expressive est une alternative fondamentale et complémentaire à la rationalité procédurale et instrumentale, en ce qu'elle permettait d'expliquer la nature de certains comportements de coopération.

Ainsi, le passage d'un contexte paramétrique à l'environnement social implique une redéfinition du choix rationnel dans un contexte stratégique, tout autant qu'une redéfinition des préférences qui sont à l'origine de la solution rationnelle - préférences interdépendantes endogènes, dans un environnement stratégique donné (Shulz *et al.*, 1994).

La théorie des probabilités subjectives peut être interprétée comme une mise en forme de l'intuition qui devient opérationnelle et est conforme à l'axiomatique probabiliste. L'introduction de l'information supplémentaire pour corriger l'intuition initiale se ramène alors à un processus d'essais-erreur visant à rendre plus objective l'estimation personnelle de départ. En réalité, cette approche ne permet pas de comprendre ce qu'est l'intuition, dans sa nature la plus légitime, mais plutôt son existence en fournissant un mode opératoire d'utilisation.

Les travaux de Agor (1989) sur l'intuition à partir d'un échantillon de dirigeants conduit aux conclusions suivantes: l'intuition s'avère essentielle quand l'incertitude est présente, et les données passées ou présentes sont susceptibles de maintenir le raisonnement. *A contrario*, il y a des limites dans le temps pour décider et l'utilisation de l'intuition est une forme de réponse pragmatique.

Plus l'on s'élève dans l'échelle hiérarchique plus l'intuition semble importante, les dirigeants sont en effet plus confrontés à des problèmes peu structurés. Dans de nombreuses situations, ce n'est pas la pression des contraintes (le temps en particulier) qui justifie fondamentalement le recours à l'intuition. En effet l'intuition s'avère fructueuse lorsque le décideur n'est pas confronté à une alternative trop hasardeuse; elle occupe au contraire une place important quand une stratégie holiste conduit à une pluralité d'alternatives.

L'intuition serait donc une aptitude qualitative de l'esprit non mesurable immédiatement, ou faisant encore partie des domaines tels que l'art, la foi et la philosophie (Henry,1991).

Simon (1987) conclut que la reconnaissance des formes, l'intuition d'une part, et le raisonnement, d'autre part, sont les deux aspects complémentaires du processus décisionnel. Mais, il faut préciser qu'il définit l'intuition au seul plan de la capacité d'identification rapide au niveau perceptif (compréhension claire et capacité d'interprétation). Il ajoute qu'une telle décision ne doit pas être confondue avec celle prise dans un contexte de stress et qui peut être alors tout simplement irrationnelle. Elle se rencontrerait à plusieurs niveaux de conscience.

Plus la complexité des problèmes augmente, notamment en raison du flou des données et de leur ambiguïté, plus l'analyse de la situation se révèle peu efficace. Une aptitude qui ne peut être considérée ni de façon analytique ni de façon intuitive se dessine. On définit alors l'intuition comme raison ou holisme (inférence et bons sens).

Les questions de l'intuition, de l'être et du sens sont proches et appellent une réhabilitation du concept de pensée pratique, qui met la valeur de l'action au niveau de l'être moral et de son expression et non pas au niveau de l'atteinte d'un but ou des limitations des capacités (Baron,1997).

Sans doute, n'y a-t-il pas de traité de la métis comme il y a des traités de logique. Pourtant, la métis est bien une forme d'intelligence et de pensée, un mode de connaissance (Detienne et Vernant, 1974). Elle implique un ensemble complexe, mais très cohérent, d'attitudes mentales, de comportements intellectuels qui combinent le flair, la sagacité, la précision, la souplesse d'esprit, la feinte de débrouillardise, l'attention vigilante, le sens de l'opportunité, des habilités diverses, et une expérience longuement acquise. Elle s'applique à des réalités fugaces, mouvantes, déconcertantes et ambiguës, qui ne se prêtent ni à la mesure précise, ni au calcul exact, ni au raisonnement rigoureux, mais à l'intuition de la situation et de l'instant. Finalement, on définit l'intuition comme évaluation (jugement correct, discernement).

Enfin, ce processus nommé 'intuition' par certains psychologues de la Gestalt n'est rien d'autre que notre vieille amie la 'reconnaissance' (Mintzberg, 1994).

2.4.L'approche structurelle et processuelle de l'étude de la décision

La décision peut être étudiée à partir de l'approche structurelle ou processuelle. Cette perspective se réfère aux choix et aux variables d'input (la variabilité entre alternatives en gains et/ou utilités). On analyse les différentes étapes, de la présentation du problème à la décision finale et surtout, on se préoccupe d'étudier la recherche d'informations.

Les décisions ont été abordées dès le début à partir de l'attente subjective de l'utilité et des règles transitives et de consistance. La recherche établit ensuite les limites de la théorie de l'utilité (Slovic, Fischhoff, Lichtenstein, 1977; Einhorn et Hogarth, 1981).

La recherche contemporaine utilise le modèle de l'utilité de façon plus élaborée, au niveau théorique et empirique (Yates, 1990; Payne, *et al.*, 1993; Dowes, 1996).

Dans une autre approche, l'information et les limitations processuelles expliquent le comportement d'infraction des règles et les attentes. Une des limitations considérées est le nombre d'entités enregistrées par la mémoire à un moment donné.

Dans le cadre des modèles normatifs et descriptifs, la rationalité a une place dans un continuum qui va de la rationalité à l'irrationalité, de la fonctionnalité à la maladaptation (Einhorn et Hogarth, 1981). Pourtant, il existe des attitudes différentes face à la rationalité: un comportement corrigible, de rationalité limitée, comportement de scientifique intuitif, sujet à l'erreur ou émotif. Face à la manque d'information sur un certain sujet, quand on n'est pas sûr du calcul des probabilités, ou d'autres opérations logiques, en fait dans une voie plus optimiste, les

erreurs peuvent se corriger. Les chercheurs donnent de l'importance à l'apprentissage, à la connaissance des données, à l'acquisition de l'expérience, pour éviter les mêmes erreurs.

La perspective du décideur comme scientifique intuitif se réfère aux études classiques de Kahneman et Tversky (1974), sur les biais dans le jugement, ou les heuristiques en tant que simplifications.

L'irrationalité s'explique en partie par le manque de contrôle des émotions. Ainsi, l'émotion est vue comme un facteur de désorganisation du comportement: l'irrationalité impulsive; le culte de l'estime de soi, la préoccupation de ce que les autres pensent et le contrôle de l'anxiété peut produire des biais systématiques, très bien organisés. Les erreurs s'expliquent aussi bien par des facteurs émotifs que par des facteurs cognitifs.

Dans l'étape de pré-édition qui inclut l'observation des alternatives, on utilise la règle de décision conjonctive qui implique un refus des alternatives qui ne sont pas acceptables en fonction de leurs attributs. Le processus de décision peut alors être conçu comme un ensemble de décisions en accord avec les règles suivantes:

- la règle du maximum entre les minimums permet de choisir l'alternative dans laquelle l'aspect le moins attractif correspond à l'aspect le plus attractif.

- la règle du maximum entre les maximums entraîne le choix de l'alternative dans laquelle l'aspect le plus attractif est le plus attractif entre les plus attractives des autres alternatives.

- la règle lexicographique détermine que le choix est l'alternative la plus importante. C'est l'aspect le plus attractif entre les aspects les plus importants.

- la règle additive est le choix de l'alternative dont la valeur moyenne de toutes les valeurs est plus grande que la valeur moyenne des autres alternatives.

Le modèle qui considère le processus de décision à partir de ces règles est décrit par Dahlstrand et Montgomery (1989) comme un modèle structurel dominant; le décideur est capable de sélectionner les attributs significatifs, de modifier la représentation des objets et d'obtenir une structure de dominance. La tendance à évaluer le plus favorablement l'alternative envisagée est provoquée par l'existence d'un choix antérieur.

Ainsi, les deux grandes catégories de modèles représentent au niveau structurel et processuel. Le modèle structurel décrit le stimulus et la réponse. Le modèle processuel se réfère aux processus de transformation entre le stimulus et la réponse. On juge constamment, on combine l'information d'une variété possible de sources pour faire des évaluations globales. Les modèles structurels incluent ainsi des opérations d'intégration et de combinaison d'information. Les modèles de décision normative traitent le jugement et le choix comme équivalents.

Selon Hammond, les principaux concepts associés à l'étude de la décision sont les décisions théoriques; la théorie des décisions psychologiques; la théorie du jugement social, la théorie de l'intégration de l'information et la théorie de l'attribution.

Les décisions théoriques sont formulées en termes probabilistes et en termes d'utilités. Le comportement des décisions théoriques traite les choix individuels. La théorie des décisions psychologiques permet expliquer le refus des normes de décisions théoriques. Ces trois théories s'appliquent au domaine du choix avec risque, à l'économie, alors que les autres s'appliquent au domaine de la psychologie.

La théorie du jugement social est développée par Brunswick (1957). La théorie probabilistique fonctionnelle a comme objectif de connaître les causes de l'adaptation à l'environnement, à partir des jugements consistants non biaisés. Brunswick considère deux systèmes symétriques dans l'opinion des jugements: les relations interpersonnelles familiales et l'environnement.

La théorie de l'intégration de l'information aide à décrire le jugement en termes mathématiques, à partir de deux aspects: la manière dont les individus identifient les normes et les valeurs subjectives. L'environnement n'est pas ici pris en compte.

L'originalité de la théorie de l'attribution dans une perspective européenne réside dans la façon dont sont envisagés les processus de connaissance; d'une part, ils portent sur les valeurs, d'autre part, ils sont conditionnés par les structures sociales. Cette théorie rend compte à la fois de la surestimation de la causalité personnelle des conduites et de l'exacerbation du sentiment de contrôle personnel. Les auteurs insistent sur la valorisation sociale des explications causales internes, par opposition à la dévalorisation sociale des explications causales externes et au rôle joué par les conduites sociales d'évaluation de l'internalité. Les auteurs anglo-saxons soutiennent l'idée (et apportent les preuves expérimentales) que l'internalité est socialement désirable; d'une part, celle-ci ne concerne que les explications causales des renforcements, et d'autre part ils assimilent la notion de désidérabilité sociale à celle de préférence affective, de sorte que pour eux la norme d'internalité trouve sa seule justification dans la préférence que l'on a pour les explications internes et non pas, comme le postule Beauvois, dans l'utilité sociale de celles-ci.

Il reste à confirmer que l'internalité, en matière d'explication causale vis-à-vis des comportements et des renforcements, fait bien l'objet d'une norme sociale, c'est-à-dire qu'elle satisfait les principaux critères qui définissent toute norme sociale de jugement (Dubois et Le Poutier, 1994).

Les chercheurs anglo-saxons expliquent la désidérabilité sociale des explications internes comme le résultat du seul fait que les gens aiment ces explications et n'aiment pas les

explications externes. Les chercheurs français fondent l'existence de la norme d'internalité sur l'utilité sociale des explications internes par rapport au fonctionnement social (Dubois, 1996).

Dans le modèle des préférences humaines, il est usuellement admis qu'elles ne sont pas ambiguës, mais parfois consistantes. On peut considérer les objections de March, qui souligne que les personnes n'ont pas d'idées claires et consistantes de la valeur qu'elles attribuent à leurs préférences.

Une autre question majeure peut se traduire par le traitement non tendanciel de l'évaluation des alternatives. Festinger (1957) a observé que dans la phase de post-décision, les opinions des personnes sont rarement impartiales. Il a constaté qu'après un choix, une personne ne reçoit pas l'information de manière sélective sur les choix alternatifs, mais elle évalue les alternatives une à une. L'auteur a présenté un contraste entre le processus de recherche de l'information dans la phase de post-décision et de pré-décision, soutenant que personne ne sélectionne un type d'information à la condition de l'accepter ou de rejeter l'information d'un autre type; la personne s'intéresse à l'acquisition de connaissances.

La question de la création rétrospective du sens de l'action dans la théorie de la dissonance consiste à utiliser ce qui s'est produit après la décision, afin de reconstruire l'histoire du processus décisionnel. Dans ce cas-là, la prise de décision est circonstancielle et rétrospective.

En revanche, dans la perspective de Montgomery, une évaluation des tendances alternatives peut se faire avant la prise d'une décision, c'est-à-dire qu'une structure de dominance du processus de décision est recherchée. En fait, Tyszka (1989) met en évidence que d'un côté, il y a une diminution des alternatives et que de l'autre, il y a une augmentation, permettant au décideur de diminuer ou d'augmenter la valeur d'une certaine caractéristique, vu qu'il envisage l'alternative la plus intéressante. Il peut réduire ou exagérer la différence entre deux alternatives ayant les mêmes caractéristiques. Quelques-uns utilisent des arguments probabilistiques, d'autres construisent des évaluations positives ou négatives additionnelles fondées sur certains aspects.

En Europe, Svenson (1979), Montgomery (1983) et d'autres auteurs ont étudié ces aspects. L'élimination des alternatives s'effectue à la fin du processus.

La représentation des alternatives de décision se stabilise dans l'incertitude. Un tel développement est présenté par l'approche structurelle.

Un autre stade comprend les changements de représentations pour résoudre les conflits de décision qui ne sont pas complètement nouveaux.

Shepard (1964) soutient que la solution d'un problème de décision se réfère à un changement de représentation des alternatives en présence. Les sujets construisent activement

une solution possible au problème de décision et changent les valeurs de l'attractivité des attributs. Kahneman et Tversky (1986) préconisent une perspective structurelle.

L'approche processuelle s'explique par l'influence continue dans les changements du système de représentation, en incluant 'les règles considérées' (Svenson, 1979).

Payne (1982) désigne le processus d'adaptation des règles de décision et Montgomery (1989) se réfère à la règle de dominance comme principe guide du changement du système de représentation.

Enfin, on peut définir la perspective processuelle comme un ensemble de phénomènes actifs et organisés à travers le temps.

Beach (1990) présente l'importance de la théorie processuelle et a commencé à l'appeler la théorie de l'image, récemment développée par Payne *et al.* (1993) et Beach *et al.* (1996). Ils ont contribué à la formation d'un nouveau paradigme NDM - Naturalistic Decision Making - qui a connu un grand développement en Amérique dans les années 90.

Un intérêt pour les phases pré et post décision s'est aussi développé. La théorie de Différenciation et Consolidation se démarque des théories classiques (Svenson et Benthorn, 1992).

Le processus de différenciation, concerne les principes structurels, qui se déroulent à partir d'un différent nombre de règles contingentes à la situation. La correspondance au processus de postdécision a comme support le choix de l'alternative et sa consolidation.

La théorie de Diff Con distingue différents processus psychologiques qui incluent les décisions inconscientes, automatiques et rapides (Svenson, 1992). Lorsque les décisions sont prises, il n'y a pas de références directes nécessaires à son attractivité.

Kunreuther et Hogarth (1993) étudient les justifications de la postdécision et l'existence de nombreuses instances de metarègles dans les protocoles analysés.

La théorie Diff Con comprend trois processus, l'holistique, le processus de différenciation et la structure de différenciation (Svenson, 1992).

Le processus holistique est un processus de classification des alternatives préférées qui permet de classer ces alternatives selon l'attractivité et les objectifs ou encore les facteurs émotionnels.

Le processus de différenciation est fondé sur la règle conjonctive et additive. Une décision se consolide, lorsqu'elle se présente plus flexible dans la phase d'implantation post-décisionnelle.

Le processus de différenciation processuelle suppose divers processus répartis en différentes catégories:

-la restructuration attractive est compréhensible à partir de l'incertitude de la représentation de l'attractivité, de l'incertitude des objectifs et de son importance relative.

-l'importance de l'attribut pour la restructuration se réfère au changement dans l'importance d'un attribut entre les alternatives.

-la restructuration des faits est le changement face à la perception de la réalité

-la restructuration du problème concerne les faits évalués dans la recherche de nouvelles alternatives et engage la création de nouveaux attributs.

Après la décision, la dissonance apparaît au moment où les aspects négatifs supplantent les autres alternatives; en particulier quand les décisions sont rapides et immatures, la consolidation postdécisionnelle appuie par la suite la décision. Si le décideur déprécie les aspects positifs des alternatives pendant le processus de décision, il peut anticiper le regret postdécisionnelle. La différenciation prédiction est plus fragile et la consolidation postdécisionnelle est plus forte.

La théorie de *Diff Con* se concentre sur le processus de consolidation postdécisionnelle. Les conclusions les plus importantes à retenir sont: la structure de consolidation post décision est fréquente (Svenson et Benthorn, 1992); les aspects concernant les attributs les plus importants sont très utilisés dans la consolidation postdécisionnelle; les sujets accordent différents degrés d'importance aux différents attributs. Lorsque les problèmes exigent un engagement, *a contrario*, le manque d'engagement et d'intérêt fait que la décision n'est pas consolidée d'une façon prioritaire. Une augmentation dans la consolidation n'entraîne pas nécessairement la justification d'une bonne décision, l'aspect de la restructuration de l'attractivité est plus fort que celui d'un attribut restructuré (Svenson *et al.*, 1994).

La théorie postdécisionnelle *Diff Con* poursuit une tradition de recherche en psychologie sociale et présente une perspective intéressante, dans la mesure où elle nous permet de comprendre l'étude de la consolidation de la décision.

2.5. Le processus de simplification de la décision : l'heuristique

Les modèles descriptifs développés par la psychologie ont eu comme présupposé de base le fait que le décideur devant face à la complexité, choisir des procédés de décision sélectifs et limités qui peuvent se désigner couramment comme des stratégies heuristiques.

Kahneman et Tversky ont défendu la notion d'heuristique. Une heuristique est une stratégie cognitive simple (comparée aux stratégies que le scientifique considère comme les

“bonnes” stratégies) qui permet, dans la vie quotidienne de faire des inférences acceptables même si elles peuvent être fausses. Les heuristiques sont éloignées de la déduction scientifique: leur valeur tient à l'économie cognitive qu'elles permettent. Elles contribuent la plupart du temps à produire des conclusions acceptables ou du moins plausibles.

Elles conduisent quelquefois aussi à des bizarreries, comme l'heuristique de la disponibilité. De ce fait, comme l'ont proposé Khaneman et Tversky (1982), il faut distinguer la disponibilité d'une procédure d'inférence et son application. Les sujets peuvent très bien, au cours de situations courantes, ne pas appliquer des procédures dont ils sont pourtant capables.

La recherche sur les modèles cognitifs du traitement de l'information distingue deux procédés de traitement de l'information: central vs. périphérique. Le modèle de Chaiken (1987) distingue de façon similaire deux procédés, systématique vs. heuristique. Le traitement central (ou systématique) implique un processus élaboré de traitement de l'information, tandis que le processus périphérique (ou heuristique) implique plutôt l'utilisation de règles simples.

Les auteurs cherchent à démontrer qu'un besoin de connaissance élevée prédispose les sujets à développer un traitement central. Ils ont montré que les sujets ayant un besoin de peu de connaissance sont prédisposés à choisir un traitement heuristique. Les individus sont amenés à développer des processus de traitement central (systématique) dans une situation de forte implication et le processus périphérique (heuristique) dans une situation de faible implication.

Il est fort possible que le choix du traitement algorithmique soit fait de façon contrôlée et que le traitement heuristique soit automatique ou bien que le choix d'un traitement central soit fait automatiquement, mais aussi que le déroulement du processus soit contrôlé (Ghiglione *et al.*1995).

En ce qui concerne la notion d'heuristique au strict sens organisationnel, on peut retenir les éléments suivants:

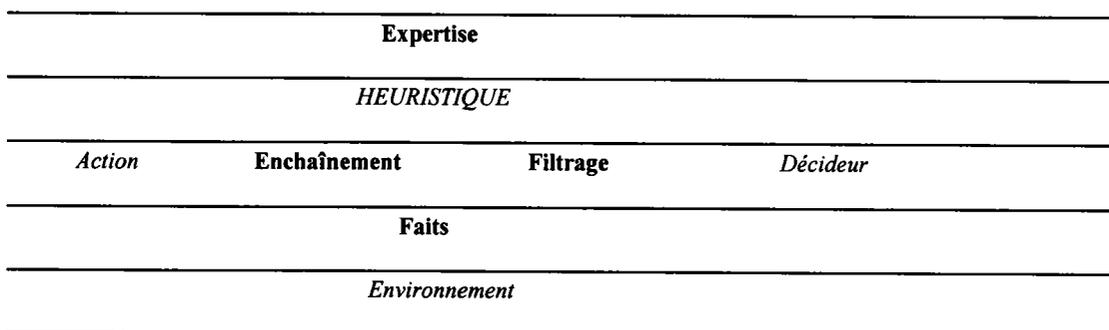


Fig 5. Le concept d'heuristique au niveau organisationnel. Adapté de Choffray (1992)

Dans cette représentation, l'auteur considère l'expertise ou les connaissances des experts de différents domaines ayant pour base un groupe d'heuristiques complètes, évolutives et de contrôle facile, c'est-à-dire qu'elles sont le reflet d'une expertise et sont comprises dans l'action de façon combinatoirement limitée.

Dans le cas de situations plus floues, l'expertise ne peut jamais être complète, au sens où elle permet l'adaptation et l'apprentissage de manière évolutive

Considérant les faits ou la mémoire à court terme du système, ils sont dans une certaine mesure l'expression de l'historique, ou le résultat de la rationalité interactive, permettant le filtrage. Les heuristiques entraînent une certaine susceptibilité inhérente à la situation ou à l'individu et qui a un rôle modérateur dans l'élaboration du raisonnement.

Leur contexte et leur formalisation théorique constituent indiscutablement une des conditions essentielles de l'explication de la surprenante plasticité de notre système nerveux et de nos capacités cognitives.

Certains chercheurs considèrent même que cette capacité à représenter et à utiliser l'information contextuelle constitue un des traits spécifiques de l'intelligence humaine si on la compare aux systèmes d'intelligence artificielle. Cette capacité de contextualiser l'information reçue suppose une grande base de connaissances et il est peut-être vain de la simuler artificiellement dans un contexte prévisible.

Il est naturel d'observer un chemin d'évaluation de la décision ou du processus de décision très différent de ses résultats, comme par exemple à travers les croyances fausses, les priorités, les inférences, les inconsistances logiques plus qu'un mauvais résultat de distorsion du chemin.

Cette perspective de recherche est la plus pessimiste pour comprendre le raisonnement humain.

Le biais de décision ne se réfère ainsi pas à un manque de connaissance, à une croyance erronée ou fautive sur les événements, ou à un objectif inapproprié, ce qui engage nécessairement des distractions, de motivation et de mémoire. Le biais de décision est une erreur systématique dans la relation interne entre les jugements des personnes, les croyances et / ou le choix.

Il existe pourtant des positions divergentes sur cette perspective (Anderson,1986; Berkeley et Humphreys,1982; Einhorn et Hogarth,1982; Shanteau,1989).

Les recherches initiales soulignent méthodologiquement et conceptuellement les problèmes rencontrés dans l'utilisation des biais et ont conclu que les omissions sont exagérées par rapport au potentiel humain.

Le paradigme naturaliste ouvre une nouvelle perspective dans le débat sur les heuristiques. Par exemple, quel est l'impact actuel des biais dans les domaines réels? Pouvons-nous prédire quand les erreurs sont sérieuses et quand elles ne le sont pas? Est-ce que la dynamique et la qualité des tâches réelles, opposées aux tâches de laboratoire, réduisent les effets des biais? Les biais sont-ils parfois atténués par des tâches spécifiques exigeant aussi des connaissances spécialisées?

Les biais reflètent-ils les capacités et les limitations des décideurs ou les adaptations au coût de l'information traitée? Comment les coûts sont-ils mesurés et comment l'adaptation est-elle réalisée?

Enfin, sommes-nous sûrs de ce qui est vraiment une 'erreur' ou un 'biais'?

Quelles conclusions suivre quand on regarde plus soigneusement comment les individus raisonnent avant d'énoncer un modèle normatif ou idéologique qui soutient ce qu'ils doivent faire?

2.6. La rationalité de la décision est-elle calculée ou systémique?

Certains modèles théoriques normatifs proposent une approche diagnostique en relation avec le problème qui oriente le choix de la méthode de décision la plus appropriée.

Herbert Simon a mis en cause l'hypothèse de la rationalité absolue d'après laquelle les individus décident de façon rationnelle, c'est-à-dire que le décideur a une vision synoptique de toutes les possibilités de décision qui lui sont proposées et il est capable de trouver une solution optimale. Selon l'auteur le modèle classique ne fait pas la description courante du processus de prise de décision, parce que dans la plupart des cas, la nécessité de prendre des décisions rapides et orientées vers l'action immédiate est à l'origine de la prédominance de jugements intuitifs à partir d'une Gestalt, un cadre riche d'informations, fondées sur l'expérience antérieure du décideur .

En ce qui concerne les dimensions de structure et de processus, on étudie, dans le premier cas, les relations entre input - output, plus précisément la structure des choix faits dans des conditions spécifiques. Le processus consiste à analyser pas à pas les différentes phases du processus cognitif jusqu'à la décision, où l'on peut avec Simon, repérer les phases interactives d'intelligence, de conception et de choix..

Dans certaines situations de choix, les options sans risque ne se réfèrent pas à des probabilités, mais à des préférences. D'autres décisions se réfèrent à des calculs probabilistes.

Beaucoup de décisions peuvent se comparer à des jeux, dans la mesure où un individu ne peut pas anticiper toutes les conséquences du choix d'une option.

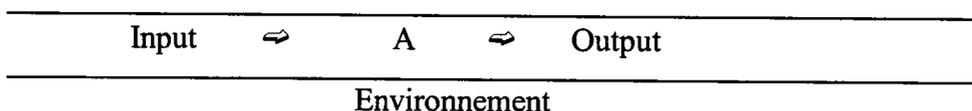
Depuis qu'Herbert Simon a affirmé que quand on prend des décisions on ne le fait pas pour obtenir la maximisation, mais pour obtenir l'adéquation à une situation; il est courant de dire que les personnes sont rationnelles jusqu'à une certaine limite. Enfin, la solution 'acceptable' est pour l'homme prudent de s'arrêter à la première solution qu'il trouve adéquate. Cependant, à partir de quels critères va-t-on définir qu'une solution est acceptable? La volonté du décideur, la structure objective du problème posé, l'appréciation des conséquences et des risques ?

Pour quelles raisons, en effet, la rationalité des acteurs est-elle toujours limitée? Essentiellement en raison des caractéristiques particulières de l'esprit humain, nous dit Simon. Les limites n'apparaissent pas par hasard, elles se développent et s'établissent à partir du jeu des rapports humains à l'intérieur de systèmes complexes qui ont leurs caractéristiques et leurs régulations propres .

L'analyse du processus de décision est systémique et non pas calculée. Ce présupposé peut se comprendre selon Dale (1995) de la façon suivante: la rationalité calculée admet que les actions aient pour base le contrôle et la rationalité systémique est définie comme le 'processus qui est acceptable' dans le temps. Le comportement acceptable est le comportement satisfaisant, en termes de solution aux problèmes de décision.

Ainsi, la logique systémique a pour base un programme théorico-empirique fondé sur l'analyse structurelle et processuelle de l'action.

L'aspect principal du processus de décision est l'action. Il faut considérer une certaine énergie qui l'accompagne.



L'action est en général, comprise par la lettre A (alternatif). L'input est l'énergie nécessaire pour obtenir une alternative A et l'impact de l'action est l'output. L'interprétation de ce graphique est identique à celle d'un système. L'utilisation de la théorie systémique dans les problèmes de décision est alors viable. Un système est un ensemble de facteurs qui opèrent face à un objectif commun. Tout le système est caractérisé par le comportement qui signifie la dépendance entre les inputs et les outputs et la structure d'un système, qui comprend la manière

dont les éléments sont organisés et dont ils se comportent. L'environnement est un autre composant important qui rend chaque système unique (Karazek, 1985).

Même si les modèles de rationalité contrôlée sont encore utilisés, les chercheurs ont également montré un grand intérêt pour une forme d'intelligence différente, plutôt systémique que calculée (March, 1991).

Pour l'essentiel, au lieu de considérer la décision comme un résultat analysable et disjoint, la modélisation systémique propose de la considérer comme un processus de traitement de l'information séquentiel et projectif se développant au sein de l'organisation complexe dont il n'est pas séparable.

Si dans les situations dites bien structurées (le cas des problèmes stables, donnés, bien posés, dont la résolution archétype peut être donnée par un corrigé type), la modélisation analytique et la résolution algorithmique permettent de proposer des procédures d'aide à la modélisation souvent satisfaisantes et aisément transmissibles, il n'en est pas de même dans les situations dites complexes : la modélisation systémique nous conduit à reconnaître le rôle potentiel des raisonnements heuristiques contraires à la modélisation analytique (Le Moigne, 1990).

Cette perspective nous a appris qu'une décision était liée de bien des façons à l'environnement (culturel, politique, social, géographique, etc), que ces liens, loin d'être causaux et simples, réagissent les uns sur les autres et ne pourraient en aucun cas être analysés comme des chaînes déductives ordonnées selon une loi de la rationalité. Il y a autant de liens que de rationalités (Sfez, 1992).

Ainsi, les organisations apparaissent comme des interactions entre des processus d'information et des processus de construction de décision; c'est-à-dire qu'elles sont inventives, récursives, attentives au fait que le renouvellement du système de finalisation affecte les systèmes de symbolisation ou de mémorisation, ce qui se répercute sur le processus de finalisation. Ce processus d'intelligence, est l'invention de nouvelles formes d'organisation, de nouveaux modes d'action (coopération et compétition, coordination et différenciation) des organisations (Le Moigne et Bartoli, 1996).

2.7.L'Approche paradigmatique de la formation de la stratégie

La stratégie est un mode de représentation de l'organisation et un moyen de comprendre la conduite des activités face à l'avenir, en tenant compte du fait que l'entreprise agit dans un

environnement caractérisé par le risque et l'incertitude (l'imprévisibilité, événements aléatoires que l'on ne peut que subir).

Une action ne peut se définir que par la participation de l'individu à travers ses actes et ses effets. Tout décideur est dépossédé des effets de sa décision à partir du moment où il la concrétise par un acte.

La notion de risque est encadrée par la dynamique que l'individu perçoit dans un contexte où il cherche à ajuster son comportement, considérant qu'il a une certaine marge de manoeuvre suffisante pour atteindre ses objectifs. Ainsi le temps et la subjectivité inhérents au processus sont composés de la perception existante par rapport au temps, à l'environnement et aux règles sous-jacents à l'action, au cours de son évolution, ainsi que des contraintes - l'imprévu et le manque de contrôle - qui va s'exercer sur les décisions et les effets de ses actes.

La notion de risque peut être associée à la déviance par rapport à la norme, en ce qui concerne le niveau externe (légal) et interne (moral) avec les sanctions implicites et explicites (Luhmann, 1993).

La notion de stratégie est alors compréhensible lorsque l'on considère les limites qui entraînent l'action, l'acte et l'effet de la décision.

À l'opposé de la définition de Lesourne (1985) qui considère que la stratégie est la conduite de processus d'action qui structurent les choix futurs, qui créent des irréversibilités, il faut considérer que la stratégie ne crée des irréversibilités que dans le système de perception de l'acteur, mais elle est limitée par l'imprévu et l'incontrôlable.

Selon Nioche (1985), il est possible d'encadrer la décision stratégique à partir du moment où la connaissance des pratiques de décision dans l'organisation est le résultat de la répartition du pouvoir interne, du rythme de l'évolution de l'environnement dans lequel se trouve l'entreprise.

La stratégie est analysée à différentes phases, tout d'abord la prise d'information, puis la phase de décision proprement dite et une phase d'application. Ce présupposé montre la différence entre la décision et la stratégie. Cette définition de la différence entre stratégie et décision n'est pas très satisfaisante puisque la décision comporte elle aussi une phase de prise d'information; il semble que le fait de présenter les choses de cette manière entraîne une certaine confusion.

En effet, dans la décision, l'expression de l'être du décideur peut restreindre le champ des possibles. La situation n'est plus objective mais subjectivement posée par lui. Le décideur n'est jamais dans le pur exercice d'une rationalité et il ne saurait toujours prétendre à l'objectivité. Mais, l'objectivité nécessite l'objectivation associée à son objet, sinon la décision reste une intention.

La décision comporte alors une division de l'être en deux niveaux: le stratège, c'est le niveau opératoire et objectif de l'homme aux prises avec la situation; le décideur, c'est le niveau existentiel et subjectif de l'homme aux prises avec lui-même dans une situation donnée.

La décision est considérée d'emblée comme une partie de la stratégie. Cette inclusion de la décision dans la stratégie est légitime lorsqu'on se place du point de vue extérieur du décideur. Mais si l'on se place du point de vue de l'être, la stratégie n'est qu'une partie de la décision, une partie qui nie et élimine la complexité de l'être (Jarosson, 1994).

La prise de décision conduit à des situations parfois inattendues qui s'écartent d'un itinéraire linéaire et permettent des changements en cours de route, à travers des manoeuvres parfois hasardeuses.

La stratégie permet, à partir d'une décision initiale, d'envisager un certain nombre de scénarios pour l'action, scénarios qui pourront être modifiés selon les informations qui vont arriver en cours d'action et selon les aléas qui apparaissent et perturbent l'action.

Hart (1992, 1994) considère que la dichotomie est présente dans l'analyse du processus de formation de la stratégie. Le processus rationnel est opposé au processus incrémental ou politique, de même la formulation stratégique s'oppose à l'implantation, quant au processus de décision il est centré tant sur les acteurs que sur l'organisation. Mais lorsque la motivation est prise en compte pour étudier ce processus, le modèle de l'idéologie organisationnelle ou la manière dont les individus sont conditionnés à percevoir l'action, met en évidence d'autres dimensions.

Brunsson (1990) relie ces deux aspects en considérant que la rationalité dans l'élaboration de la décision est déterminée par l'aspect idéologique de l'interaction entre l'individu et la situation, donc l'irrationalité qui émerge n'est pas nécessairement le résultat de l'incompétence des décideurs, mais concerne plutôt la volonté de rendre l'action plausible ou adéquate. La légitimation ou la responsabilisation découlent de ces deux aspects de façon inévitable.

Mintzberg et Waters (1985) affirment que l'apprentissage stratégique est supporté par les aspects émergents et délibérés. Considérant la perspective contextuelle de Pettigrew (1987), Mintzberg souligne que le processus de changement est compréhensible par une représentation cyclique des événements, dont le rôle formel dans un cadre émergent détermine qu'il peut être géré de manière coopérative et de manière conflictuelle selon le contenu, selon son objet technologique, de structure ou culturelle de la décision. Burgelman (1988) ajoute que l'apprentissage stratégique est le résultat d'interactions à un double niveau: celui de l'interaction entre cognition et action dans le développement d'un projet donné et celui de multiples interactions aux différents niveaux de l'organisation.

Thiétart *et al.*(1993) considèrent que le changement stratégique est issu d'une alternance entre l'ordre et le chaos, par un processus auto-organisateur, cette dimension presque cognitive n'est pas pour autant entièrement prise en compte dans ce paradigme.

Vignaux (1991) soutient que la connaissance de l'action est possible grâce aux schémas, aux scripts et aux scénarios, ceux-ci étant des produits de l'apprentissage.

À cet égard, représenter la connaissance suppose une logique formelle considérant qu'une proposition est validée de façon rigoureuse, compte tenu des axiomes et des propositions connus auparavant. Cette validation entraîne l'utilisation de règles, telles que la substitution, la généralisation et la déduction.

Les schémas rendent compte des formulations et des évaluations réalistes de l'individu dans l'environnement, et lui permettent d'énoncer ou surmonter ses niveaux de performance, tant à partir de l'action que des attentes cognitives, en les intégrant soit dans le contexte passé soit dans celui de l'avenir.

Les réseaux sémantiques sont décrits par des noeuds qui représentent les actions ou les événements à partir des concepts liés par des vecteurs qui établissent les relations entretenues entre eux.

Dans le cas de l'utilisation de prototypes ou de *frames*, ils autorisent l'interprétation de nouvelles situations par rapport aux situations déjà connues à partir de l'anticipation et des attentes. Ces concepts introduisent une certaine invariance dans l'organisation de la connaissance. Tout de même, le scénario peut être compris dans la séquence du concept de prototype, comme une suite d'événements dans une structure donnée qui s'assimilent aux frames; un mécanisme automatique d'inférence prédéterminant ainsi l'action et sa reconnaissance.

Lewin a insisté sur les aspects psychosociaux de l'action, définie comme figure de l'intentionnalité orientée vers un but et ayant comme fondement la décision. Ainsi dans une perspective gestaltiste l'action est considérée comme le déplacement visible de l'être dans l'espace, créant une modification dans l'environnement (Moles,1977).

La prise de décision est toujours encadrée par l'expérience et le développement de connaissances tacites (Amerio,1987). Comme l'auteur le souligne, c'est en effet l'action comprise comme un processus non seulement cognitif, mais comme acte concret dans une situation donnée qui permet de libérer le sujet de toute déterminisme.

Pourtant, on ne peut pas aisément faire coïncider l'idée que toute prise de décision est liée à l'expérience en interaction (Beauvois et Monteil, 1987).

Rockeach (1968) fait la distinction entre les croyances dont l'individu sait que d'autres y adhèrent mais qui ne lui concerne pas.

Ainsi les énoncés décidables (virtuels), dans certaines circonstances peuvent se différencier des valeurs de vérité, admises de manière consciente par l'individu (univers actuel). Cette recherche de cohérence a pour base un confort psychologique dont le jugement global est de nature cognitive. Elle vise la non-contradiction par rapport au système de croyance, même lorsqu'elle est modélisée par les aléas et les circonstances.

Lorsque l'acte est en consonance avec le système de croyance, la probabilité d'un acte plus coûteux augmente, ou au contraire, l'inconsistance amène à une reconfiguration (Beauvois *et al.*, 1991).

Dans cette même perspective, le concept de représentation apparaît comme un réseau de significations dont le sujet est porteur et qui détermine l'identité par rapport à un groupe donné. Par l'intégration, une liaison s'établit entre la croyance et la représentation préexistante et détermine ainsi la modification sociale où les règles et les valeurs sont associées au contexte culturel (Fischer, 1987).

La liaison entre les croyances, les éléments cognitifs 'mémoire / action' (mémoire appliquée aux actions), la 'représentation et compréhension des actions' mettent en évidence de manière explicite pour le décideur les résultats portés sur la figure, ce qui nous permet de faire un bilan suivant le modèle de Munier (1994):

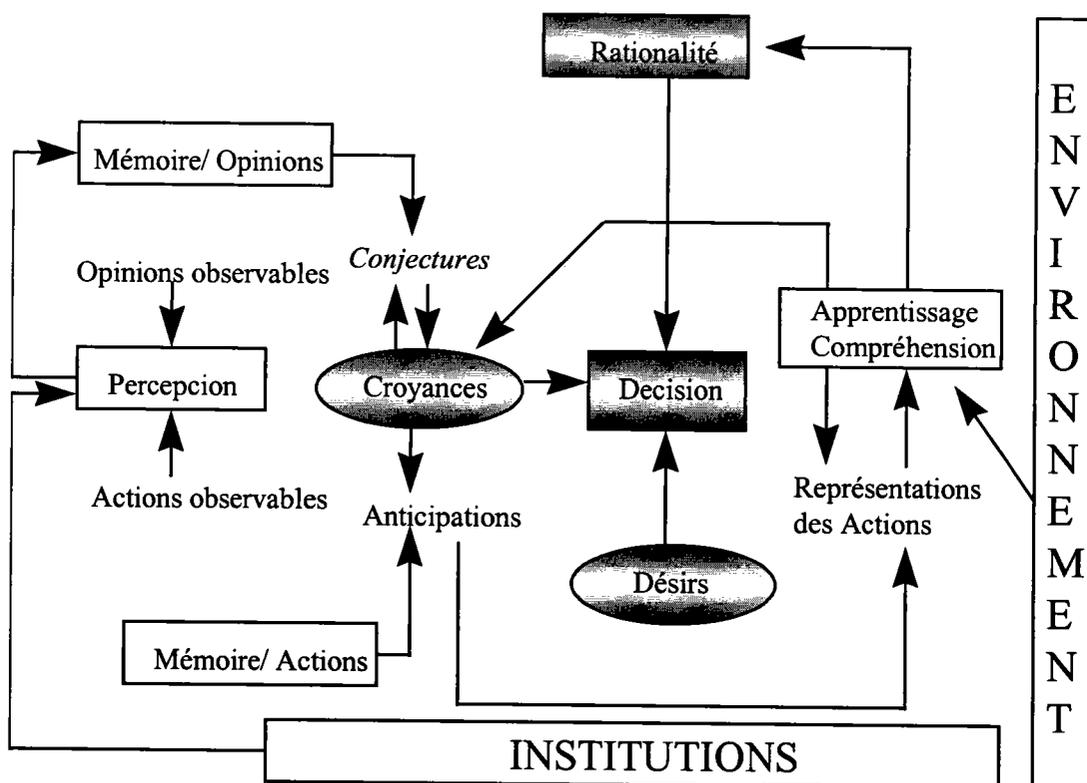


Fig 6. Modèle cognitif de décision. Adapté de Munier (1994)

L'auteur considère que les composantes d'un modèle cognitif de la décision se développent à partir d'une modélisation cognitive composée des fonctions de mémorisation (formation de croyances, compréhension et rationalité contingente) et des fonctions d'apprentissage et de coordination (sur le plan individuel et organisationnel).

On peut constater d'une part que les aspects de la perception, de la mémorisation et de la rationalité dans le traitement de l'information sont à l'origine des croyances et de la rationalité, d'autre part, l'influence est déterminée par l'environnement et les institutions. La réunion de ces variables ou déterminants sociaux est à signaler selon les niveaux d'analyse qui portent certains auteurs à la recherche de ces corrélations.

L'action est le résultat des désirs et des croyances de tout individu dit rationnel, qui lui permet d'agir en fonction de la rationalité, c'est-à-dire de réaliser ses attentes, lesquelles doivent elles-mêmes être rationnelles, c'est-à-dire fondées sur l'information totale dont il dispose.

Les croyances portant sur l'avenir et l'information ne concernant que le passé et présent, le critère de rationalité agit au niveau de la sélection et de la mesure de l'information: il convient de n'en recueillir ni trop ni trop peu. La quantité idéale d'information dépend en partie des croyances auxquelles on accorde de la valeur; elle dépend également des objectifs visés ou de leur finalité; les décisions importantes justifiant une recherche d'information plus approfondie.

Les préférences sont, en effet, le seul facteur de décision qui ne soit pas soumis au 'scrutin rationnel'; elles constituent en quelque sorte le *primum movens* de l'action.

Mais les faits institutionnels permettent et délimitent l'inférence ou l'interprétation. Nous pouvons changer les pratiques institutionnelles qui permettent le changement de nos croyances. Ainsi, il n'est pas possible de changer les croyances comme l'on veut, car leur valeur institutionnelle nous fournit les repères.

En tout cas, la décision risque à cet égard d'être entendue au sens de passivité lorsqu'elle prend forme par des textes juridiques et réglementations, bordée de précautions bureaucratiques, c'est-à-dire, l'indécision passive reste, finalement, apparentée à l'ordre de la croyance, bref aux idéologies.

Toutefois, le choix rationnel est marqué par les impératifs hypothétiques ou conditionnels plutôt que par les impératifs catégoriques ou inconditionnels et orientés vers l'avenir. Ainsi, la rationalité est la marque d'une bonne décision, même en situation d'échec. Mais cette prédiction est une contrainte définie par la rationalité, l'action choisie n'est pas toujours rationnelle ou irrationnelle mais souvent arationnelle. En ce qui concerne l'irrationnel il émerge de raisonnements abstraits et non de vraies interactions sociales réelles (Moessinger, 1996).

Ainsi, si le comportement d'un individu n'est pas toujours conforme au critère de rationalité, l'expérience met la théorie en cause. Une théorie de substitution complémentaire, devient ainsi nécessaire, comme par exemple la théorie de l'utilité non espérée.

En ce qui concerne le comportement de coopération, comment le comprendre par rapport à nos présupposés. Tout d'abord, il est expliqué par le savoir mutuel partagé, qu'il soit celui des connaissances, des faits, des capacités ou celui de l'interprétation dans un cadre institutionnelle donnée. En tout cas, il n'est ni nécessaire ni suffisant qu'une connaissance soit commune pour qu'elle appartienne au contexte. Il se peut que le locuteur et l'interlocuteur connaissent mutuellement une proposition mais il n'est pas question qu'elle appartienne au contexte d'interprétation. De même, il n'est pas nécessaire qu'une proposition fasse partie des connaissances communes pour appartenir au contexte. Si on admet que le contexte est construit et non donné, alors pour qu'une proposition fasse partie de leur contexte, il suffit qu'elle soit mutuellement manifeste, c'est-à-dire qu'elle appartienne à l'environnement cognitif mutuel des interlocuteurs.

D'autre part Arenti *et al.*(1993) soulignent leur attachement aux notions de rôle, de plan partagé et de jeu comportemental et conversationnel. La coopération assigne un rôle à chaque partenaire qui dans une situation de jeu comportemental interactif et d'échange, partage son savoir.

La notion de plan partagé est associée de ce fait à une configuration déterminé de croyances et intentions. Les plans ont comme fonction la modélisation des attentes mutuelles à travers les schémas et les scripts, les plans de connaissances partagés.

En outre, le plan partagé ne comprend pas seulement un groupe d'actions déterminées, mais à travers la conversation assure aux partenaires son accomplissement continue.

Le savoir mutuel, concept intrinsèque et intuitif dans l'explication de la coopération est un groupe de connaissances ou de faits que les partenaires partagent et dont ils sont conscients de tirer profit. On peut considérer que le jeu comportemental est un plan au moins en partie partagé, alors que le jeu conversationnel n'est pas l'objet d'une représentation partagée entre les acteurs de la coopération. Dans ce cas, il reste à expliquer comment les partenaires peuvent maintenir une représentation compatible avec leur interaction.

Néanmoins, l'alternative à la notion de savoir mutuel est le concept d'environnement cognitif partagé, c'est-à-dire, les informations que les partenaires peuvent partager. Cette notion est plus floue dans la mesure où elle correspond aux faits et hypothèses qu'ils peuvent potentiellement créer en fonction du nombre ou de la complexité des inférences qu'ils peuvent

faire dans une situation déterminée; mais elle ne se réfère pas seulement aux états mentaux des sujets ni à une rationalité fondée sur les croyances.

Mais dans le cadre émergent d'une dynamique collective exigeant de la coopération, le degré et la nature de l'implication des organisations dépendent en partie de ses buts individuels, de ses intentions, de ses croyances mais aussi de leur environnement.

2.8. Management et limitations cognitives

Le processus stratégique de décision est alors compris à partir de l'orientation des dirigeants, en ce qui concerne les nécessités, les valeurs, les expériences, les attentes et les cognitions.

La recherche illustre le fait que les caractéristiques personnelles font la différence dans la formulation des problèmes et la recherche des décisions (Finkelstein, 1988; Gupta et Govindarajan, 1984, Miller et Toulouse, 1986).

Selon le modèle normatif rationnel, les dirigeants analysent l'environnement et les opérations internes. Le processus de décision stratégique inclut des séries séquentielles, rationnelles et des processus analytiques (Huff et Reger, 1987). Bourgeois (1984) fait valoir que ce modèle est déterministe.

Hambrick et Mason (1984) et Bourgeois (1984) argumentent que les choix stratégiques des managers n'incluent pas seulement les variables normalement associées à la stratégie (du domaine de la sélection) mais aussi celles associées à l'implantation (systèmes de rétribution).

La plupart des recherches qui intègrent le comportement de décision dans la prise de décision stratégique comprennent les notions de Kahneman *et al.* (1982) dont les individus face à l'incertitude et à des problèmes complexes ou mal-structurés développent et utilisent les heuristiques pour simplifier le processus de décision. La recherche a montré que le processus cognitif cherche à réduire l'effort cognitif en utilisant des heuristiques qui produisent des biais systématiques (Barnes, 1984, Kahneman et Tversky, 1979, 1987; Schwenk, 1984, 1986, 1988). Les décideurs utilisent régulièrement les heuristiques dans les interprétations et les évaluations pour examiner l'information calculable (Nisbett et Ross, 1980; Starbuck et Milliken, 1988). La littérature en management et en psychologie cognitive suggère que les individus utilisent les heuristiques ou les modèles cognitifs pour intégrer les pièces d'information dans les jugements de prise de décision (Hitt et Middlemist, 1979; March et Simon, 1958). Schwenk (1988) affirme que les caractéristiques individuelles affectent les heuristiques et les cartes cognitives utilisées

dans la prise de décision stratégique, et énonce trois catégories de variables pour les différences individuelles: style cognitif, facteurs démographiques et traits de personnalité.

Il existe un long débat sur les heuristiques et les biais. La critique la plus dure est qu'en fait, le concept d'heuristique n'a aucune consistance théorique; c'est-à-dire qu'on est en présence d'un concept hypothétique et d'un processus très mal défini (Gigerenzer,1991).

Les théories cognitives de la décision sont fondées sur l'hypothèse de rationalité contingente de la stratégie, elle-même justifiée par l'existence de biais cognitifs qui font dévier (écarter) la pensée et la décision du dirigeant de la rationalité pure (Schwenk,1984).

Le processus stratégique de décision est affecté par la compréhension, la rationalité et la durée. La recherche sur les processus cognitifs développé par Schwenk va au point de soutenir une haute complexité de l'environnement qui provoque l'utilisation des processus cognitifs simplifiés comme la perception sélective, les heuristiques, les biais et l'utilisation d'analogies par les dirigeants. Les simplifications cognitives affectent la stratégie de décision et restreignent le nombre d'alternatives considérées et l'information utilisée pour évaluer les alternatives.

Les techniques développées dans la psychologie sociale cognitive comme les cartes cognitives, ont aidé les chercheurs à comprendre comment les décideurs mettent en relation les facteurs de l'environnement et comment ils arrivent à des choix particuliers.

Les propositions suivantes sont soutenues par Schwenk (1988) sur la manière dont les biais cognitifs peuvent affecter les décisions stratégiques: dans la phase de définition d'objectifs ou de l'identification du problème, sous l'influence de la pensée, les décideurs sont amenés à percevoir peu d'écarts alors que les indicateurs révèlent des écarts importants; les décideurs sont amenés à minimiser la signification des écarts sans qu'ils servent à réviser la stratégie conduite; même si la signification d'un écart est reconnue, les décideurs, qui raisonnent par analogie, définissent souvent son origine par rapport à d'autres situations plus simples qu'ils ont connues.

Dans la phase de développement de solutions alternatives, lorsqu'un décideur est convaincu qu'il n'existe qu'une seule solution à son problème, il est 'naturellement' conduit à n'en développer qu'une seule; les décideurs exagèrent souvent les difficultés de mise en oeuvre des solutions qui n'ont pas leur préférence; parce que leurs propositions de toute manière ne sont contestées par personne, les décideurs finissent par n'en développer qu'un faible nombre.

Dans la phase d'évaluation - sélection, les décideurs appliquent quelquefois à une situation des solutions déduites de cas antérieurs, mais qui ne sont absolument pas représentatives de la situation étudiée. Les décideurs croient souvent à tort qu'ils peuvent maîtriser l'ensemble des facteurs d'un problème, ce qui les amène à avoir une confiance exagérée

dans leurs propres initiatives; même si certaines solutions répondent parfaitement au problème posé, les décideurs donnent généralement la préférence à la solution la plus documentée.

Ainsi ces biais cognitifs ont des effets d'appauvrissement et de rigidité dans la réflexion stratégique.

Hitt et Barr (1989) soutiennent que les managers structurent les décisions avec des modèles cognitifs complexes. Les managers qui ont une grande complexité cognitive ont une grande discrétion dans leur choix stratégique, parce qu'ils connaissent beaucoup d'alternatives et sont capables de distinguer plusieurs niveaux et dimensions d'analyse (Hambrick et Finkelstein, 1987). La discrétion se présente dans des situations spécifiques et très variées (Hambrick, 1995); certaines situations exigent plus de discrétion que d'autres (Hambrick et Abrahamson, 1995). Les études d'Hambrick *et al.* nous présentent les conclusions suivantes: les individus font la distinction entre un haut et un bas niveau de discrétion; dans des contextes de faible discrétion, ceux qui ont un locus de contrôle interne perçoivent plus la discrétion que ceux qui ont un locus externe; dans des situations de discrétion élevées, ils perçoivent que la discrétion est positive et associée au pouvoir que les autres lui attribuent.

De toute façon, les décideurs ont tendance à simplifier leurs images du domaine du problème, plutôt que de faire face à la complexité. Les simplifications utilisées mènent à des compréhensions impropres et incomplètes de la structure de l'environnement et de ce fait conduisent à des décisions biaisées.

La dimension informationnel ainsi retenu joue un rôle important dans les choix rationnels et elle se réfère aux facteurs que les dirigeants considèrent dans l'évaluation des opportunités de collaboration soit au niveau technologique ou commercial. Les limitations cognitives ou les heuristiques et schemata de décision sont à considérer dans l'évaluation du développement de la collaboration (Schwenk, 1994)

2.9.L'Approche paradigmatique socio-cognitive

Le paradigme cognitif est souvent complété par les dimensions politiques, symboliques, culturelles ou identitaires. L'approche cognitive est limitée aux cartes cognitives qui représentent de manière empiriquement réaliste et naturelle les processus de pensée des dirigeants, mais elle n'est pas la seule que l'on puisse utiliser dans ce cadre de recherche.

Dans bien des cas, l'approche cognitive s'inscrit dans le schéma rationnel: problème délibération-action. Elle fournit alors un enrichissement de la phase de délibération, qu'elle

permet de ne plus concevoir sous forme de rationalité substantielle et universelle, mais sous forme de logiques imparfaites et possiblement différenciées, voire même de rationalité procédurale.

Les facteurs subjectifs individuels influencent les perceptions organisationnelles et de l'environnement comme la formulation stratégique. Les présupposés stratégiques sont à la base des structures de référence ou des schémas à partir desquels les décideurs représentent ces problèmes stratégiques complexes. L'analogie et la métaphore peuvent être les moyens par lesquels les cartes cognitives et les schémas sont appliqués à des problèmes stratégiques en formation.

Les schémas contiennent des cartes cognitives ainsi que des suppositions sur la force de relation entre les variables par rapport au degré de confiance de ceux qui prennent les décisions. Le caractère autoréalisateur et autovalidateur attribué aux schémas leur confèrent une certaine stabilité. Ceci dit, les schémas permettent ainsi de confirmer la structure des connaissances.

Les heuristiques et les orientations cognitives peuvent affecter le développement des cartes cognitives. Axelrod (1976) voit les cartes cognitives comme des modèles descriptifs qui peuvent expliquer les actions des personnes qui se développent à partir des expériences passées, potentiellement utilisées dans l'avenir. Les recherches ont identifié un certain nombre d'heuristiques ou de règles utilisées par les décideurs qui permettent de simplifier des problèmes complexes. Un autre aspect qui peut affecter les décisions stratégiques est l'illusion du contrôle, c'est-à-dire qu'on cherche des informations qui confirment les hypothèses et on ignore celles qui ne les confirment pas.

Walsh (1988) examine la structure de croyances parmi les histoires de l'entreprise; les structures de croyances dans les discours des dirigeants ne sont pas évidentes, puisqu'ils utilisent l'information dans différents domaines fonctionnels; ceux qui utilisent une orientation externe (marketing) sont plus préoccupés par la recherche des informations additionnelles et des sources externes que ceux qui développent une orientation interne. Les structures de croyances des décideurs influencent la rapidité et l'accomplissement de l'action.

L'originalité de la théorie cognitive est centralisée sur l'acquisition, le traitement et l'échange d'information: partant de l'individu, on passe à l'organisation du traitement de l'information, puis aux anticipations, aux croyances et aux représentations. En matière de stratégie, on va s'intéresser successivement à l'information stratégique, à la formation des comportements stratégiques et à leurs conséquences sur les changements stratégiques effectifs, de manière interactive et dynamique.

Laroche et Nioche (1994) soutiennent de façon systématisée les approches cognitives de la décision, les segmentant en trois groupes: le biais cognitif, les cartes cognitives et les paradigmes stratégiques; il s'agit en fait de l'ensemble de la chaîne environnement-but-moyen ou de croyances-désirs-rationalité, comme Munier (1994) les définit.

Le concept de carte cognitive introduit par ce cadre de recherche consiste à représenter les processus de pensée des décideurs comme étant orientés par des agencements et de relations d'items liés entre eux. Ces items sont les catégories dans lesquelles l'individu raisonne, les éléments fondamentaux de la réalité tels qu'il se la représente. En fait, les cartes sont extrêmement nombreuses. Une typologie en a été dressée par Huff (1990); les cartes cognitives sont obtenues par des méthodologies très diverses, certaines très simples, d'autres extrêmement sophistiquées. Une des manières les plus accessibles est d'analyser le discours que les acteurs produisent de leur action. La notion de carte cognitive ne peut pas être confondue avec le discours de rationalisation. Ainsi, les nouveaux stimuli sont plus codifiés par les dirigeants sur la base de leurs expériences passées que sur les caractéristiques propres de nouveaux stimuli. Le processus cognitif change au fur et à mesure que les connaissances se développent.

Une carte cognitive est une représentation simplifiée et holistique de la pensée d'un dirigeant donné (comprenant la configuration et le contenu de la pensée) sur une question, ou la structure et la dynamique de l'environnement de l'entreprise vue par le dirigeant. Le dirigeant confronté à une représentation y trouve précisément une source de simplification, de renforcement de son raisonnement et de son questionnement et le résultat d'un apprentissage en interaction avec ses collaborateurs.

Une carte cognitive est une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier (Cossette et Audet, 1992).

Eden (1988,1992) définit une carte cognitive comme la représentation d'un modèle que le stratège fait de sa propre réalité et la cartographie cognitive est un outil destiné fondamentalement à favoriser le processus de prise de décision stratégique en groupe. La carte cognitive (individuelle) ou la carte stratégique (collective) mettent principalement en évidence différentes options et différents objectifs stratégiques des dirigeants. D'autres recherches empiriques, dont celles de Fiol et Huff (1992), Barr *et al.* (1992) Calori *et al.* (1992), ont montré que la cartographie cognitive pouvait permettre de mieux comprendre diverses situations stratégiques à partir d'une certaine stabilité possible grâce aux schémas. La carte causale est une représentation des concepts utilisés par les décideurs, étant unie par un lien et devant faire ainsi allusion à différents processus: ressemblance, contiguïté et continuité.

Or, les changements dans les cartes cognitives des décideurs (Barr *et al.*,1992) sont des indicateurs valables de types et de l'extension du changement qui a lieu dans l'apprentissage collectif et ils sont le support de différents types de modèles de la stratégie de décision.

Mais l'utilisation de la cartographie entraîne des limitations et soulève de nombreuses questions, ce qui peut permettre de développer de nouvelles pistes de recherche en ce qui concerne l'outil lui-même.

Cossette et Audet (1995) considèrent que ces difficultés et questions portent principalement sur les aspects suivants: l'utilisation exclusive d'un critère quantitatif pour évaluer l'importance d'un concept, l'intensité non mesurée de l'influence d'un concept sur un autre, l'absence de considération pour les relations contingentes (dans lesquelles un concept exerce un impact sur un lien plutôt que sur un autre concept, ou encore lorsqu'un lien plutôt qu'un concept exerce une influence sur un concept ou même sur un autre lien), les relations interactionnelles (dans lesquelles la combinaison de différents facteurs produit une conséquence qu'aucun des concepts pris isolément n'aurait entraîné) et les relations non monotones (dans lesquelles la relation entre deux concepts possède un caractère curviligne).

Ainsi, la cartographie cognitive doit être utilisée avec prudence, car elle ne représente pas le processus de pensée des dirigeants, mais une 'image' du processus de pensée. En définitive, la plupart des auteurs s'accordent sur la nécessité et l'importance d'entreprendre de plus amples recherches sur l'interdépendance entre la cognition, la décision et l'action stratégique (Laroche,1995).

Les approches cognitives de la décision et de l'action stratégique ont fait l'objet de nombreux travaux et se développent autour de systèmes de traitement de l'information, dans la lignée de Simon (1989,1991). Ainsi, la cognition est la variable explicative du fonctionnement des organisations constituant l'élément central cognitif et permettant d'assurer la convergence de l'action stratégique et organisationnelle qui peuvent retenir les systèmes de croyances et de structures de connaissances. Ces structures organisent l'action et soulignent le poids du social dans la régulation des activités cognitives et l'influence du contexte d'action où elles se déroulent.

C'est, en effet, l'approche socio-cognitive et l'importance donnée aux représentations sociales comme support de la pensée et de l'action qui permet de poser la question du lien entre processus de pensée, choix, intention et engagement dans l'action qui n'est toujours pas considérée en tant que telle (Lauriol, 1998).

Le processus de construction sociale de la réalité permet l'organisation de l'action collective à partir d'un processus d'apprentissage qui représente l'organisation comme étant une carte causale collective (Weick et Bougon,1986; Weick et Roberts,1993).

Ainsi, les éléments de liaison entre les concepts traduisent le consensus et la similitude des points de vue développés par les acteurs en interaction et un système social se produit par des structures d'interrelations d'action et de cartes causales.

D'autre part, la conception cognitiviste s'explique par un processus politique (développé par une coalition dominante) comme le cadre de convergence de l'action qui comporte l'ensemble de l'organisation. Ce processus politique peut dans cette perspective être compris autour d'une structure centrale de connaissances qui amènent les individus à travailler ensemble et d'éléments périphériques qui concernent la négociation et la discussion entre les membres des coalitions.

Une telle lecture doit ainsi être complétée par une mémoire organisationnelle (Walsh et Ungton,1991) pour définir le fonds qui recouvre cette structure centrale de connaissance. La mémoire collective entraîne de ce fait la liaison entre les croyances ou les savoirs partagés et les réseaux interindividuels de signification qui se forment et permettent à travers un langage commun partagé le développement d'interactions sociales permanentes.

Dans ce sens, la mémoire de l'entreprise comporte le savoir comme une notion générique qui englobe tous les types de savoirs que l'on peut identifier, le terme de connaissance renvoie à ce que l'on sait concrètement, pour l'avoir appris. Bien entendu, le savoir-faire se réfère à une habileté pratique, le savoir-être à un ensemble d'aptitudes liées au comportement en collectivité et le savoir agir à la capacité de prendre des décisions (Pomian, 1996).

Lorsque l'apprentissage individuel est intégré dans un processus collectif d'apprentissage ou de mémoire organisationnelle, l'information peut être appliquée à l'action. Cette dernière est alors comprise comme le processus d'internalisation de l'expérience dans les activités de l'organisation.

L'approche socio-cognitive de l'étude de la décision soutient que dans le cadre de l'interaction tout individu développe des activités lui permettant de produire du savoir, de la connaissance sur la relation qu'il doit entretenir à partir de son expérience et la représenter.

La dynamique socio-cognitive s'organise autour de l'effet de polarisation, qui exprime une tendance manifestée par le groupe à adopter des positions plus extrêmes que les positions initiales, après discussion (Moscovici et Doise,1992).

Fischer (1997) soutient que les réseaux de structure formels ou informels au sein des groupes éclairent la façon dont les décisions se prennent. Les aspects formels dans un groupe

tendent à diminuer les interactions et par conséquent à favoriser le compromis de décision. Ainsi en diminuant l'interaction sociale, c'est-à-dire l'occasion de discussion et de conflit, on diminue le degré de polarisation collective. Le conflit est diminué quand le groupe est plus formel, lorsqu'il existe une autorité ou une majorité déterminée. Le conflit et l'interaction diminuent à mesure que le leadership augmente. Quand on utilise des procédures de décision, si l'on organise l'espace occupé par un groupe ou si l'on fait intervenir l'autorité, les individus changent moins leurs attitudes.

De toute façon, les recherches de Janis ont démontré que les membres d'un groupe sont plus intéressés et soucieux de sauvegarder leur cohésion ou de défendre le groupe contre des menaces externes plutôt que d'arriver à une décision rationnelle. Selon l'auteur, le travail de décision en groupe est caractérisé par les symptômes comme l'illusion d'invulnérabilité, la rationalisation collective, la croyance à une moralité de groupe, un stéréotype sur les autres, une pression directe exercée sur les déviationnistes, l'autocensure, l'illusion d'unanimité et la préservation des pensées auto-instaurées.

En outre, la décision de groupe est plus risquée que l'individuel, ainsi la dilution des responsabilités au sein des groupes fournit une autre explication en montrant que des décisions risquées prise en groupe ne sont pas l'objet de critiques si elles entraînent une certaine satisfaction.

En ce qui concerne les conséquences de la prise de décision, qui s'appuient sur la conception de Lewin, une décision de groupe doit aboutir à des changements, étant définis *a priori* comme une réalité à promouvoir (Fischer, 1987). L'auteur soutient que l'effet d'une décision de groupe consiste à renforcer le nouvel équilibre atteint.

Moscovici et Doise (1992) soutiennent que le travail de décision est mis en oeuvre pour transformer les représentations partagées correspondantes. Il fait émerger l'ensemble des catégories de jugements, des hiérarchies de valeurs et des savoirs dont les individus étaient dépositaires et que chacun se croyait seul à posséder. C'est donc un effort de reconnaissance mutuelle par un consensus même qui désormais leur est commun. En faisant converger la plupart vers une représentation sociale, les multiples décisions menant au consensus font plus que rapprocher les points de vue; elles initient des liens sociaux ou les renforcent.

Le conflit socio-cognitif inhérent à toute décision prise en commune combine deux tendances permanentes, l'une vise à maintenir l'uniformité et l'accord qui existe, l'autre à le changer en donnant une forme originale aux choses et aux idées. Il ne peut être double en considérant les fonctions qu'il remplit et l'usage simultané qui se fait de la pensée divergente et de la pensée convergente, étant l'une l'emblème de l'innovation et l'autre de l'uniformité. On

peut dire que les représentations convergent dans le but d'obtenir une décision et s'uniformisent autour de quelques-unes d'entre elles qui leur sont désormais communes.

La confirmation du pouvoir des conflits sociaux et cognitifs de transformer la représentation des individus en une représentation sociale d'ensemble se déroule au cours du travail de décision. Il est donc vrai que, dans un groupe où la participation est plus intense, les individus tendent à accentuer ce qui les rapproche, à expliciter ce qui leur est commun. Ainsi, ce qu'ils perdent en information, puisque l'entropie diminue, ils le gagnent en compréhension et en sociabilité (Moscovici et Doise, 1992).

À un niveau d'analyse pragmatique Tjstvold (1991) soutient que l'utilisation du conflit au sens constructif et positif, c'est-à-dire l'effort de modifier les énergies conflictuelles en sources d'idées nouvelles et en actions créatives est plus productif et rentable pour l'organisation, où tout acte évitant le conflit à une performance moindre.

Au niveau organisationnel, l'étude du conflit et de la compréhension de la décision s'est développé, en particulier par les recherches d'Hambrick (1995) qui identifie les problèmes que des décideurs peuvent rencontrer: comme la capacité inadaptée d'un membre de l'équipe, le blocage d'une partie de l'équipe, les rivalités, l'uniformité (tous pensent la même chose) et la fragmentation (faible partage d'informations, objectifs différents). L'ensemble de ces problèmes est identifié, selon les auteurs, dans les terminologies suivantes: degré de conflit (Bourgeois et Eisenhardt, 1987), de désaccord et compromis (Rodrigues et Hickson, 1995), de consensus et d'indépendance (Hambrick, 1995).

Le conflit doit-il être associé à une performance négative ou positive? Amason *et al.* (1995) apportent une contribution intéressante à la question. Ils distinguent deux forces de conflits, les conflits 'affectifs', qui provoquent l'hostilité, le cynisme et surtout le ressentiment d'une partie de l'équipe ou d'un individu - ils sont préjudiciables à l'entreprise et appauvrissent les décisions prises et les conflits 'cognitifs' qui sont le fruit de la confrontation des différents points de vue des décideurs - ils sont considérés comme permettant des décisions plus complètes, plus abouties, plus créatives et plus productives.

Priem *et al.* (1995) constatent que les pressions pour atteindre un consensus de manière précoce conduisent à des mauvais choix. Les conflits cognitifs augmentent la satisfaction des membres de l'équipe et leur adhésion à la décision prise.

En ce qui concerne la cognition sociale, la structure, les processus et la dynamique sociocognitive de la représentation sociale et les manifestations concrètes, qui ont des effets sur l'individu peuvent être considérés d'un point de vue cognitif, comme le résultat de processus

visant à l'appropriation d'une réalité extérieure, ou au niveau social, à l'élaboration psychique et sociale de cette réalité.

En tant qu'organisation socio-cognitive, la représentation sociale s'articule autour de la formation d'une image mentale qui caractérise un individu ou un groupe et sa relation à un objet. Cette image est composée d'opinions, d'attitudes et de significations organisées en un noyau figuratif. Ce noyau structure les contenus de la représentation sociale et en assure le fonctionnement en tant que grille de lecture de la réalité: cette image commune à un groupe ne peut exister qu'à partir du moment où elle peut être intégrée par chacun des individus composant le groupe. Elle doit se constituer sous forme d'une représentation référentielle comme un mode socio-cognitif de détermination de conduites sociales plutôt que d'actions et elle permet de considérer la situation décisionnelle comme une contrainte pour d'autres individus (dépendant d'un groupe d'individus).

Suivant Moliner (1996), lorsque les individus mettent en oeuvre des structures cognitives dépendantes d'une représentation sociale (stéréotypes, scripts) c'est surtout pour interpréter l'environnement social, mais c'est aussi pour en faire une évaluation. La dimension évaluative est bien présente dans le noyau des représentations.

L'articulation entre décision et action dans la perspective socio-cognitive permet de considérer que ce lien se construit à la fois dans la délibération liée aux activités décisionnelles et dans l'émergence qui se manifeste par des conduites sociales, menées par des acteurs qui développent des actions sur l'objet de la décision. L'action est donc intentionnelle dans la mesure où elle exprime une capacité à faire des acteurs concernés, capables de prendre en compte, dans la dynamique de l'interaction, les effets non-intentionnels créés par l'action. Cette action est produite par des conduites sociales conduisant, au sein du groupe à un consensus plus ou moins polarisé.

La notion de représentation est liée à la notion d'image; la parenté étroite s'explique en premier lieu par la proximité sémantique des deux termes. Dans notre langage, une image, quelle que soit sa nature, est toujours une représentation .

Cette distinction est fondamentale, la représentation est un processus et l'image est un produit. La représentation sociale doit alors être considérée comme un phénomène producteur d'images. Contrairement à la représentation, l'image est fluctuante et donc susceptible d'être modifiée. Elle est le résultat de processus de perception et d'interprétation qui dépend d'une représentation sociale.

Cette conception entraîne de nombreuses conséquences, notamment dans le domaine pragmatique. Ainsi, on considère que les images constituent la forme habituelle de notre rapport

au réel, nous devons supposer que nos conduites s'organisent en fonction des objets eux-mêmes. Il faut alors connaître l'image sociale d'un objet si l'on veut comprendre les conduites qui sont tenues à l'égard de son objet .

2.10.L'approche paradigmatique naturelle et la théorie de l'image

Le concept d'image fut très récemment introduit par Beach et Mitchell (1987,1990) comme l'élément central de la théorie de l'image de décision, associé à la description du processus de décision. La théorie de l'image est un modèle descriptif du processus de décision, qui est développée en psychologie et constituera certainement un des paradigmes majeurs de la littérature relative à la théorie de la décision dans les années à venir. L'objectif principal de la théorie est d'examiner la proposition suivante: la compatibilité d'une image est en accord avec les étapes de la décision; le rôle de la compatibilité de l'image est d'expliquer la continuation des projets et l'attribution de ressources à ces derniers.

La théorie de l'image soutient que le cours de l'action choisie est une fonction de la perception de plusieurs images morales et de prédispositions individuelles: l'image de la trajectoire, qui représente le futur et les objectifs du décideur, ses images stratégiques, qui consistent en plans et tactiques d'implantation des projets (Mitchell *et al.*,1986).

Du point de vue cognitive les images se définissent comme des structures d'information, sur ce que l'acteur fait, où et comment, et quel est le progrès qu'il atteint au cours de l'action (Beach et Mitchell, 1987). Le concept d'image est très proche du concept de schemata, qui a marqué profondément la littérature cognitive. Le concept de prototype intègre les valeurs, les croyances et perceptions personnelles.

Les présupposés-clés de la théorie sont, la valeur de l'image, qui se réfère aux impératifs, croyances, moral et éthique et les perspectives défendues comme propres à chaque décideur. Le concept collectif de ce construit se définit à travers les principes; l'image de trajectoire se réfère aux aspirations futures des décideurs. L'agenda de ce qui convient et de ce qu'on veut atteindre, ce qu'on peut appeler la vision stratégique du décideur . Les concepts collectifs de l'image de trajectoire sont les objectifs; l'image de la stratégie est le chemin à parcourir pour atteindre ces objectifs. Le concept collectif de l'image de la stratégie est défini comme plan. Les plans peuvent se définir comme des schemata abstraits composés par des actes spécifiques,

compréhensibles à partir des projets et tactiques, avec l'avis des décideurs sur ce qu'il peut y arriver dans l'implantation d'un plan particulier.

Selon la théorie, ces images permettent l'adoption ou le progrès des décisions (Beach et Mitchell,1990). L'adoption des décisions ou ce que dans le paradigme rationnel-politique on définit comme le choix optimal entre les alternatives. Les options d'adoption d'un plan engagent une démarche plus créative, que le simple choix d'alternatives et c'est pourquoi on peut défendre une perspective plutôt motivationnelle que cognitive de la décision.

L'évolution des décisions se définit par l'accomplissement du plan à travers un mouvement acceptable et non optimal en direction des objectifs (Mitchell et Beach,1990).

Essentiellement, la question de l'adoption d'un plan est -qu'est-ce qu'on peut faire et la question du progrès est -qu'est-ce qu'on fait ? (Silver et Mitchell,1990). Les premières études se sont penchées dans le processus d'adoption des décisions (Beach *et al.* 1988; Beach et Strom,1989).

L'évolution et le progrès des décisions sont étudiés par le test de compatibilité (Mitchell et Beach,1990). Deux pas se succèdent pour mesurer la compatibilité, le premier se réfère à l'adoption cohérente d'un objectif en accord avec l'image de valeur soutenu par le décideur; que l'adoption du plan soit en accord avec sa stratégie. Le deuxième se réfère à la diversité des stratégies possibles utilisées et celles qui sont choisies parmi les plus viables, qui résultent d'un procès très complexe, concernant le mérite propre de chaque plan.

Ce teste est une évaluation subjective du progrès en direction des objectifs à partir des perceptions du succès ou de l'échec par rapport aux plans et tactiques.

En résumé, le décideur crée une image courante d'un projet et le compare en permanence à son image de trajectoire. Quand l'image courant et la trajectoire sont compatibles, c'est-à-dire quand le plan marche bien, la motivation accompagne toujours le cours de l'action. Quand le plan ne marche pas bien, le décideur est normalement motivé à changer le cours de l'action.

En revanche, quand l'image et la trajectoire courantes sont incompatibles, les décideurs cherchent à changer des stratégies. Il est nécessaire que ce processus soit accompagné d'un certain biais, pour qu'on puisse vérifier un progrès et une vraie compatibilité dans la trajectoire à travers des images que les individus perçoivent comme compatibles (Beach et Mitchell,1990).

Les décisions courantes engagent des tâches et un projet qui se développe normalement. Le progrès des décisions associées à ces projets n'est pas le choix d'une alternative mais le fait que le projet a une possibilité de continuité ou la nécessité de ressources additionnelles à son développement.

L'apprentissage et les aléas de cheminement relèvent d'un futur ouvert en face d'une préférence temporelle flexible, c'est-à-dire que rien n'est écrit à l'avance sur l'arbre des trajectoires possibles.

En accord avec Beach et Mitchell, Dunegan (1995) soutient que les décideurs sont plus prédisposés à continuer leurs projets et à rechercher de nouvelles ressources quand les perceptions de ces images courants sont compatibles avec leurs objectifs.

D'autres aspects sont ajoutés à la théorie de l'image de décision, les aspects affectifs, de responsabilité de l'initiative personnelle du décideur, la responsabilité et l'appropriation individuelles de l'information.

La théorie de l'image soutient que les décisions réels sont basés sur la compatibilité.

L'autre méthode à retenir est le test de profitabilité, compris tant au niveau intuitif, au sens qu'il requiert peu de temps et d'effort et au niveau analytique, au sens où il autorise les alternatives déterminées par ses avantages ou désavantages, qui révèle d'une certaine cohérence. Le test de profitabilité se résume à quatre propositions: les décideurs utilisent la profitabilité seulement s'ils ne décident dans la base de la compatibilité; le test de compatibilité et de profitabilité est essentiellement indépendant; c'est-à-dire, les décideurs ignorent l'information qu'ils utilisent dans le test de compatibilité quand ils se déplacent et choisissent dans les bases de la profitabilité, plus grande est la complexité de la décision, plus grande la tendance des décideurs à utiliser l'intuition fondée sur la profitabilité; les décideurs l'utilisent en ordre à prendre raisonnablement des décisions de bonne qualité avec un niveau d'effort minimum.

SYNTHÈSE GLOBAL des Facteurs de décision

Dans les recherches de Rajagopalan (*et al.*, 1993) la détermination des facteurs de l'environnement, de la structure et les facteurs spécifiques de décision influencent les caractéristiques du processus de décision. Ces processus de décision peuvent, alors, être décrits en termes de caractéristiques par la durée du processus, le degré de rationalité, l'activité politique et l'engagement individuel à la décision. Les caractéristiques du processus de décision déterminent le temps de décision, le 'commitment' et au niveau individuel l'apprentissage. Ainsi trois groupes de facteurs conditionnent le processus de décision, les facteurs organisationnels et les facteurs spécifiques de décision. Par la présente étude ont retiendra les deux premiers groupes de facteurs, l'environnement concernant les dimesions d'incertitude et dépendance et le facteur organisationnel avec les dimensions de structure, de rationalité du processus de décision et les caractéristiques du style politique de décision.

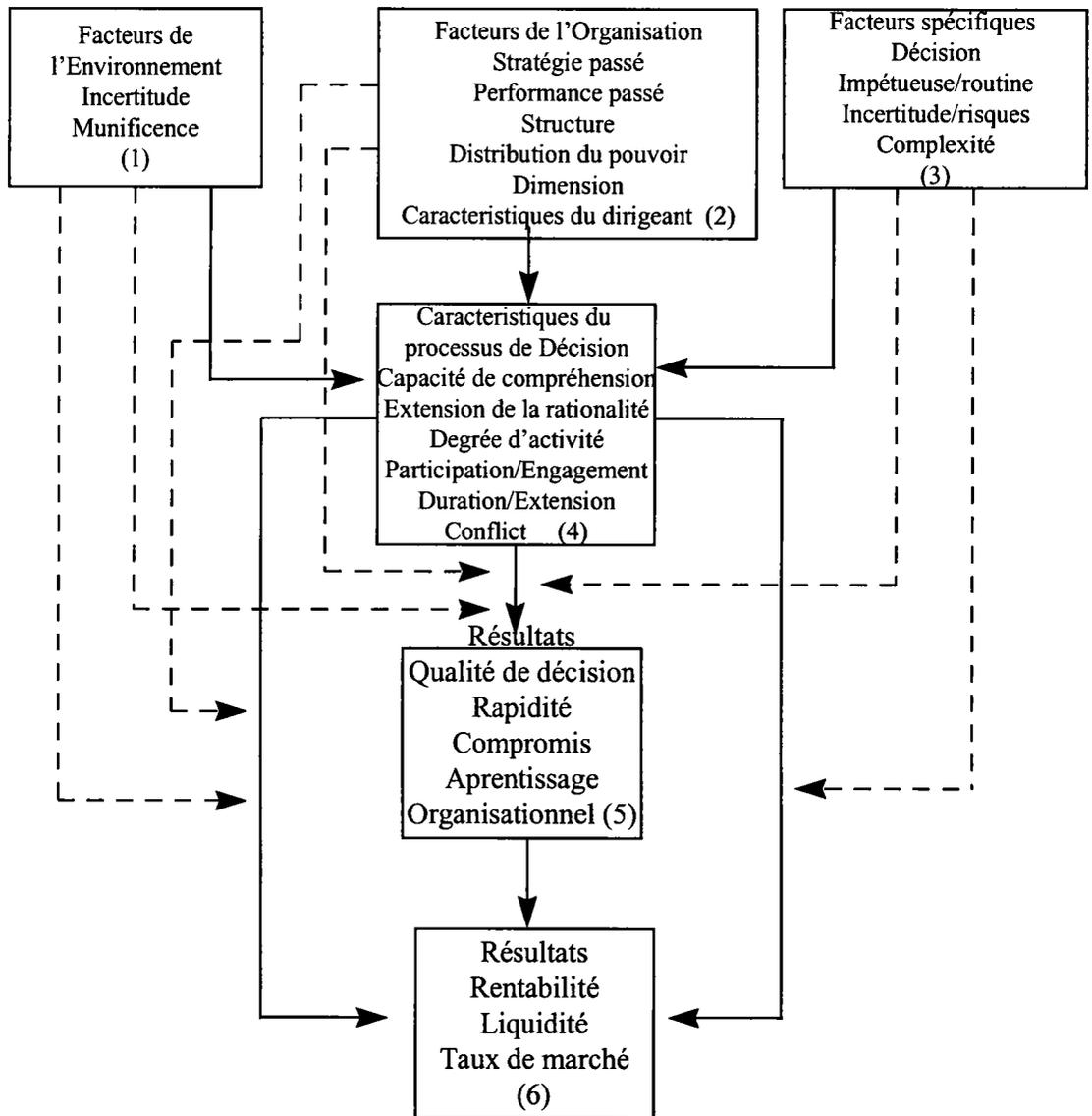


Fig 7. Modèle Intégration du Processus de Décision. Adapté de Rajagopalan *et al.* (1993)

2.11. La Méthode de recherche sur les décisions organisationnelles

On est conscient de la richesse théorique dans la recherche des processus de décision stratégique. En tout cas peu d'attention a été prêtée à la rigueur méthodologique à cause de la complexité des variables très mal énoncées et de leur analyse peu approfondie.

Presque aucune attention n'a été donnée à la validité des construits et au test-retest. L'utilisation des items individuels dans les questionnaires est une description post-facto qui nous permet de faire des comparaisons, mais qui nous présente aussi les difficultés de sa validité interne.

Très peu d'études utilisent des multi-items et testent leur validité. Dans l'ensemble, les études nous donnent de bons 'insights' sur le processus de décision stratégique.

La plupart des études dans le passé se relie aux questionnaires et aux répondants individuels. Cela pose beaucoup de problèmes, les questionnaires posent de multiples interprétations aux répondants parce qu'ils ne parviennent pas à établir le contexte de la décision.

Parfois, de multiples scénarios, utilisés dans une étude individuelle, permettent d'atteindre la validité interne et la généralisation. Ils permettent aussi d'utiliser plusieurs répondants, indicateurs multi-items et le développement de techniques qui maximisent la connaissance d'accords inter-firmes. La recherche de la décision stratégique peut bénéficier de l'adoption d'une microperspective individuelle.

Pour mesurer la compréhension du processus de décision stratégique, il faut utiliser des méthodes comme l'entrevue et les scénarios (Fredrickson, 1986). Le scénario fait la description de l'entreprise face aux problèmes et décrit les actions que l'entreprise entreprend pour décider, en les intégrant dans une stratégie globale. La stratégie se caractérise par un 'plan' intégré et statistiquement vérifiable, recherché dans la formulation processuelle, limité par des comparaisons entre plans 'formels' et 'informels'.

Dans une perspective classique la formulation stratégique est un processus de prise de décision et dans la recherche on s'occupe d'étudier comment les organisations pratiquent des décisions stratégiques individuelles. Dans une perspective critique, le processus stratégique de décision se caractérise par des comportements standards. Un comportement standard suggère que le processus de décision stratégique s'associe aux stratégies développées. Les décisions doivent être étudiées par rapport à un moment particulier. Les entreprises se situent aujourd'hui dans un espace-temps de globalisation; en particulier, notre bloc Européen se conceptualise (Giddens, 1990) et s'adapte à la diversité et à la compétition. Le temps inclut deux dimensions, l'espace et

la durée, et il est à l'origine de la compréhension de toutes les choses. Le temps est synonyme de durée, l'unique propriété objective.

La perception de temporalité transmise par le mouvement ne sert pas de support à la notion de temps absolu, parce que la durée subjective n'est pas constante.

Le temps subjectif ne considère pas seulement la dimension quantitative du temps objectif, mais aussi la dimension qualitative dans la période considérée. Le concept de temps social, ou socioculturel, se réfère à l'expérience du temps intersubjectif qui découle de l'interaction sociale, aussi bien sur le plan du comportement, que sur le plan symbolique. Le temps social se réfère à l'organisation sociale du temps. Il est sans doute, ce qui interfère le plus dans le quotidien et dans l'organisation. La rationalité stratégique temporelle peut être mesurée par différents comportements de rationalité dans le processus de prise de décision: la pro-activité, l'attente des objectifs, l'identification des priorités, le choix parmi les alternatives, la compréhension de la variété d'activités pour prendre des décisions individuelles et l'intégration des décisions dans une stratégie globale.

La compréhension est le construit à mesurer, étant considéré comme l'extension qu'une organisation cherche pour être exhaustive dans la prise de décision stratégique. Les indicateurs principaux sont le degré de participation (domaines d'expertise et nombre de participants engagés), la disposition (volonté à chercher l'information en dehors de l'entreprise), la méthode utilisée (idées individuelles versus analyse extensive, coûts dépensés) l'attribution de responsabilité (aucun individu en particulier versus un groupe d'individus), et les techniques utilisées.

Les interviews se structurent normalement de façon à identifier les décisions prioritaires dans une industrie, les cinq ou les six décisions les plus importantes dans l'expérience du manager et le processus utilisé pour étudier la prise de décision. Puis, on demande la description des processus de décision et on pose les questions sur des actions spécifiques (le type d'analyse, l'expertise des participants, les problèmes et solutions considérés, les techniques utilisées). La séquence des questions: isoler le problème le plus critique pour les organisations dans leur industrie, rédiger le scénario avec un langage particulier, adapté au contexte et incluant des indicateurs spécifiques.

Les scénarios insistent généralement sur les impacts croisés entre les phénomènes et ils contiennent plutôt des données qualitatives. Pour augmenter leur utilité pratique, il convient de les appliquer à des situations concrètes et problématiques pour l'entreprise. Il faut observer les recommandations suivantes lorsqu'on a recours aux scénarios dans le cadre de la réflexion stratégique: le partage des responsabilités entre plusieurs personnes chargées de suivre

l'évolution des tendances de l'environnement de l'entreprise; l'analyse des tendances doit être intégrée aux scénarios dont l'horizon temporel ne saurait être inférieur à 10 ans; la connaissance des scénarios au cours de discussions informelles et à l'aide de très courts rapports écrits; l'encouragement des dirigeants à réfléchir sur l'avenir en les faisant participer à des sessions de groupe ou à des séances de simulation informatisée; la mise à jour, l'évaluation et la révision des scénarios annuellement, la construction de nouveaux scénarios tous les trois ans au minimum.

Limites de la recherche sur la décision

En fait, l'importance des aspects de fonctionnement du processus de décision est dépendante de l'existence de décisions récurrentes (successivement prise et annulées puis reconsidérées sur une longue période), de l'inspiration des managers (leurs convictions que l'on peut rattacher à la motivation et au leadership) et du couplage latéral entre différents processus décisionnels (entre lesquels les managers partagent leur temps et leur énergie).

Dans ce mode de fonctionnement, le processus de décision n'est ni un processus technique-économique d'optimisation, ni un processus de rationalité limitée aboutissant à la satisfaction comme dans le modèle de Simon. Le processus tient plutôt à un autre mouvement: à chaque moment, le futur du processus peut être expliqué et dans une certaine mesure prédit; ce futur dépend de l'ensemble des problèmes, des solutions, des participants, des préférences et d'occasions de décision qui coexistent dans l'organisation à un moment donné.

La tâche du chercheur et du praticien en matière de méthodologie est alors très difficile. Le chercheur ne peut plus se contenter de recueillir par questionnaire des données sur un nombre limité d'indicateurs. En fait il doit travailler sur le terrain à partir d'entretiens semi-directifs avec les acteurs intervenants; ces données des entretiens fournissent un moyen de contrôle, et éventuellement complètent les données grâce au recueil de documents formels.

Si le chercheur ne procède pas de cette façon, d'une part il ne pourra expliquer aucune décision concrète, et d'autre part il ne pourra obtenir sur de nombreuses observations de décisions différentes que des corrélations assez faibles entre indicateurs: l'obtention de résultats modestes dans les recherches quantitatives sur les décisions peut s'expliquer par le manque de compréhension des chercheurs en ce qui concerne ces matières (Hitt et Hoskinson, 1998).

III. PME ET COOPERATION

Le tissu industriel est aujourd'hui largement composé de PME, ce qui explique tous les privilèges qui leur sont réservés; notamment dans le contexte européen, sous formes d'aides communautaires.

En ce qui concerne le critère de l'effectif, on peut conclure que toute entreprise dont le nombre de salariés est compris entre 10 et 500 est une PME (Marchesnay *et al.*,1997).

Le Journal Officiel des Communautés Européennes du 30 Avril 1996 fixe à 250 le nombre de salariés de l'entreprise moyenne; le chiffre d'affaires ne dépassant pas en moyenne 40 millions d'Ecus en 1994.

En outre, le chiffre d'affaires ne dépassait pas les 20 millions de francs hors taxes, il y a quelques années. En ce moment, ce seuil ne fait pas l'objet d'une adhésion unanime, en effet, c'est le chiffre de 150 millions qui est retenu par certains conseils régionaux au lieu de 100. Le mouvement Ethic détermine un chiffre d'affaires entre 5 et 300 millions (Duchéneaut,1996).

Joffre et Wickam (1997) font état d'une enquête réalisée en France qui montrait la progression des entreprises de 20 à 49 salariés sur la période allant de 1977 à 1994; elles sont passées de 12884 unités à 13170 quand bien même 2000 des entreprises de plus de 20 salariés avaient disparu au cours de cette période. En 1994, les PME représentaient alors 36 % du nombre total d'entreprises de plus de 20 salariés contre 41,5 % en 1977.

De toute façon, il est difficile d'établir un intervalle de référence, qui soit réellement représentatif. Comme les critères quantitatifs sont nettement insuffisants pour définir la PME, il faut également considérer les critères qualitatifs tels que l'indépendance financière. Une PME doit jouir d'une indépendance de plus de 50% par rapport à tout groupe.

Selon Barreyre (1975) la PME est une firme dans laquelle la propriété du capital s'identifie parfois à la direction et satisfait à des critères dimensionnels liés à des caractéristiques de comportement et de pouvoir économique. L'auteur utilise les critères suivants: le capital social réparti entre quelques associés, l'autonomie réelle de financement et de gestion ainsi que le stade de développement dimensionnel.

Les PME sont habituellement, caractérisées par une petite taille et un faible quota de marché. La taille qui a une relation directe avec la structure a une valeur contingente. En outre, la dimension touche les aspects de changement (Kelly et Amburgey,1991), de recherche et de développement (Cohen et Klepper,1993) et d'innovation (Hitt *et al.*1990). En fait, les PME s'associent de plus en plus à la capacité de flexibilité dans la production (Fiegenbaum et

Karnani,1991), de concurrence par les prix (Tellis, 1989) et de rapidité de réponse et de prise de risques (Sitkin et Weingart,1995).

Les PME représentent 40 à 80% des emplois et 30 à 70 % du produit interne brut, comme l'illustre le tableau suivant:

Pays	Nombre de PME dans le total des entreprises	Proportion de l'Emploi dans les PME	Contribution des PME au PIB
Allemagne	99,7	65,7	34,9
Belgique	99,7	72,0	42,0
Espagne	99,5	63,7	64,3
France	99,9	69,0	61,8
Italie	99,7	49,0	40,5

Source: OCDE mise à jours Mars 1997

En ce qui concerne les caractéristiques de la technologie et du potentiel d'innovation:

Pays	Forte technologie		Moyenne technologie		Faible technologie	
	PE	ME	PE	ME	PE	ME
Allemagne	9	12	11	19	80	69
Angleterre	8	12	12	35	60	53
Espagne	8	9	12	15	80	76
France	9	11	13	18	78	71
Italie	4	7	14	22	82	71
Luxembourg	6	8	6	22	88	70
Portugal	4	17	59	61	37	22

Source:EUROSTAT

Le potentiel d'innovation des PME et surtout leur investissement en nouvelles technologies témoignent bien de leur effort pour rester compétitives dans le marché (Savoie,1994).

Finalement, la création d'emplois par les PME est bien plus considérable que celle des grandes entreprises puisque ces entreprises créent, en moyenne, plus d'emplois nets que les grandes (Le Kama, 1996).

De toute manière, les typologies quantitatives relèvent d'une part de l'approche économique conventionnelle -les critères les plus apparents- elles sont toutefois les premières disponibles et peuvent fournir une réponse aux critères pour des aides gouvernementales. D'autre part, pour les chercheurs, elles sont souvent une première porte d'entrée pour obtenir des échantillons qui seront étudiés plus soigneusement par la suite. Ainsi, les typologies aux multicritères ou qualitatives forment des liens entre le comportement des propriétaires-dirigeants (conservateur, professionnel, innovateur), le type de secteur ou de marché (traditionnel ou mature, moderne, nouveau, local, national ou international), les produits offerts (uniques ou de créneaux, à concurrence par le prix ou par la spécificité, primaires ou secondaires), la technologie utilisée (mature, moderne, de pointe) et les liaisons établies avec les autres entreprises (PME indépendantes, sous-traitants, de créneaux).

Dans les PME, la gestion, et par conséquent la stratégie, recouvrent toutes les fonctions et les coordonnent de façon très liée. Ces aspects se réfèrent aux caractéristiques et à la formation même du propriétaire-dirigeant et sont conditionnés par le type de système organisationnel dans lequel la firme évolue. De même, les PME vivent en étroite symbiose avec leur environnement, dans un système d'interrelations complexes formées de réseaux variés expliquant ainsi une bonne partie du développement local et régional et, en contrepartie, entraînant une croissance.

Si on considère la PME actuelle limitée en ressources, c'est-à-dire par rapport à la mobilisation des capitaux en comparaison avec les grandes entreprises, la configuration structurelle souple et simple dans un environnement dynamique et complexe se développe à partir de certaines pressions provoquant l'innovation (Merz et Sauber,1995, Lumpkin et Dess,1995).

La compétitivité des PME a une incidence, non seulement sur un meilleur contrôle et une innovation effective et systématique, mais également sur la structure en réseau; sur les nouvelles technologies de gestion et de production - relevant de l'investissement matériel- et finalement sur un investissement immatériel important en recherche et développement et en veille technologique.

A la longue, l'innovation dans la PME suppose l'écoute systématique de l'environnement et le développement d'une veille technologique, concurrentielle et commerciale implicite et relativement organisée, désignée actuellement comme 'intelligence économique' (Hassid *et al.*,1997).

En fait, dans la culture européenne, on assimile volontiers savoir et information qui sont synonymes de pouvoir; d'où la tendance de certains gouvernements à la diffusion d'information

au compte-gouttes. Il est regrettable que de nombreux rapports et enquêtes très bien documentés restent dans l'ombre, vu qu'ils seraient de précieux instruments pour les PME.

La veille sous toutes ses formes (technologique, commerciale, concurrentielle, stratégique) comporte les phases suivantes: collecte, traitement et diffusion d'informations. La PME surmonte souvent des obstacles non seulement d'ordre dimensionnel, technologique, financier, mais aussi cognitif et informationnel pouvant maintenir une 'surveillance ' de l'environnement. La collecte des informations est faite à partir d'un lobbying qui se confond avec la veille. Ceci peut expliquer le développement en droit interne et communautaire non seulement en ce qui concerne le règlement lié aux marques mais aussi aux dessins et modèles de produits brevetés.

La recherche sur les systèmes d'information suggère que les bénéfices découlent de l'intégration organisationnelle, à partir de l'utilisation de systèmes communs interorganisations (Johnston et Lawrence, 1988; Bensaou et Venkatraman, 1996). Stuckey et White (1993) considèrent que les systèmes d'information, identifient l'importance du choix stratégique dans la détermination de la structure de gouvernement au niveau institutionnel.

La veille renvoie à la collecte de l'information, alors que la surveillance s'associe à une connotation négative, voire même coercitive: 'faire du renseignement pour contrôler'. La veille permet à une entreprise d'exploiter des informations externes pour la prise de décision à partir de celles qui circulent dans l'environnement. La difficulté de la collecte réside dans le coût et l'organisation. Il est possible d'utiliser deux techniques: la collecte ciblée par spécialité, ou une collecte plus généraliste. Tout traitement d'informations minutieux, systématique, rapide et actualisé définit mieux l'environnement (Léger, 1995).

Une collecte séquentielle de l'information réduit les coûts puisque la prise de décision dépend de la sélection et du traitement de l'information (Casson, 1997).

En fait, les réseaux permettent aux PME qui ont des ressources limitées, la diminution des coûts de transaction dans l'obtention d'information technologique et commerciale. Ces réseaux informels au départ (connaissances sociales ou professionnelles) deviennent plus structurés ou plus formalisées (programmes d'aides, firmes-conseils, centres de recherche) lorsque l'entreprise se développe et structure sa veille technologique. Ils permettent aux PME les plus dynamiques d'aménager leur environnement afin de diminuer l'incertitude et de mieux gérer le long terme (Julien et Marchesnay, 1996).

La PME est une entreprise où seul le dirigeant contrôle une grande partie des activités, dirige les divers aspects fonctionnels et participe de manière directe sans oublier de tenir compte systématiquement de l'environnement interne et externe.

Mais le partenariat entre PME peut, en effet, mettre en cause la figure central de l'entrepreneur dans la gestion de la PME. Tout d'abord par le décloisonnement des fonctions et par la perte de contrôle d'une entreprise à l'égard de l'autre; deuxièmement la remise en cause de la structure dite simple et souple de la PME, qui repose sur des compétences et des activités spécialisées.

La rationalisation des flux de transaction et d'information rend les entreprises interdépendantes, mais surtout elle constitue un objectif de restructuration des organisations. C'est essentiellement par le partenariat que les PME trouvent leur chance de survie.

3.1. De la meso-économie à l'économie en réseau

Dans la troisième révolution industrielle, dite révolution entrepreneuriale (Julien et Marchesnay, 1996), le statut de la moyenne entreprise est devenu très complexe. Face à la turbulence croissante des marchés, les PME ont ressenti le besoin de se réorganiser; en développant leur flexibilité - la souplesse dans la relation de marché-, leur capacité d'adaptation - leur capacité à diversifier l'activité- et leur créativité - leur capacité à créer de nouvelles activités. Ces changements entraînent des coûts élevés, en recherchant l'innovation et la diversification de l'entreprise. Le partenariat avec des entreprises innovantes apparaît alors comme une solution respectable. Ce partage contractuel mobilise des ressources, des compétences, des moyens et des efforts.

Cette solution de croissance externe est surtout l'option des moyennes entreprises, puisque, en effet, celles-ci présentent des difficultés à acquérir et gérer les ressources nécessaires à l'interne.

En fin de compte, on assiste au développement d'une économie de transactions dépassant l'économie de marché. Pour qu'une transaction efficace se vérifie, il faut absolument que les conditions suivantes soient réunies: une incertitude limitée sur l'objet de la transaction et de son contenu (contrat à long terme sur la qualité, le délai, le résultat), une confiance réciproque entre les partenaires, où chacun y trouve son intérêt, une compétence particulière liée au savoir-faire, à l'expérience, aux actifs possédés, au degré de spécialisation, bref, à l'intelligence.

La diffusion de nouvelles technologies permet la collaboration formelle ou informelle entre les organisations et l'expression d'une nouvelle configuration de travail en réseau (Callon, 1992 a,b). Même si la notion de réseau manque d'une certaine précision, celui-ci met en évidence

les interactions entre les différents acteurs du partenariat, et impliquent nécessairement l'abandon du modèle linéaire individuel d'innovation .

Il est à signaler que les réseaux d'entreprises sont normalement égalitaires, c'est-à-dire, ils sont constitués entre entreprises de taille semblable, qui travaillent sur un même site géographique de clients et ou dans une même activité avec quelques firmes appelée firmes-clés, stimulant l'innovation ou dirigeant la commercialisation.

Cette économie en réseau peut se définir comme une forme d'organisation endogène dans laquelle les éléments constitutifs coordonnent les activités en créant un environnement dynamique, de complémentarité et de phénomènes cumulatifs au niveau des compétences.

Le concept de réseau permet à la firme de définir et de représenter, de façon plus précise, son environnement. Le degré d'autonomie du réseau en ce qui concerne le contexte social joue un rôle capital, puisqu'il détermine l'adaptation des organisations aux normes et aux valeurs ambiantes et l'assurance d'une légitimation (Zan et Ferrante,1996).

Parfois, le réseau a beau se constituer en tant qu'arrangement organisationnel hybride, l'objectif ultime est de rechercher les compétences externes en réduisant l'investissement pour mieux répondre aux contraintes de l'environnement. Cette forme hybride se situe ainsi entre le marché et la hiérarchie; c'est-à-dire que l'on doit considérer non seulement une forme relationnelle, mais une forme intermédiaire de coordination performante entre hiérarchie et marché (Powell,1990).

Pour la France, Marchesnay distingue les types de réseaux suivants: les réseaux d'experts qui sont le résultat de la complexité et de la formalisation, à travers l'organisation de la veille, puis les réseaux tutélaires qui incluent les organismes publics de recherche et de soutien à l'échelon national, régional ou local. Dans ce pays nous avons donc les bassins d'emplois, les districts industriels, les technopôles.

N'oublions pas le rôle des réseaux personnels tissés par les entrepreneurs; alors que le manager, est un homme d'organisation, l'entrepreneur est un homme de réseaux. Les réseaux se caractérisent par la personnalisation, c'est-à-dire son caractère informel, sa flexibilité, sa multifonctionnalité et sa complexité. Les accords de partenariat s'inscrivent dans des processus de complémentarité du réseau de PME. L'enquête menée par Ratti *et al.* (1991) retient que le niveau d'innovation est la principale variable pouvant expliquer la passation d'accords par les entreprises.

L'efficacité des réseaux s'appuie sur la présence et la qualité des personnes qui produisent et qui ont accès à de l'information la plus actuelle et opportune. Cette efficacité est fonction du temps pris par le dirigeant pour consulter son réseau, de la densité des interactions entre les

membres du réseau et de la variété de spécialistes de l'équipe dirigeante. Powell *et al.* (1996) soutiennent que les réseaux sont non seulement des sources d'informations, mais aussi des dispositifs d'apprentissage. Ils les considèrent même comme de véritables centres de production de l'innovation qui s'imposent comme forme d'organisation supplantant l'intégration verticale.

On peut interpréter, alors, ce système d'organisation non comme une firme-réseau, mais plutôt comme un réseau de firmes, au sens où il se développe des relations de coopération horizontale inter-firmes.

3.2. De l'exportation au partenariat

Le terme 'exportation' désigne normalement dans la littérature des réalités internationales diversifiées: implantation de filiales, cession de licence, vente par le biais d'agents commissionnés, il signifie tout simplement transporter et vendre à l'étranger.

L'internationalisation désigne l'ensemble des opérations de forme et de nature différentes qu'une entreprise met en oeuvre avec des marchés étrangers à travers l'espace et le temps, en vue d'atteindre les objectifs suivants: survie - qui est un impératif pour la PME au niveau des coûts de l'exportation, qui exige alors moins de personnel supplémentaire ou spécialisée. La croissance et rentabilité - la réduction des risques de crédit et moins de pertes de temps avec la préparation des formalités administratives supportées par une autre entreprise (Abiassi, 1989, 1998).

Selon Cavusgil (1984) l'entreprise peut exporter jusqu'à 10%, si elle a une perception favorable de ses produits; la capacité de développer de nouveaux produits, des brevets; une certaine expertise en marketing et en finance; être dimensionné au niveau national.

Cavusgil et Naor (1987) soutiennent que les avantages des entreprises exportatrices sont liés aux produits - la compétitivité par le prix, la qualité et le design, les brevets; aux marchés et aux ressources et à l'orientation technologique supérieure. D'après eux l'obstacle à l'engagement international est le manque de ressources pour établir une structure d'exportation.

Roux (1987) considère que les exportateurs doivent présenter une grande sensibilité à l'information, beaucoup d'aspirations au profit immédiat et une grande tolérance au risque.

Le développement de la coopération entre entreprises dépend d'une étroite connaissance des marchés .

De nombreuses recherches ont montré que la probabilité d'exporter tend à s'accroître avec la taille (Wagner, 1995; Mahone, 1993).

Dans la firme globale, les produits sont gérés au niveau du marché mondial et non pas du marché domestique dans le cadre traditionnel. Les informations qui circulent dans ce contexte concernent alors non seulement la stratégie d'ensemble de la firme mais aussi et surtout les caractéristiques inhérentes au produit global tant au niveau de l'activité de recherche que de la fabrication ou de la distribution du produit.

Yip *et al.* (1988) énoncent une série de déterminants de la globalisation. Ils insistent sur le rôle des facteurs organisationnels dans le processus de globalisation de l'entreprise: facteurs liés à la structure, à la capacité de décentralisation et à l'existence ou non de ruptures entre les unités en charge du marché domestique et celles s'occupant du domaine international; facteurs liés au processus de gestion, aux modalités de coordination entre les pays, à l'existence ou non de groupes de travail au niveau international, de planification, de budgétisation et de contrôle au niveau global; facteurs liés aux valeurs et à la culture, au développement d'une identité fondée sur une vision globale du champ stratégique de l'entreprise qui met l'accent sur l'interdépendance des activités conjointes.

Ce cercle vicieux de facteurs empruntés à l'ensemble composite des valeurs, des attitudes et des comportements caractérise les entrepreneurs en ce qui concerne l'esprit d'initiative, la tendance à l'action risquée et à l'innovation ce qui entraîne une concertation relativement systématique, formelle ou informelle, entre différentes entreprises aux expertises diverses (production, conseil, distribution et équipement..).

Cela permet le développement d'un espace de transactions, espace nécessaire pour mieux aménager l'environnement des PME qui n'ont pas le pouvoir des grandes entreprises pour contrôler celui-ci.

Les échanges réguliers entre producteurs ou chercheurs (d'information technologique avancée) et utilisateurs, favorisent le renouvellement des pratiques techniques ou des métiers et stimulent la mise en place de nouvelles formes d'organisation interne et externe dans un milieu qui facilite le partage du savoir et du savoir faire.

On peut trouver étrange alors la formation de certains milieux innovateurs, la création d'interdépendances cumulatives de ressources, d'idées, de métiers et l'existence d'un fort dynamisme dans certaines régions. L'existence de ces régions dynamiques est due à la capacité d'innovation et d'organisation des ressources des entrepreneurs par la réponse aux besoins de marché (Julien et Marchesnay,1996).

La coopération entre PME peut être comprise comme des configurations dynamiques entre ajustements mutuels d'entreprises, où l'entrepreneur joue un rôle catalyseur dans la poursuite de

nouveaux savoirs. Ce sont des réponses dynamiques aux changements et opportunités nécessaires à la redéfinition des districts industriels (Lipparini, 1994).

L'échange systématique d'information entre les entreprises et les lieux de recherche ou de création d'information nouvelle conduit à la création de partenariats ou d'alliances de toute sorte, dans le cas d'intérêts convergents.

Cependant, quand ces coopérations ne sont pas possibles à cause de la concurrence et de la différenciation de ces industries, une consolidation de réseaux d'affaires ou d'associations professionnelles sauvegarde l'existence de l'innovation sur les marchés nationaux et internationaux.

Les entreprises peuvent développer leur stratégie en fonction de modalités différentes et non exclusives, variables selon les différentes phases de leur développement. Néanmoins, certaines modalités se distinguent et correspondent à des problématiques spécifiques en présentant des avantages et des limites différents: le développement par croissance interne, le développement externe et le développement partagé ou en partenariat.

Les nouvelles formes organisationnelles suscitent actuellement un intérêt renouvelé et permettent l'évolution de la réflexion théorique sur l'entreprise en ce qui concerne leur congruence avec les caractéristiques de l'environnement. Dans le cadre des stratégies relationnelles, la coopération se définit comme l'ensemble des relations qui ont pour but d'atteindre les objectifs des firmes, de manière équilibrée ou non, quelque en soit l'objet du contrat (développement de technologies, d'unités de production, de circuits de distribution, etc). Le partenariat est parfois qualifié de symbiotique lorsqu'il met en présence des firmes appartenant à des secteurs différents et permettant de développer des relations mutuellement avantageuses pour certaines de leurs activités.

Selon Borys et Jemison (1989) la construction d'une théorie en ce domaine passe par la prise en compte des raisons qui poussent les entreprises à établir des liens de partenariat, délimitant ses frontières, son fonctionnement et son maintien.

Oliver (1990) identifie les raisons majeures conduisant deux ou plusieurs entreprises à s'associer: la nécessité, le désir d'exercer un contrôle ou un pouvoir, la réciprocité des échanges qui conduit à une institutionnalisation, la recherche d'une meilleure efficacité, d'une plus grande stabilité et la recherche d'une plus grande légitimité.

Les stratégies de coopération visent à assurer une certaine maîtrise technologique, à réduire les coûts, à acquérir des gains de puissance par le biais de pouvoir de négociation renforcé, fondé sur les conditions de transactions et des manoeuvres de lobbying; à la réduction de facteurs de dépendance aux niveaux d'approvisionnements stratégiques, de bouclages

technologiques ou commerciaux; à accéder à des marchés entravés par diverses politiques ou pratiques protectionnistes, inconnues ou méconnues en raison de leur distance géographique ou culturelle, ou encore de leur nouveauté.

L'équilibre entre les partenaires est une des questions qui se pose alors, l'efficacité est due à une relation de domination (Killig,1988) ou une égalité entre eux (Perlemutter et Heenan;1986).

Effectivement les parties engagées dans la coopération sont motivées pour obtenir un certain niveau d'équité et d'efficience, pour garantir et préserver la réputation du partenariat établi dans l'incertitude, et dans la recherche de la confiance de l'autre.

De toute façon, tout dépend des objectifs fixés par le partenariat et des formes qu'il emprunte: il est probable que le succès d'une entreprise passe par l'équilibre du partenariat et par le fait que la domination ne soit pas mise en évidence.

Blecke et Ernest (1993) définissent les principales conditions de réussite par l'établissement d'une relation équilibrée d'un partage à 50/50. Sans cela l'échec est assuré par le manque d'implication dans le projet du partenaire dominé.

La réflexion sur le problème de la direction et du contrôle à établir conduit Thiétart et Vandangeon (1993) à retenir les présupposés suivants: les accords de coopération autonome ont des performances supérieures aux accords dans lesquels la gestion est partagée entre les partenaires et les accords de coopération fondés sur un contrôle implicite concrétisé grâce à la confiance.

Il semble naturel de penser que le grand souci de ne pas perdre le contrôle de la situation amène les dirigeants à mettre en place des procédures formalisées et une organisation précise pour gérer la coopération. La confiance peut s'établir à partir de deux aspects: les motivations du dirigeant et la situation de l'autre partenaire. Les partenaires choisissent prudemment les personnes qui partagent leurs valeurs et leurs principes; la situation de l'entreprise partenaire et ses caractéristiques. Une bonne réputation dans les affaires constamment entretenues par le dirigeant constitue un moyen d'atteindre la compatibilité.

Dans une perspective pragmatique, Collins et Doorley (1992) ont proposé des règles importantes pour réussir un partenariat: établir une planification du projet, accorder la confiance en fonction des intérêts de l'entreprise, anticiper les conflits en identifiant à l'avance les zones sensibles de conflit potentiel et en prévoyant les modalités de résolution (arbitrage, par exemple).

Définir clairement une structure de direction, procurer la flexibilité, et éviter des comportements opportunistes, accepter des différences culturelles, gérer des transferts de

technologie et d'apprentissage interorganisationnel; sont les objectifs majeurs de nombreuses stratégies de coopération.

Robert et Devaux (1994) soulignent que les entreprises recherchent, à travers le partenariat, à compenser une faiblesse ou, tout du moins, une insuffisance. En général, cela signifie acquérir un savoir ou un savoir-faire et le succès est dû aux capacités d'apprentissage de l'organisation. Lorsque la ressource à acquérir correspond à la compétence-clé du partenaire, la probabilité de parvenir au transfert recherché est évidemment plus difficile.

La théorie de l'interdépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978, 1987), analyse les jeux de pouvoir et de dépendance dans les relations interfirmes. Les recherches de Buchanan (1992) plaident dans le même sens en montrant que c'est en fonction des conditions initiales d'asymétrie de la dépendance entre les partenaires que les jeux de pouvoir vont se produire et que des gains vont apparaître d'un côté ou de l'autre. La dépendance peut être comprise à travers l'extension dans laquelle un partenaire a des ressources critiques et importantes face aux alternatives qu'ils disposent. Quand les ressources des partenaires sont similaires, la symétrie est évidente, *a contrario*, l'asymétrie conditionne la réussite future.

Selon Donada (1997), le partenariat est pour certains dirigeants un piège qui accroît la dépendance et oblige à supporter des risques et des changements coûteux sans leur garantir un gain évident, et permettre d'acquérir des compétences nouvelles. En réalité le partenariat ne doit être vu comme simple et linéaire; un partenariat est un contrat. Mais il n'existe pas de véritables types d'entreprises partenaires, simplement des stratégies génériques qui permettent d'établir les multiples relations avec des partenaires plus ou moins puissants.

La typologie énoncée par Dussage et Garrette (1991, 1995) met en évidence les facteurs explicatifs suivants: la position concurrentielle relative des alliés, de la structure juridique, des fonctions exercées par l'alliance (R&D, production, commerciale), de l'organisation des tâches entre les partenaires, de l'éventuelle complémentarité géographique entre eux, de la symétrie ou de la dissymétrie de leurs apports et de l'existence de participations croisées entre eux.

Suivant Dussage et Garrette (1997) trois types d'alliance peuvent se considérer, tout d'abord les alliances de *Cointegration* - des produits différents sont mis dans le marché par chaque partenaire. Celles-ci sont nouées entre des entreprises de taille semblable et concerne surtout les activités de R&D et de production.

Les alliances de *pseudo-Concentration* associent des entreprises qui développent, produisent et commercialisent un produit commun, les apports des partenaires sont de nature similaire (usines, réseaux commerciaux) et l'objectif recherché est un objectif de taille.

Les alliances *Complémentaires* associent souvent des entreprises de taille très différentes. Elles sont, en général, limitées aux activités commerciales ou incluent, plus rarement, des activités de production.

Bleeke et Ernest (1995) décrivent les alliances d'un point de vue pratique et les considèrent comme une étape transitoire vers la prise de contrôle d'un partenaire. Naulleau (1993) les caractérise comme une forme très instable d'organisation économique, Hakanson et Snehota (1995) interprètent ces alliances comme les maillons de réseaux de coopération stables.

Au delà des différentes perspectives, on s'aperçoit qu'il existe un continuum, où seules les mises en commun contractuelles ou structurelles présentent les caractéristiques d'un réel partenariat. Dans l'alliance, rien n'est partagé sinon les lignes générales de conduite. Dans l'union, les partenaires ne sont plus réellement libres. Dans la fusion, ils ont disparu pour se fondre dans une entité nouvelle.

À travers cette observation, le partenariat ne peut pas être considéré comme une forme exemplaire ou plus sympathique se n'est qu'un des agencements envisagés à la fin des années 90 pour préserver une certaine liberté.

Aujourd'hui, son objet s'est beaucoup diversifié et il recouvre, parfois, des activités et des projets considérables, dépassant largement la dimension nationale. Il n'est donc en rien un support marginal et amateur de l'activité économique. C'est en fait, une forme de passage, car, si le partenariat répond à certaines nécessités, il a des chances d'être inadapté par la suite.

La place du partenariat économique va-t-elle s'accroître? Pour répondre à cette question, il faudrait d'abord disposer de données précises sur son développement actuel. De toute façon, l'équilibre compétition et coopération à l'avenir est bien difficile à prévoir. Par contre, l'émergence et la multiplication de véritables partenariats dans la dynamique d'évolution des entreprises et des collectivités territoriales, semblent aujourd'hui conditionner le renouveau des vieilles formes d'organisation.

En France, une entreprise innovante sur deux travaille en partenariat. Les coopérations internationales ne dépassent pas 15%, mais ces données statistiques générales cachent beaucoup de projets d'entreprises plus nombreux dont la visée est européenne et internationale (ANVAR, DRI, 1999).

Il faut pour cela sortir des a priori, reconnaître les faits et écouter l'avis de ceux qui sont vraiment engagés dans ce positionnement sur le marché.

Mais, les partenariats, si nécessaires soient-ils, risquent toujours d'entretenir une relation concurrente, tant au niveau national que communautaire. Jusqu'à quel point, est-il licite de favoriser les regroupements d'entreprise?

Dans quelle mesure les aides et incitations des Etats et de l'UE sont-elles acceptables et n'entraînent-elles pas de distorsions des affaires communautaires ou internationales?

L'article 85 de la Commission Européenne (p.599) énonce que: - à tout accord ou catégorie d'accords entre entreprises; - à toute décision ou catégorie de décisions d'association d'entreprises et, - à toute décision ou catégorie de pratique concertée qui contribue à améliorer la production ou la distribution des produits ou à promouvoir le progrès technique ou économique, tout en réservant aux utilisateurs une partie équitable du profit qui en résulte, et sans: a. imposer aux entreprises potentiels partenaires des restrictions qui ne sont pas indispensables pour atteindre ces objectifs; b. donner à ces entreprises la possibilité, pour une partie substantielle des produits en cause, d'éliminer la concurrence.

Le partenariat défini par ces règles peut permettre aux entreprises leaders de maintenir leurs positions face aux suiveurs. Supposons que les firmes leaders sont engagées dans une course à l'innovation réalisant des efforts en recherche et développement supérieurs à ceux des firmes suiveuses. Il est supposé que le profit de la firme gagnante est une fonction décroissante du nombre de firmes franchissant avec elles la ligne d'arrivée. En l'absence de partenariat, le résultat de la course est de toute façon évident: seuls les leaders franchissent la ligne d'arrivée.

3.3.Le partenariat: une relation syncrétique coopération-compétition

En accord avec les présupposés de la théorie de l'image, quand les perceptions sur les projets à développer et les images sont compatibles, les décideurs sont plus inclinés à continuer leurs projets et à rechercher des ressources additionnelles. Les trajectoires deviennent des plans à maîtriser, encadrés dans une démarche stratégique.

L'internationalisation d'une entreprise se traduit par une succession de phases organisationnelles dont l'enchaînement aléatoire définit une trajectoire, prise au sens de l'apprentissage. Il traduit en particulier le fait qu'un processus de création de ressources interentreprises se caractérise par une relation d'interdépendance entre étapes organisationnelles successives.

Dans le cadre de relation de dépendance partagée ou d'interdépendance, les membres perçoivent des bénéfices mutuels et réciproques de l'échange. Bien que l'interdépendance implique toujours une certaine perte d'autonomie, elle permet de maintenir le contrôle sur son domaine et ses affaires et force l'organisation concernée à investir. Chacun conserve son pouvoir et développe un potentiel d'influence sur l'autre partie. C'est pourquoi les organisations

interdépendantes suppriment l'asymétrie motivationnelle présente dans la relation pouvoir-dépendance, en réduisant le risque de vulnérabilité.

Cette démarche peut être considérée comme une méthode permettant aux PME d'accéder plus facilement aux ressources, aux compétences ou aux marchés qui ne seraient pas accessibles par leur propres moyens (Ellis et Williams,1995).

Ainsi, le partenariat permet d'accéder aux ressources (matière-première, financements, main d'oeuvre spécialisée, nouvelles technologies de production et nouveau savoir-faire); de réduire des risques, avec le partage de coûts d'investissements conjoints, de développer les compétences dans le domaine commercial et technologique, tout en aidant l'entreprise à accéder à des réseaux de distribution, ce qui améliore la connaissance du marché et facilite l'accès à de nouveaux marchés.

Quand il n'existe pas une similitude de culture entre les partenaires, la gestion du système devient, habituellement, incompatible et les difficultés opérationnelles sont nombreuses, comme, par exemple, la distance géographique, le temps et la gestion des négociations, les aspects juridiques et contractuels, les résistances internes dans l'entreprise; ou alors, les difficultés de communication.

Enfin, le partenariat fait souvent référence aux notions de collaboration et de coopération. Dans le dictionnaire Hachette (1998) le sens qui leur est accordé est très proche.

Le partenariat est un arrangement formelle qui repose sur la concertation où les décisions sont prises par les acteurs impliqués dans un cadre d'échange et de discussion qui permet d'arriver à un consensus. Il s'agit de la collaboration, d'un partage de compétences, de ressources et de risques où chaque partenaire profite d'un projet commun. Les expressions de coopération peuvent s'apparenter à celles de concertation et de partenariat.

En économie, la collaboration est liée à la recherche d'incitations (contrats) alors que dans d'autres domaines le concept est en même temps associé à l'idée de bénéfice mutuel et de compromis acceptable, dans la mesure où la complexité inhérente aux activités de collaboration entraîne un besoin d'instruments de coordination adéquats de manière à garantir son implantation.

Les différences culturelles peuvent déterminer dans un système légal spécifique les règles et valeurs liés à la collaboration.

Gray (1985,1987) définit la collaboration comme le partage de ressources tangibles entre deux ou plusieurs acteurs pour résoudre des problèmes qu'aucun d'eux ne pourrait résoudre individuellement. Roberts et Brandley (1991) la définissent comme un agencement social temporaire au sein duquel plusieurs acteurs sociaux travaillent ensemble dans un but commun, ce

qui exige un échange de ressources, d'idées ou de relations sociales. Selon Wood et Gray (1991) la collaboration a lieu lorsqu'un groupe d'acteurs autonomes d'un domaine donné engage un processus interactif, en se fondant sur des règles, des normes et des structures communes, afin d'agir ou de prendre de décisions concernant les enjeux sous-jacents. D'après Huxham (1993) la collaboration se réfère à la co-présence de deux stratégies; l'une où les participants travaillent ensemble à la poursuite d'une mission partagée, l'autre où ils poursuivent leurs objectifs personnels. La décision partenariale est donc une forme de relation inter-organisationnelle où les deux partenaires souhaitent tirer un bénéfice de leurs efforts communs.

Les divers formes de relations interorganisationnelles permettent de distinguer les structures transversales -ces réseaux transorganisationnels individuels poursuivent un objectif commun- des superstructures - ces réseaux visent la résolution de métaproblèmes concernant l'ensemble de l'environnement et l'atteinte de métamission (Pasquero, 1991).

Il faut remarquer que les concepts de collaboration et de coopération sont parfois utilisés aléatoirement et même comme synonymes. Cependant, la notion de coopération peut être associée au mouvement coopératif, ce qui pourrait entraîner une confusion. Divers auteurs ont distingué les visées de la collaboration et de la coopération. Pourtant, la métamission est avant tout, une forme de collaboration plutôt qu'une forme de coopération (Turcotte, 1996).

Dans la collaboration, la métamission est commune mais les activités gardent toujours une certaine indépendance, ce qui déclenche des risques et des erreurs qui disparaissent grâce à l'interaction. Dans la coopération la répartition des activités, les solutions retrouvées sont normalement plus réalistes, mais le risque et le ralentissement de la créativité sont plus évidents dû aux phénomènes d'influence de groupe.

Le concept de partenariat peut, de ce fait, être défini par la collaboration entre deux ou plusieurs entreprises qui permettent d'exploiter le potentiel de ses forces en vue d'établir une démarche conjointe (Aaker,1995). Les motifs qui poussent les PME à choisir cette option, peuvent se caractériser dans des domaines de coopération assez différents: commercial, technique ou de production et financier. La plupart des projets intègrent plus d'un domaine. Les formes fort disparates de partenariat s'associent à des accords de sous-traitance, de représentation et de distribution. Les plus difficiles à établir sont les accords de transfert de technologie et de savoir-faire. En fait, les accords de distribution sont normalement les plus souhaités par les entreprises, à cause de leur grande facilité de concrétisation.

En effet, il faut distinguer la collusion de la collaboration. La collusion concerne essentiellement les stratégies d'entente sur les variables du marché (prix, quantité, profit, R&D) et la stratégie de représentation et distribution (Linnemer et Souam, 1997), tandis que la

collaboration porte sur des questions d'organisation et de coordination de la production et sur les variables en relation avec des problèmes de gestion de ressources matérielles et immatérielles ou, encore, sur des processus d'apprentissage.

L'analyse de la coopération entre entreprises s'est longtemps résumée à la théorie de la collusion, tacite ou explicite. Le point d'ancrage des théories de la collusion est souvent représenté par des situations du type dilemme du prisonnier, c'est-à-dire l'existence de deux types de comportements, l'un coopératif et l'autre non coopératif.

La collusion relève d'une logique d'échange alors que la coopération se réfère à une logique de production qui vise à renforcer mutuellement les niveaux de ressources et de compétences afin d'atteindre des performances plus élevées (Dulbecco et Rochhia, 1996).

Dans la gestion de la relation partenariale, l'interdépendance entre les partenaires est un des aspects les plus importants à considérer, c'est le prix à payer pour obtenir la collaboration (Easton, 1992).

L'interdépendance entre les entreprises est conditionnée par le pouvoir et le contrôle des ressources des partenaires. Dans le cas où une dépendance mutuelle existe, les entreprises doivent faire un investissement dans l'approfondissement d'une relation de confiance.

Donc, il faut reconnaître les limites de l'activité partenariale et elle doit être comprise comme une forme distincte de concurrence (Hamel *et al.*, 1989). En termes académiques, il n'est pas difficile de décrire ces comportements, mais dans la pratique, il n'est pas évident de conjuguer des comportements de compétition et collaboration en simultané, ce qui explique principalement les taux très élevés d'échecs dans les projets de partenariat.

Si le pouvoir est asymétrique, le développement est mis en cause, car les bénéfices sont distribués de manière déséquilibrée. Quand le conflit est le résultat d'une relation de force, le partenariat aura certainement une durée plus limitée. Par contre, quand la réciprocité existe, la relation peut évoluer et se transformer dans une joint-venture, ou une autre forme plus sûre.

Inévitablement de part et de l'autre des comportements compétitifs et de collaboration finissent par se manifester. La collaboration est alors, le résultat de l'équilibre entre les intérêts antagoniques et ceux qui sont partagés, ce qu'on peut définir comme une relation syncrétique de coopération et de compétition.

En France par exemple, les PMI ont plus de mal à collaborer que les entreprises concurrentes d'autres pays (Coriat et Taddei, 1993). Le modèle allemand fait intervenir une correspondance forte entre la compétition et la collaboration, alors que le modèle français a plutôt tendance à opposer compétition et collaboration et à affirmer le primat de l'individu sur le groupe (Paturel et Levet, 1997).

De nos jours, quand la compétition offre de grandes possibilités de coopération, quand les concurrents d'hier sont devenus les alliés d'aujourd'hui, quand la victoire des uns ne signifie pas nécessairement l'échec des autres, la métaphore concurrentielle de la compétitivité entre entreprises est remplacée par la métaphore de la coopération.

Les risques inhérents se réfèrent au fait que la coopération s'établit entre des entreprises qui sont à certains égards concurrents sinon pour la totalité pour une partie de leurs activités. La collaboration évite difficilement la compétition.

L'attitude de coopération et de compétition est dictée par l'opposition fermeture - ouverture du réseau en vue de protéger les partenaires pour éviter que certains ne transgressent les règles de coopération établies au préalable.

3.4. Les stratégies de recherche identitaire ou le partenariat comme moyen de légitimation d'une identité

Le partenariat ne s'établit que par des accords réalisés à partir d'une relation d'interdépendance. L'arbitrage accompagne cette démarche notamment en ce qui concerne les intérêts propres et les intérêts partagés. Les premiers provoquent des rivalités, les deuxièmes stimulent la coopération. C'est à partir de cet arbitrage d'intérêts que les entreprises font fonctionner le partenariat et cherchent à concilier une posture compétitive avec une posture de coopération.

Il est pourtant difficile pour les dirigeants d'aménager et de reconnaître cette stratégie simultanément compétitive et coopérative qui est, en fait, un paradoxe.

Les parties potentiellement engagées à conclure un accord de collaboration entre ces entreprises ont certainement une prédisposition à résoudre ce paradoxe à partir d'une démarche négociable de solutions équitables.

Les aspects pertinents concernant la conclusion de l'accord sont les suivants: l'incertitude de l'établissement d'une vraie relation de collaboration, l'efficacité et l'équité pour arriver à la collaboration, la nécessité de résolution de querelles internes et l'importance de la confiance à développer pour minimiser les querelles. Elle comprend d'une part les déterminants de l'évolution et de l'intégration des projets conjoints, d'autre part, le maintien des parties dans des conditions environnementales plus ou moins adverses.

L'évolution de son développement fait normalement appel à la notion de coordination, soit par la participation de tiers capables d'influencer, soit par le biais de réglementation -

institutionnelle ou par la mise en place de réseaux qui délimitent l'extension de la collaboration. Ainsi l'équité ou la question de partage équitable est bien la représentation de chaque entreprise vis-à-vis du partenaire.

En outre, l'efficacité de l'ajustement de la collaboration recherchée est une forme de coordination bien différent de la régulation marchand et hiérarchique. Ce principe d'équité permet de partager les intérêts et les compétences, en assurant une rétribution, à partir d'une négociation équitable négociable et avantageuse, qui vise une compatibilité d'intérêts (Blodgett,1991).

L'efficacité est un des aspects les plus étudiés dans la perspective de la théorie institutionnelle des coûts de transaction. Les chercheurs la définissent comme la structure la moins onéreuse pour développer des transactions. Le critère de l'équité n'est pas si facile à définir. Sa conceptualisation peut se comprendre à partir de la théorie de la justice distributive (Guth *et al.*,1991).

La réciprocité est un autre concept inhérent à la transparence de la démarche de collaboration. Une fois l'accord établi sur un fond formel, le contrat informel cède le pas et se substitue naturellement au contrat formel et légal. La transparence et la capacité de développer le projet dépendent du niveau de confiance

Même si la similarité de la structure organisationnelle entre les entreprises partenaires facilite la compréhension et la collaboration, la compatibilité organisationnelle recherchée est certainement plus significative.

Cette notion de compatibilité est réduite normalement à la taille de l'entreprise et au secteur d'activité (voir annexe 2). Mais il n'est pas évident de déterminer les caractéristiques qui expliquent la compatibilité, c'est-à-dire, les vrais déterminants de la compatibilité, tant au niveau individuel, qu'organisationnel et même environnemental.

Si à un niveau pragmatique, la complémentarité des activités et des produits ou services est primordiale, de fait, les deux entreprises risquent d'être présentes sur les mêmes marchés géographiques et, de se retrouver ainsi en situation de concurrence. La complémentarité des compétences peut être, de ce fait, envisageable, vu qu'elle contribue à renforcer la cohésion, aussi bien au niveau technique qu'au niveau commercial ou stratégique. La complémentarité est fondamentale lorsqu'il s'agit d'un échange produit-marché: l'un des partenaires apportant le produit ou la technologie et l'autre, par exemple l'accès au marché, via des circuits de distribution.

Les intérêts instrumentales sont répertoriés par l'engagement professionnelle des différents acteurs dans ses objectifs et stratégies de l'organisation, ainsi comme par les

responsabilités que leur sont associés. Ces intérêts instrumentales entre acteurs peuvent alors être compatibles ou incompatibles. L'incompatibilité influence le caractère du processus de décision, à partir d'une démarche de négociation. Les complémentarités entre les intérêts instrumentales et expressives, aussi que les préférences influencent la manière dont le processus de décision est mis en place.

De toute manière, assurer la compatibilité des stratégies n'est pas suffisante à court terme, ce qui peut être sauvegardé dans la rédaction de l'acte constitutif, sans cela aucun accord est plausible.

Dans la démarche de partenariat, il est possible que chaque partenaire contribue activement à l'épanouissement du réseau dans le cadre de relations équilibrées. Les décisions sur la conduite en réseau sont prises d'une manière participative au sein de structures spécifiques, en tenant compte des compétences du groupe puisque la collaboration ne se concrétise que par l'influence des caractéristiques de leur dirigeants.

Le développement du partenariat consiste à faire appel à des partenaires considérés non menaçants pour le projet conjoint. Pour cela une double stratégie se développe: d'une part, le manque de reconnaissance sociale oblige les acteurs à choisir des partenaires d'entreprises de référence dont la légitimité sociale n'est pas mise en doute. D'autre part, le rejet n'est pas effectif quand un partenaire présente une certaine crédibilité aux yeux des partenaires de référence.

Ce mouvement donne à l'organisation concernée une reconnaissance sociale, professionnelle, voire même personnelle et assure une validation et une consécration identitaires tant souhaitées. Les stratégies consistent, alors, à renforcer la position des partenaires en dehors de leurs structures afin de marquer leur positionnement dans le marché.

L'un des objectifs de ce positionnement relativement à l'europartenariat vise l'acquisition d'une reconnaissance européenne, sinon mondiale leur permettant d'obtenir une légitimité et une reconnaissance dans le pays.

C'est pourquoi le partenariat est estimé comme un moyen de légitimation, permettant la consolidation d'un positionnement interne et externe des entreprises beaucoup plus consistant.

La taille de l'entreprise est l'expression objective de la réalisation d'une transaction économique. C'est vrai que le partenariat entre entreprises de taille différente est plus difficile à cerner, parce que les incitations idiosyncratiques entre les parties, la diversité culturelle et l'asymétrie dans la distribution de l'information et des ressources sont, en général plus marquées.

Nos présupposés conviennent aux PME qui présentent un comportement de collaboration plus évident que les grandes entreprises. Le partenariat entre des entreprises de taille semblable qui présentent des systèmes de valeurs et de méthodes d'alignement interne et externe en

ressources, ont une probabilité plus élevée de réussite. La stabilité du partenariat dépend de la complémentarité et compatibilité potentielle entre les partenaires.

Notre conceptualisation de complémentarité ne se réduit pas à la similarité du comportement organisationnel et aux attentes économiques et relationnelles. En fait, ce qui détermine pour l'essentiel la compatibilité du partenariat est la légitimation de sa stratégie identitaire.

Cet aspect concerne les questions de nature culturelle et est lié aux valeurs qui déterminent l'attitude de collaboration et de compétition dans un contexte de coopération marqué par la responsabilité collective. L'harmonie entre les parties s'obtient par l'obligation mutuelle de contrôle entre les partenaires.

La réputation est un autre aspect à considérer, parce qu'elle est essentielle quand les partenaires anticipent les interactions futures avec les autres ou interagissent potentiellement avec des attentes communes (Larson, 1992).

Quand les différents partenaires ont une certaine réputation et des normes de réciprocité (ainsi que les procédés informels) qui facilitent la coopération, l'opportunisme est affaibli et des éventuelles divergences sont plus facilement résolues par la suite.

Une relation de coopération interorganisationnelle devient cohérente au fur et à mesure que les valeurs ou les attentes en relation à la coopération, sont plus similaires. La stratégie identitaire d'inclusion de l'autre partie est sûrement l'une des forces majeures qui motive l'action conjointe. Ces deux aspects constituent, en effet, les bases fondamentales à partir desquelles le développement du partenariat peut se concrétiser.

Le développement du partenariat à long terme favorise la réciprocité, l'apprentissage, l'échange d'information et engendre la confiance (Whitener *et al.*, 1998). Progressivement l'identité du réseau se construit à partir d'un processus de socialisation, autour des règles constitutives d'une convention.

3.5.L'atout majeur du partenariat: une convention constitutive?

Normalement une convention met en relation deux ou plusieurs partenaires apportant leurs spécificité, telles que les compétences techniques et les capacités opérationnelles et commerciales, combinant nombreuses variétés qui dépendent du type de société, du produit et du pays d'activité. Etudier les accords de partenariat entre les entreprises n'est pas possible sans les

encadrer dans une convention constitutive, même s'ils se réduisent à un contrat d'échange marchand.

Une convention est un système de rationalisation où l'individu n'est pas nécessairement rationnel, il est capable de rationaliser; c'est-à-dire que la convention est un écran informationnel, ou chaque partenaire n'est pas informé mais ils participent à un système d'information, composé d'énoncés et de dispositifs techniques. Leibenstein est l'auteur qui est à l'origine du traitement de la firme comme convention; il montre qu'il existe une impossibilité de pouvoir espérer qu'une régulation naisse du choix autonome des individus qui forme l'organisation, d'où la nécessité de conventions (Gomez, 1996).

Les accords interentreprises sont compris comme des conventions en situation de 'pure collaboration' ou de 'pure coordination', le cas échéant dont une convergence d'intérêts est mise en place (Livet et Thévenot, 1991).

La sélection d'un partenaire est faite à partir de la culture d'entreprise et des aspects identitaires convergents. La coordination des actions suppose, donc, un contexte d'action commune. Orléan (1991) soutient que la réussite d'une coordination nécessite d'une convention. La notion de convention entraîne des paramètres de légitimité qui exige leur effectivité, ainsi les repères conventionnels peuvent nous apporter la conformité.

Une certaine rationalité interactive et procédurale se développe grâce à l'échange d'expérience, fait de négociations acquises ou d'expertise dans les domaines commerciaux ou techniques.

Dans le développement du partenariat, l'indécision reste toujours présente jusqu'à la conclusion de la convention; l'action commune comprend cette interprétation indécidable, c'est-à-dire que celle-ci prend beaucoup plus en compte le doute, lié à la mise en oeuvre d'interprétations symboliques dans l'action.

La coordination s'obtient dans l'action via le doute et l'indécision; il y a toujours une action qui précède les décisions. Ainsi, une action qui n'est pas réductible à une décision est une action dont l'intention n'est pas garantie puisqu'elle est à interpréter et à réviser au cours de son déroulement. Par conséquent, l'inquiétude de la volonté des décideurs procure un ajustement et la coordination avec l'action d'autrui en vue de s'adapter tout au long de l'action.

Ces essais-erreurs ne consistent pas simplement à assurer une coordination (qui ne suppose qu'une hypothèse d'action commune), mais permettent d'anticiper les changements de types d'actions, de coordination qui pourrait se produire entre temps et qui cependant ne devraient pas empêcher de retrouver la coordination ainsi anticipée.

Livet (1994) a signalé que l'action ensemble autorise une certaine marge de tolérance des acteurs qui, dans leurs actions, s'appuient sur des repères traditionnels qui entraînent des enjeux routiniers dont l'efficacité est testée. En revanche, l'action commune, exige l'aide mutuelle dans la modification et le maintien du cours d'action. La recherche de solutions nouvelles est toujours recherchée afin d'opérer en commun dans des contextes plus risqués et plus riches en opportunités.

L'action ensemble est plus tolérante que l'action commune parce qu'elle doit relier des partenaires qui ne sont pas directement en présence et les repères conventionnels ne mettent pas en jeu la totalité des déterminations particulières d'une histoire commune. L'action ensemble en partenariat exige, d'emblée, la construction d'objets conventionnels, comme un plan, des protocoles de travail, des fixations d'objectifs, bref des conventions. Le savoir collectif émerge de l'interprétation et de l'apprentissage de l'objet du partenariat. La rationalité de ces accords est une rationalité toujours interprétative.

Le travail ensemble, compte tenu des intérêts et des enjeux, de la spécificité des compétences et des savoirs et des capacités met en jeu des rôles assez divers. Les tâches à accomplir ne sont pas prédéterminées et obligent les partenaires à faire des efforts en vue de leur concrétisation, c'est-à-dire opérationnaliser par la complémentarité et la synergie des compétences mutuelles.

Parfois les impasses et les solutions se font par l'action ensemble dans la mesure où l'indécidabilité est perçue de façon dynamique. L'action commune porte surtout sur les aspects techniques, concernant les procédures, comprises par un savoir mutuel, dont le processus de correction et de révision est accompagné d'une certaine tolérance; alors que l'action ensemble porte sur les aspects politiques sur l'indécidabilité qui est compris à cet égard comme une forme d'incomplétude de notre savoir et de compétence et par extension de l'action.

Le système de participation des membres de la décision concerne l'impératif démocratique qui d'une certaine manière privilégie l'action ensemble ou politique parfois en détriment de l'action commune ou d'expertise technique. De toute façon les limitations à la participation est la conséquence de la prise en compte l'abandon de positions extrêmes et des risques qui leur sont associées en vu de respecter les conventions. Seul les conventions explicites peuvent associer les actions distribués. Enfin par l'action ensemble on essaye de maintenir une relation à l'action commune dans un espace où les procédures de cette action ne sont pourtant pas de facile utilisation. L'action commune relie la tolérance à la poursuite de cours d'action mutuelle. L'action ensemble peut établir son unité seulement par rapport à une continuité.

Il faut considérer les aspects relatifs à toute collaboration compris à travers les principes suivants: une volonté élevée de coopérer entre partenaires qui peut être le moteur du partenariat et de sa réalisation. Cette volonté doit être l'aboutissement d'une nécessité de s'associer avec des forces indépendantes à l'entreprise de manière à atteindre un objectif précis; l'acceptation de l'accord, autrement dit la présence de réelles dispositions aux compromis pour affaiblir les divergences éventuelles.

Pour que la motivation se maintienne, l'engouement dans une relation de collaboration doit être aussi appréhendé comme un moyen de reconstituer ses compétences et non pas comme une confirmation de l'échec, compte tenu que la firme est dominée par l'autre. Le fait d'occuper une position secondaire sur un marché ou une activité peut mener les dirigeants à vouloir obtenir un maximum d'apprentissage.

La mise en place d'un accord de partenariat ne peut se faire que progressivement, avec l'examen de détails, notamment sur le financement de la coopération, sur les apports réciproques de la relation, sur les garanties de confidentialité des informations et enfin sur les modes de partage de résultats et de résolution de conflits potentiels.

Etant donné le temps pris pour conclure l'accord, il est donc préférable de ne pas accélérer les négociations mais plutôt de garantir la connaissance et l'élucidation des bases de l'accord.

L'élaboration typique d'un tel d'accord, selon les opinions de quelques dirigeants de PME engagées à l'Europartnership prend en moyenne un ans ou deux, voire plus.

Cette démarche de négociation se fait progressivement, à travers les phases suivantes: initier les premiers échanges de point de vue entre les partenaires et préciser l'intention des parties pour examiner ultérieurement la maîtrise de l'accord; exposer les grandes lignes du projet, quelques renseignements préliminaires sur le système technologique et une information sommaire sur les partenaires eux-mêmes; conclure le protocole de l'accord qui exprime la volonté réciproque des parties, tout en relatant les raisons pour lesquelles celles-ci sont amenées à entrer dans un tel accord; expliciter les termes de la relation, en exposant en détail les conditions d'exercice du partenariat. Il s'agit d'achever les négociations, en se mettant d'accord sur les points majeurs: l'emprise de la loi dans la collaboration, la date d'entrée en vigueur et le coordinateur qui va se charger du projet; la sauvegarde des litiges, et l'organisation de la collaboration avec ses réserves.

Ainsi, les avantages les plus importants associés à ce processus de décision concertée sont les suivants: l'autorisation d'un contrôle accru sur l'activité totalement déléguée au partenaire sans possibilité d'intervention a posteriori sur les décisions.

Considérons ces avantages dans le cadre d'une pure relation de marché où la possibilité de conclure des contrats à long terme se définit de façon précise et complète, réduisant les risques d'opportunisme par la mise en place d'un mécanisme contractuel souple.

Le principe de décision mixte autorise des ajustements concertés à la suite d'événements imprévus. L'information fournie par un des partenaires peut constituer un signal précurseur, du fait des changements des états de la nature, de sa motivation à biaiser; qui peut être réduite par un renouvellement limité de l'accord par de l'incertitude. L'établissement des liens et des chaînes de communications associé au principe de décision mixte facilite la communication et l'obtention d'information sur ces partenaires, ce qui rend plus prévisible leur comportement. L'accroissement qualitatif de la communication est un antécédent de la confiance, lorsqu'elle est utilisée comme mécanisme de coordination (Sitkin et Roth,1993).

Le concept de confiance est saisissable au niveau des actions, des relations interpersonnels, des transactions économiques et des structures sociales (Hosmer,1995); la confiance est analysée surtout au niveau interpersonnelle avec une extension au niveau interorganisationnel en ce qui concerne les aspects négatifs associés au comportement d'évitement, de l'opportuniste entre les organisations et la structure de gouvernement hiérarchique sur le marché impliquant leur réfutation et la recherche de l'efficience (Aulakh *et al.*,1996, Gulati, 1995) . En outre, la confiance interorganisationnelle se réfère à la motivation rationnelle et positif de partage des valeurs et ressources complémentaires, comme la réputation, les croyances et les attentes élevés.

Selon Aaker (1995) toute formalisation d'un projet de collaboration n'est peut-être pas toujours prioritaire. Mais, lorsque les contrats se formalisent, la relation et la compréhension mutuelle, doit dépasser tout formalisme; autrement dit considérant l'importance des relations personnelles et de confiance, il faut développer des systèmes informels de résolution de problèmes (Ellis et Williams,1995). Le développement des mécanismes informels se concrétise au fur et à mesure que les entreprises acquièrent la confiance (Hankanson et Snehota,1995).

Le partenariat représente la constitution, parfois laborieuse, d'un dialogue dans lequel le transfert univoque et stéréotypé des connaissances se concrétise par une transmission plus informelle d'expérience. La coopération est devenue une nécessité et une réalité des transferts modernes. Pour la comprendre nous devons la définir comme une aptitude collective à transformer des expériences en attribuant un pouvoir accru de compétitivité à l'entreprise réceptrice.

En revanche dans d'autres formes interdépendantes qui procèdent d'un management hiérarchique, le partenariat suppose l'existence d'un interlocuteur plus responsable, motivé et

performant, coopérant de façon constructive et non pas comme dans une relation assistée de dominant à dominé. Alors, cette participation peut se comprendre dans un cadre où le comportement s'exprime et pas simplement dans un cadre analytique et rationnel.

Quand l'entreprise se lance dans un projet à long-terme, elle constitue un réseau de contacts et de relations qui lui permet un apprentissage tout au long de son déroulement. Ce réseau en accord avec la théorie de l'agence place, en amont du marché et de la firme le contrat comme modalité institutionnelle de coordination. Cette théorie voit son objet limité à l'étude des conflits internes délimitant leurs frontières en isolant ces relations contractuelles de leur environnement.

En résumé, grâce aux contrats, l'affaiblissement des comportements opportunistes donne lieu à la coopération dans des conditions pas toujours explicites et dans un cadre informel. De plus, la nécessité d'apprentissage organisationnel révèle les raisons pour lesquelles les contrats ne sont pas des systèmes incitatifs idéaux. Parfois, il est même un leurre, et reste une simple valeur juridique, comprise comme un système de règles pour préserver l'indépendance et délimiter l'action collective.

Ainsi, on ne peut pas faire correspondre directement coopération et accord interentreprises, car la collaboration n'est ni limitée au strict sens relationnel ni au strict domaine contractuel. Le contrat n'implique pas nécessairement la collaboration. Il faut éviter d'associer une relation unidirectionnelle explicite entre collaboration et contrat. De ce fait, le contrat ne suffit pas à sauvegarder et à fonder la collaboration pure (De Bandt, 1996).

Les conventions fixent moins de restrictions que les contrats et autorisent la prise en compte des dimensions relationnelles et des rapports de pouvoir qui sont négligés par les théories contractuelles (Gomez, 1996).

Néanmoins, ce qui est étonnant et surprenant c'est qu'un bon nombre de partenariats réussis ne reposent sur aucun document écrit, excepté quelques précisions en termes de prix et de volume, en cas de collusion et les aspects techniques en cas de recherche et développement. Ce type de partenariat s'explique à partir de la confiance, de la fiabilité, de la coopération et de la transparence nécessaire à son exécution (Quinn, 1994).

On a eu l'occasion de le confirmer lors des entretiens initiaux de négociation de l'europartenariat; la plupart des dirigeants ne savait pas quoi répondre et n'avait pas trop considéré les aspects contractuels qui précèdent les accords potentiels.

3.6. De l'apprentissage organisationnel à l'apprentissage inter-firmes

La recherche sur l'acquisition de l'expertise ou de l'habileté, autrement dit apprentissage, a été souvent négligée. Dans la typologie des systèmes d'apprentissage organisationnel, Shrivastava (1983) en dénombre quatre formes possibles; deux qui recoupent les processus d'adaptation, à savoir, l'apprentissage organisationnel en tant qu'adaptation au changement et en tant qu'institutionnalisation des effets d'expérience et les deux autres formes correspondent à la modification des présupposés communs et au développement des connaissances sur la base des relations entre actions et résultats. En effet, ces deux types d'apprentissage se situent à la base d'une structure d'information initiale (expérience passé) et de son repérage dans le temps en fonction des résultats obtenus (probabilités conditionnelles). Ils ont fait l'objet de développement plus étendu en ce qui concerne le fonctionnement de la mémoire humaine à travers la notion d'auto-organisation. L'apprentissage organisationnel aboutit à la révision des présupposés communs, fondateurs des principes de toute organisation soutenue par la théorie de l'action (Argyris, Schon, 1978) et par le modèle de promulgation-sélection-maintien (Weick, 1969), dans lesquels l'adaptation oblige l'individu à bouleverser les règles, à inventer de nouvelles stratégies dans le but de maintenir l'organisation (Hatchuel, 1994).

Le concept d'apprentissage organisationnel est directement lié aux processus de traitement de l'information et indirectement au choix rationnel (Huber, 1991) et à l'acquisition de connaissance et de gain d'expérience (Argo et MacGrath, 1993).

L'apprentissage est défini depuis longtemps comme un changement relativement permanent dans le comportement et comme le résultat de la pratique et de l'action (Antonides, 1996).

Le problème d'apprentissage organisationnel ne peut être vu comme un choix entre l'application pragmatique ou la recherche ou vice-versa, mais comme une juxtaposition des deux. Avec d'un côté l'apprentissage, la découverte, la révolution et de l'autre l'utilisation, l'adaptation, l'habitude, l'apprentissage réactive et l'évolution.

La notion 'd'apprentissage organisationnel' ne s'oppose pas à celle d'apprentissage individuel' et à l'existence de savoirs individuels, mais rappellent plutôt que ces apprentissages individuels se conditionnent mutuellement à travers des systèmes de relations et de construction de sens. Ainsi, la 'courbe d'apprentissage' du travail traduit deux apprentissages croisés et non pas un simple apprentissage individuel. Dans le cas où l'activité est moins prescrite, il faut comparer les systèmes d'aide à la conception en mettant l'accent sur le type d'apprentissage

qu'ils supposent. Puis, avec la relation horizontale entre concepteurs, on voit comment des rapports de prescription réciproques donnent lieu à des coordinations 'créatrices' et déterminent l'existence même d'une courbe d'apprentissage plus ou moins rapide.

La courbe d'apprentissage est donc un modèle syncrétique tant par sa simplicité que par ses propriétés cognitives et elle révèle des dynamiques essentielles de l'apprentissage organisationnel dans le cadre d'un rapport d'activités prescrites (Kim,1993).

Que se passe-t-il dans le cas du décideur? Il s'agit de l'aptitude à savoir-combiner ce dont on parle. Qu'est-ce que l'art de combiner, d'agencer, de coordonner? A quels types de connaissances renvoie-t-il? Peut-on parler dans ce cas d'expertise, ou plus simplement de méthodes connues et classiquement répertoriées? Qu'est-c'alors un système expert qui génère des plans d'action? Qu'est-ce qu'un entrepreneur? Un dirigeant d'entreprise certes, mais aussi bien un agent de planification ou le coordinateur d'une équipe de projet.

Selon Hatchuel (1996), ce savoir est précisément le plus difficile à décrire par ses contenus et par ses modalités d'apprentissage. Mais la définition d'objectifs et de risques communs et la reconnaissance réciproque de la complémentarité des savoirs de chacun sont des conditions favorables à la coopération et à l'autonomie qui suscite un apprentissage local, visant à la dynamisation d'autres apprentissages et apporte une contribution cognitive aux autres unités de l'organisation

Curieusement, on vérifie que les entreprises développent des accords de coopération pour partager les apprentissages et les risques, alors que la décentralisation interne favorise au contraire des rapports de compétition marchande.

Le savoir-combiner se développe dans des activités où il faut créer un plan d'action qui répond à de multiples contraintes, parfois changeantes et impliquant plusieurs acteurs à élaborer un compromis, en tenant compte du fait que parfois celui-ci est une véritable invention, un véritable acte de création matérielle ou sociale.

L'apprentissage englobe plusieurs aspects: la réaffirmation, le conservatisme, l'efficacité et parfois la destruction, mais il n'est pas toujours synonyme de changement et c'est ce qui explique son succès.

L'apprentissage organisationnel présuppose de nouvelles situations, mais pas nécessairement de nouvelles identités. Parfois même, quand l'échec dans l'innovation survient il est synonyme de difficulté à lier innovation et identité (Weick et Westley,1996). Une approche holistique dynamique explique fondamentalement les raisons qui opposent le changement au processus d'identité organisationnelle.

La décision dans ce sens peut être comprise comme un processus et la modéliser conduit à expliciter une succession de phases de type intelligence, conception, choix, considérant la possibilité du décideur à s'adapter. Mais il ne suffit pas toujours de conserver et de s'adapter, car l'innovation est perçue comme fondamentale pour rester libre et actif; puisque la liberté, c'est aussi la volonté de ne pas laisser l'avenir être fait seulement d'aléas, de pré-conditionnements ou d'habitudes.

Ainsi décider c'est avoir une influence sur les objectifs que l'on veut atteindre, essayer de les atteindre, ne pas laisser aux forces spontanées le degré de liberté qu'elles ne méritent pas.

En ce qui concerne le partenariat inter-firmes les réactions sont, soit le rejet, soit l'attente, soit l'activité vis-à-vis des partenaires; l'adaptation est normalement recherchée et voulue par les directions des entreprises. L'adaptation produit chez les individus, des changements de représentation difficiles à assimiler par ceux-ci.

L'apprentissage individuel résulte des phénomènes organisationnels et psychologiques. Les différents types d'apprentissage, c'est-à-dire les compétences techniques ou les compétences inhérentes à la convention sont liées à l'acquisition de croyances, par la formation du groupe coopératif dans lequel émergent de nouvelles normes identitaires, enrichissant les schémas de représentation de l'individu

Parfois, la nature du partenariat perturbe l'individu, le groupe et l'organisation par la non-inclusion de l'individu dans le groupe et de ce dernier dans l'organisation. L'individu subit le plus fortement cet état parce qu'il appartient à plusieurs entreprises.

L'apprentissage interorganisationnel peut alors se comprendre à différents niveaux d'analyse. Les individus sont dotés d'aptitudes et de savoirs, dont ils tirent profit à partir de leur intuition et peuvent ainsi développer leur expérience. Cet apprentissage découle de la qualité entre l'intégration, compétences individuelles, systèmes et actifs techniques, systèmes de management, de normes et de valeurs.

Plusieurs conditions doivent être réunies, à savoir le partage d'un langage commun à l'équipe partenariale. La compétence naissante du système de partenariat ne peut être le résultat de l'addition de compétences partielles ou acquises par soi, sans une relation avec une vision d'ensemble d'apprentissage mutuel. Les modes de collaboration permettent à l'entreprise de s'organiser et de fonctionner comme un réseau de compétences interorganisationnelles.

Les recherches inspirées par les théories des ressources et de l'apprentissage organisationnel, présentent, entre autres, l'apprentissage comme une des motivations justifiant la création de joint-ventures. Hamel (1991) ainsi que Doz (1994,1996) ont examiné les comportements favorables à l'apprentissage dans les relations interfirmes, identifiant les

stratégies à mettre en oeuvre pour garantir l'exploitation de cet apprentissage à long terme. Ingham (1994) étudie les conséquences de l'apprentissage pour les entreprises partenaires.

Le bon fonctionnement en terme d'apprentissage est expliqué par les déterminants suivants: d'un côté les intentions stratégiques de chaque partenaire qui est à l'origine de l'apprentissage interentreprises et qui n'est pas nécessairement symétrique, car elle est comprise comme la volonté, la transparence et l'opportunité.

De l'autre côté la transparence, la mise en oeuvre et le degré de réceptivité qui concerne la capacité d'apprendre dans la coopération interorganisationnelle.

Le processus d'apprentissage interorganisationnel est fondé sur la réceptivité et la transparence d'une organisation vis-à-vis des partenaires, à savoir, la collaboration (haute réceptivité et haute transparence), le compromis (réceptivité et transparence modérée), l'accommodation (réceptivité baisse et transparence élevée) et la compétitivité (haute réceptivité et transparence baisse). La combinaison entre le compromis et la collaboration a un résultat modéré dans la production de nouvelles connaissances et de l'innovation. La combinaison entre l'accommodation et la compétitivité a un résultat asymétrique qui se réfère à l'appropriation des résultats par une des parties. Enfin, la stratégie de compétition et de collaboration engage une transparence modérée.

La transparence se réfère à la collaboration dans le transfert de connaissances et la réceptivité est la capacité affirmative dans la découverte conjointe de nouveaux atouts (Lane et Lubatkin, 1998).

A notre sens, le transfert de connaissances d'une organisation à une autre exige un certain degré de transparence et de réceptivité qui sera normalement régulé face aux contraintes environnementales. La transparence et la réceptivité permettent la création et le transfert de connaissances, a contrario, aucune connaissance ne pourrait être créée ou utilisée de façon collective pour générer de nouvelles connaissances.

L'apprentissage interorganisationnel peut se développer par la motivation ou l'habilité à communiquer entre les partenaires; il ne représente pas seulement les raisons d'une action conjointe mais il est compréhensible dans un cadre de collaboration effective, dans la recherche de bénéfices et de partage de difficultés (Doz, 1996).

L'apprentissage permet la compréhension et l'interprétation du sens, fondée sur une rationalité collective (Fiol, 1994).

Ou, alors elle est comprise dans un continuum entre la rationalité et le relationnel, entre la conversation et la cognition, entre le logos, l'ethos et le pathos (Gherardi, 1999).

3.7. Bilan et critique des théories de recherche sur la formation des relations interentreprises

Actuellement, il est remarquable de constater le développement de la recherche sur la formation des coopérations interentreprises. Buckley et Casson (1988) énonçaient avec une certaine provocation la ‘théorie de la coopération’ et déterminaient la coordination comme l’essence de la coopération, donnant lieu à un comportement de tolérance, étant comprise dans un cadre de confiance et de réciprocité mutuelle qui évite toute forme d’opportunisme.

Pour Williamson, lorsque les phénomènes de confiance sont placés dans leur environnement institutionnel et organisationnel, leur spécificité se formalise, se ramenant toujours aux activités de calcul. La position d’Orléan (1994) est tout à fait différente; pour lui la détermination des médiations sociales impliquées dans les phénomènes de confiance ne conduit pas à supprimer la spécificité de la confiance et ne s’identifie pas à une simple activité de calcul.

Au sein de ce corpus varié, les relations interorganisations ont été présentées selon de différents niveaux d’analyse. Dans la figure ci-joint:

Champs d’observation	Définitions	Auteurs
Arrangement Organisationnel	Organisation focale en relation avec son environnement	Pfeffer et Salancick (1978), Mulford (1984), Nathan et Mitroff (1991)
RIO à peu participants dyade, tryade	Ensemble d’organisations qui cherchent à s’entendre sur une base temporaire pour résoudre un problème ou mener une action collective ponctuelle	Nathan et Mitroff (1991) Wood et Gray (1991)
Réseau	Entretien des lieux plus ou moins forts qui constituent un potentiel pour l’action collective	Nathan et Mitroff (1991)
Ecologie des Populations d’organisation	Ensemble d’organisations offrant des mêmes services et faisant demandes envers leur environnement; ensemble d’organisations qui ont en commun des objectifs fonctionnels	Hannan et Freeman (1977) Aldrich (1979) Nathan et Mitroff (1991) Scott (1992)
Domaine	Ensemble diversifié des acteurs (individus, groupes, et organisations) qui deviennent liés par un problème ou part un intérêt commun	Emery et Freeman (1977) Gray (1985) Nathan et Mitroff (1991) Ostanello et (1993)

Fig. 8 Champs d’observation des relations interorganisations Adapté de Turcotte (1996)

En résumé, l'hétérogénéité et la diversité de la recherche sur le partenariat englobe la théorie des coûts de transaction (Hennart, 1991, Williamson,1994), la théorie de l'interdépendance des ressources (Pfeffer,1987; Alter et Hage,1993), la théorie des jeux (Parkhe,1993; Axelrod,1984), le comportement stratégique (Kogut,1988; Jarillo,1993), et la théorie évolutionniste (Teece,1992, Dosi *et al.*, 1994, Gaffard,1992) etc.

Des concepts comme la confiance, la réciprocité, la tolérance est le fondement de la plupart des théories en ce qui concerne les aspects relationnels.

Le processus de partenariat se développe suivant différentes phases de sa construction: la négociation initiale; le développement et l'apprentissage en commun, les facteurs de succès ou d'échec, comme la durée et son achèvement. Dans la phase initiale, il faut comprendre les critères de sélection des partenaires et les motifs de la formation du partenariat. Dans la phase de développement, il s'agit de cerner les déterminants inter et intraorganisationnels à la base des compétences et des connaissances mises en jeu entre les partenaires; le contenu de l'accord formel, la position concurrentielle des parties, la configuration des tâches et enfin des formes d'interaction.

De ces deux phases, il faut vérifier si la motivation à apprendre est élevée et la capacité à apprendre faible, dans d'autres cas, si la première est plus faible et si l'autre est limitée. Les cycles de l'apprentissage du succès des partenariats comportent une séquence progressive qui augmente l'irréversibilité de la relation à partir de la séquence apprentissage réévaluation-réajustement. Ces cycles d'attentes sur l'efficacité, l'équité entre partenaires et l'adaptabilité sont positivement réexaminés, justifiant tous les efforts en vue d'atteindre le succès (Doz,1996).

L'apprentissage amène les partenaires à réévaluer le partenariat dans les bases de la perception, de l'efficacité et de l'adaptabilité.

Dans la phase initiale de construction du partenariat, la réputation des parties engagées et le respect mutuel sont les bases qui permettent le développement des interactions. Les relations personnelles concernent les échanges d'informations entre les organisations, en vue de réduire le risque.

L'entreprise partenariale travaille avec la confiance et les compétences des personnes. L'accès aux compétences par le marché s'avère problématique, dans la mesure où les compétences d'une firme sont difficilement transférables par contrat: elles présentent des connaissances tacites et sont indissociables de l'entreprise qui les possède. En ce qui concerne la confiance, celle-ci se construit autour des liens à travers des interactions régulières et s'oppose à l'opportunisme caractéristique d'une relation risquée, à court terme, de type marché.

Les questions qui se posent sont, alors, les suivantes: est-ce la durée de la relation de collaboration qui favorise l'établissement de la confiance, ou bien est-ce la confiance qui favorise la poursuite des relations?

L'entreprise partenariale développe des partenariats avec d'autres, ayant une réputation égale, car les bénéfices de qualité augmentent la réputation conjointe et diminuent l'incertitude.

La réciprocité et la confiance s'établissent par la définition claire des rôles et des procédures.

Ainsi, différents types d'intégration deviennent plausibles entre partenaires (Larson, 1992). D'abord, les éléments nécessaires à l'échange visent la réduction de l'incertitude, et ensuite les conditions de développement, la période d'essai avec l'existence d'un projet initial concernant la phase d'intégration opérationnelle et stratégique et à la fin l'intégration du contrôle social. Puis selon la manière dont les structures de contrôle informel et implicite se développent, cela met en évidence l'importance relative du contrat formel et explique l'importance du contrat social.

La théorie des coûts de transaction soutient que la qualité des transactions se détermine à partir de la fréquence et de la répétition des transactions similaires entre les mêmes partenaires, de l'incertitude portant sur les effets de la transaction et de la spécificité des actifs concernés par la transaction. Cependant, la question du temps nécessaire à effectuer le transfert et le temps d'accès pour le partenaire explique la capacité de création de ressources, c'est-à-dire, la transférabilité du potentiel d'innovation.

Cette logique de développement met en évidence le rôle de l'organisation des connaissances, des compétences et de l'expérience, ayant pour base un ensemble d'activités différenciées, organisées, complémentaires ou similaires.

En ce qui concerne la complémentarité, cela implique souvent la coordination qui peut assurer des formes différentes, la direction ou le principe de consolidation, la coopération en amont à partir de l'harmonisation de plans entre organisations indépendantes, les transactions par le marché ou la coordination 'spontanée'.

Les activités strictement complémentaires et similaires impliquent une coordination par la direction à l'intérieur d'une organisation. Les activités étroitement complémentaires mais non similaires appellent à une coordination par la coopération. Les autres activités peuvent être coordonnées par le marché.

Le statut de la collaboration existe au seul plan de la production. La distinction faite par Richardson (1972) entre activités similaires et complémentaires lui permet de définir et d'édifier une forme de coordination alternative aux transactions de marché.

Alors, on peut distinguer des accords portant sur les activités similaires, qui ce réfèrent à des aspects de collusion, guidés par des stratégies de recherche de position dominante sur le marché. Les accords liés aux activités complémentaires, fondés sur une logique de production ou de complémentarité productive.

Au fur et à mesure que l'interdépendance des tâches complémentaires augmente, l'interaction est évidemment plus élevée.

La collaboration représente, quand à elle un mécanisme de coordination spontanée entre différents individus et leurs entreprises, sans exclure un certain effort d'organisation. En fait, l'information obtenue par la collaboration est plus abondante que celle fournie par le marché et davantage plus libre que celle procurée par la hiérarchie. En outre la collaboration qui repose sur des mécanismes d'interactions permanents encourage la genèse de nouvelles informations, d'une information créée, construite et qui contribue à faire émerger de nouvelles solutions productives (Dulbecco,1994).

Comme la théorie transactionnelle, la théorie évolutionniste considère le partenariat comme une réponse aux échecs conjugués du marché et de l'intégration. Cependant, Williamson insiste sur les comportements opportunistes, alors que les auteurs évolutionnistes mettent l'accent sur la nature tacite des connaissances transférables à travers des accords.

La problématique de l'approche évolutionniste est liée au concept d'auto-organisation caractérisé par les régularités fonctionnelles et les interactions systémiques, l'adaptation, l'apprentissage et la sélection. Cette notion amène à étudier, dans un système donné, les relations entre les propriétés locales et les propriétés d'ordre global à condition de considérer le changement, notamment au niveau technologique et environnemental, où se déroule l'expérience et l'adaptation, où on met à l'épreuve la connaissance. Un des aspects le plus important est sans doute la capacité d'apprentissage; ainsi, un système ne peut être auto-organisateur que s'il est doté d'une mémoire lui permettant d'enregistrer des situations passées, des critères de jugement permettant de comparer les résultats, de discriminer entre plusieurs actions envisageables.

Alors, pour que l'apprentissage interactif entre firmes soit créateur de nouveauté, il faut qu'il soit réalisé à partir d'un minimum de transferts de compétences et à travers la création de convention en commun.

Relativement à la théorie de l'interdépendance des ressources, la valeur créée et la valorisation des ressources nouvelles partagées est la vraie raison d'être de la coopération entre les entreprises. Au coeur de cette perspective se trouve l'idée de mobilisation stratégique des compétences. L'approche de l'interdépendance des ressources valorise le rôle attribué à la

spécificité des ressources. De ce fait, on dépasse l'approche par l'adaptation de l'entreprise à son environnement pour trouver une logique fondée sur la mobilisation stratégique des compétences.

En tout cas, il reste beaucoup à faire pour expliquer comment les entreprises redistribuent leurs compétences, surtout si l'on considère qu'elles sont du domaine tacite.

Quelques entraves à la constitution d'un fonds de ressources peuvent être évoquées, à savoir la difficulté de développer rapidement de nouvelles ressources, c'est-à-dire le temps et la complexité qu'une compétence spécifique a besoin pour se développer, la nature tacite de certaines ressources et la difficulté de son transfert (Winter, 1987), comme par exemple, la réputation.

Cependant, la collaboration interentreprises est utilisée pour la création et l'échange de connaissances, de savoirs et de compétences plutôt tacites et spécifiques, codifiés et routiniers, pour lesquels les achats de brevets, la cession de licence peut être suffisants.

Les études sur le transfert de savoir et de savoir-faire ont émis le concept de savoir comme une capacité de l'organisation à intégrer des connaissances tacites (Grant et Baden-Fuller, 1995; Conner et Prahalad, 1996, Eisenhardt et Schoonhoven, 1996).

Plus, on parle de transferts de compétences tacites, plus la confiance devient forte, pour que les détenteurs de ces compétences acceptent de procéder à son transfert. En revanche, ces transferts de compétences peuvent contribuer à la réduction de la complémentarité initiale et diminuer par là même l'intérêt de la coopération.

Donc, c'est à partir de ces arguments-clés que l'on peut comprendre le développement d'une position synchrétique de coopération-compétition.

En fait, la collaboration se rapporte au développement de compétences collectives tacites, de leur valorisation et de leur appropriation; alors que la compétition se restreint au niveau de son développement individuel et routinier.

L'analyse du transfert de compétences soulève plusieurs questions, d'une part que l'entreprise sache quelles sont les ressources et compétences nouvelles dont elle a besoin et quelles sont les opportunités de les trouver et d'autre part, la confidentialité sur les informations; comme il s'agit de réussir les échanges et transferts de ressources et compétences spécifiques qui supposent des investissements préalables afin de créer les capacités et les ressources nécessaires à l'accueil du actif transférable. Ainsi, la collaboration peut être circonscrite à l'échange des actifs existants ou être élargie à la création de ressources nouvelles. Les actifs doivent être, sinon totalement, du moins partiellement, transférables, communicables et d'un apprentissage facile.

En fait, la perspective des ressources souligne le caractère crucial de la capacité d'apprentissage de la firme: apprentissage de la technologie, apprentissage d'une autre entreprise

(pratiques organisationnelles, commerciales, savoir-faire) apprentissage du partenariat lui-même (création de ressources, nouvelles ressources co-spécialisées, nouveaux produits ou marchés).

Quelques-unes des courants théoriques peuvent être regroupés comme suit:

Courants théoriques	Théorie-liens-moyens	But de recherche
	Questions sur les relations organisations entre les organisations au niveau du domaine	Déductions quant aux fonctions des processus de collaboration que structure d'interaction au niveau du domaine
Interdépendance des ressources	Quand les organisations optent-elles pour la collaboration?	Réduction de l'incertitude et harmonisation des flux au niveau des flux de ressources
Micro-économie	Comment les collectivités peuvent-elles structurer de manière efficace leurs transactions	Résolution de problèmes d'allocation de ressources
Perspective politique	Comment sont distribués le pouvoir et les ressources et quelles en sont les conséquences?	Distribution du pouvoir et des ressources
Institutionnalisme Ordre négocié	Les collaborateurs sont-ils déterminés par le contexte institutionnel et comment?	Influence sur le contexte institutionnel et vice-versa
Gestion stratégique	Comment les partenaires d'une alliance régulent leur comportement dans le but d'obtenir un gain collectif	Régulation des comportements des 'partenaires'
Performance sociale de l'entreprise. Économie Institutionnelle	Comment se distribuent les responsabilités acteurs pour résoudre les problèmes sociaux?	Distribution des rôles et responsabilités parmi les acteurs

Fig.9 Le processus de collaboration selon de différents courants théoriques.

Adapté de Turcotte (1996)

Dans la revue des principales théories utilisés dans l'étude des relations interorganisations (Ebers et Oliver, 1998) font état de la fréquence et du positionnement occupé par les théories qui est le suivant:

Théorie	Fréquence	Théorie	Fréquence
1. Interdépendance des ressources	27.8	6. Contingence	13.3
2. Network	25.3	7. Stratégie	15.8
3. Political power	19.0	8. Prise de décision	11.4
4. Exchange	14.6	9. Coût de transaction	13.9
5. Institutionnelle	19.0	10. Industrielle	7.6

Fig.10 Principales approches des relations interorganisations et fréquence.

Adaptée de Ebers et Oliver (1998)

Quatre configurations de recherches sont retenues: de prime abord, le focus est centré sur la contingence de décision et la stratégie, dans la prise de décision et la théorie de dépendance de ressources. D'autre part il est centré sur les relations sociales, la théorie du *network* social; enfin, il est centré sur le pouvoir et contrôle inter-organisationnel, qui est développé par la théorie de la dépendance de ressources. Sont aussi pris en compte les théories comme l'écologie des populations, la théorie évolutive, de la négociation, de la structuration et de l'économie industrielle. Et, finalement, le groupe des structures de gouvernement ou les coûts de transaction et les théories institutionnelles nous permettent une lecture complète des relations interfirmes.

Il est clair que l'interdépendance des ressources, du pouvoir politique et du *network* social domine de façon consistante la recherche. Les antécédents sont les ressources matérielles et immatérielles, la dépendance, la position de network, l'objectif de congruence et la munificence (acquisition de ressources). Les trois théories qui présentent une corrélation plus élevée sont l'écologie des populations, le coût de transaction et l'interdépendance de ressources.

Les variables explicatives concernant l'opportunisme et la confiance sont les moins liées et les moins confirmées par les recherches, au contraire de ce que certains auteurs soutiennent (Nooteboom *et al.*, 1997).

En résumé, la perspective du *network* social occupe un pôle et la perspective du pouvoir l'autre. L'approche du *network* social examine les propriétés structurales internes et externes et la manière dont elles influencent l'organisation et ses membres, d'autre part elle s'étudie par l'exercice du contrôle inter-organisationnelle.

L'approche institutionnelle comprend les mécanismes institutionnels dans lesquels les relations inter-organisationnelles sont initiées, négociées, coordonnées, adaptées et terminées. Une première variante de cette approche se concentre sur la formation institutionnelle, c'est-à-dire, comment certaines conditions politiques, légales et culturelles ou régionales influencent son émergence. Le deuxième volet, se réfère à l'approche stratégique, c'est-à-dire, comment les acteurs ont eux accès à des ressources qui leur permettent de réduire leur dépendance. La possibilité de combiner ses deux approches est encore à venir (Lomi et Grandi, 1997).

Si, chaque théorie vise à rendre compte du phénomène de partenariat dans sa globalité, elle présente néanmoins une certaine affinité empirique avec un type particulier de collaboration. Ainsi, l'approche de la théorie des coûts de transaction est souvent adéquate pour expliquer la formation de partenariats entre une entreprise et ses fournisseurs. De même, l'approche stratégique permet de comprendre la prolifération de partenariats entre entreprises concurrentes, évoluant dans le cadre d'oligopoles mondiaux, protégés par de fortes barrières à l'entrée.

En ce qui concerne l'analyse, en termes d'externalités technologiques fournit une justification à l'existence de consortium de Recherche et Développement et de grands programmes de recherche en commun, tels que l'on les observe dans l'industrie des technologies de l'information. Relativement à l'approche évolutionniste, celle-ci est généralement invoquée pour rendre compte des partenariats entre entreprises disposant de compétences différentes et évoluant sur des trajectoires technologiques convergentes: c'est le cas, par exemple de l'industrie des biotechnologies.

D'autre part, les différentes théories de la coopération entretiennent des rapports ambigus, dans la mesure où elles apparaissent tantôt comme complémentaires, tantôt comme concurrentes. Il est fort difficile de concilier l'approche en termes d'externalités avec l'approche en termes de compétences: dans le premier cas la justification du partenariat en Recherche et Développement repose sur l'assimilation de la technologie à une information, qui se diffuse sans coûts vers les firmes concurrentes. A l'inverse, la perspective évolutionniste du partenariat met l'accent sur le caractère tacite de la connaissance, qui rend sa transmission difficile (Combe,1998).

L'une des voies de recherche à venir consistera, sans doute, à établir des liaisons entre les différentes approches théoriques des relations interfirmes, restées jusqu'aujourd'hui relativement compartimentées .

DEUXIEME PARTIE: Présentation du terrain et méthodologie

IV.METHODE

4.1.Le terrain de la recherche

Notre étude porte sur le terrain des PME, la prise en considération des critères à sélectionner pour obtenir un échantillon de deux nationalités européennes, le Portugal et la France, nous ont amené à travailler les PME participant à l'Europartenariat. Une raison simple et pragmatique est ainsi à l'origine de ce choix, l'existence d'un certain nombre d'entreprises intéressées à s'engager à une démarche en partenariat

Au Portugal, nous avons retenu l'échantillon des PME qui ont participé à l'Europartenariat à Lisbonne en Novembre de 1995. En France, c'est l'échantillon de PME qui ont participé à l'Europartenariat en Octobre 1997.

Notre idée initiale s'est concrétisée dans possibilité de trouver ces deux échantillons qui faisant partie du même projet européen dans lequel la démarche de partenariat fait partie des entreprises sélectionnées par des organismes officiels.

L'Europartenariat France-Massif Central 1997, illustre la double vocation du programme Europartenariat: aider les PME à s'internationaliser, et contribuer à la cohésion économique et sociale dans l'union Européenne en soutenant le développement des régions.

Lancée en 1988 en Europe et organisée sous la direction de la D.G. XXIII, les actions d'Europartenariat sont destinés à stimuler des accords de coopération entre entreprises des Etats membres de l'Union Européenne.

Les entreprises du Massif Central ont été sélectionnées pour participer à cette rencontre sur la base de la qualité des projets de coopération qu'elles entendent développer. Les projets auxquels les entreprises sont intéressées vont au delà de la simple coopération commerciale, et touchent toutes les formes de coopération: financière, technique, technologique; ainsi, le développement international des PME est encouragé. C'est la raison d'être de l'initiative Europartenariat. Cet événement offre aux PME l'opportunité d'établir des relations d'affaires avec beaucoup de leurs homologues, provenant non seulement des autres Etats Membres de l'Union, mais également d'Europe Centrale et Orientale, de la Communauté des Etats Indépendants, du Bassin Méditerranéen, d'Amérique et d'Asie, avec plus de soixante pays présents.

C'est donc un rendez-vous d'affaires communautaire, destiné à encourager les PME de l'Union à profiter pleinement des avantages du Marché Unique, mais également un carrefour d'affaires international, symbolisant institutionnellement l'ouverture de l'Union Européenne aux autres régions du monde (Monica Wulf-Mathies, 1997).

En considérant nos questions de départ, notre échantillon a été retravaillé à partir de la démarche de négociation du partenariat, concrétisée selon l'avis des dirigeants présents, sur une période entre une année et deux années; c'est-à-dire à partir du mois Octobre de 1998. Le questionnaire initiale a été envoyé en Novembre de 98; lorsque les premières entreprises avaient achevé le processus de négociation.

Une analyse de contenu a été faite sur la présentation des PME et on a retenu les principaux critères d'identité présentée par secteur d'activité. Une autre analyse porte sur le type de partenariat souhaité par secteur d'activité. Ainsi, nous pouvons caractériser ces entreprises à partir de la façon dont elles se représentent. Nous avons ainsi pu retenir les principaux aspects qui définissent les attentes particulières de l'univers de notre recherche.

L'opportunité de participation à Clermont-Ferrand a cet événement nous a donné une perception des réalités vécue par les entreprises participantes.

Une appréciation générale définit cet événement comme une sorte de foire marchande, où les entreprises ont l'opportunité d'établir le premier contact avec les partenaires potentiels. Evidement l'information que chaque entreprise a pu obtenir sur l'autre est réduite.

Avant le début de l'événement; les entreprises avaient reçu la liste de celles avec lesquelles elles avaient rendez-vous; sur place, elles pouvaient aussi faire d'autres rencontres.

À la suite de l'événement, en France, un fichier électronique a été mis sur Internet comportant toutes les entreprises de tous les pays qui ont participé à l'Europartenariat. La démarche s'est poursuivie par cette nouvelle forme d'échange.

La mise en place de réseaux électroniques d'échange entre entreprises peut susciter la mise en oeuvre de nouveaux dispositifs collectifs de coordination. Ces nouveaux dispositifs apparaissent lorsque le fonctionnement de ces réseaux entraîne deux types d'évolution: d'une part la formation d'un capital informationnel collectif et irréversible, dont la persistance est indépendante de la survie d'une transaction particulière; et de l'autre la mise en cohérence et l'harmonisation des systèmes internes d'information et de coordination.

Les 431 entreprises qui étaient présentes à Clermont-Ferrand, elles représentent les régions d'Auvergne, Bourgogne, Centre, Languedoc-Roussillon, Limousin, Midi-Pyrénées et Rhône-Alpes. Les secteurs considérés sont l'agro-alimentaire et les bio-industries; la confection-têtil; le bois-ameublement; l'emballage; l'industrie chimique et plasturgie; le bâtiment; le matériau de

construction; les industries métallurgiques, la coutellerie-arts de table; les machines et équipements; l'industrie électrique et électronique, la santé et services (imprimerie, logistique, multimédia).

Les 406 entreprises présentes à Lisbonne ont représenté les PME de l'agglomération de Lisbonne et Porto, et quelques entreprises du Centre du Pays.

Les secteurs représentés sont produits alimentaires et boisson, textile, vêtements et industrie de la chaussure, mobilier, bois et liège, industrie du papier et de l'imprimerie, industrie chimique et produits plastique, céramique et produits minéraux non métalliques, métallurgie, machinerie et équipement, industrie électrique et électronique et services.

On retient les images de présentation et ce que les entreprises souhaitent réaliser en termes de partenariat à partir de l'analyse de contenu, en ce qui concerne les entreprises Françaises, permettra de dégager les premiers indicateurs sur le sujet, à partir de notre analyse de contenu.

Le secteur agro-alimentaire et bio-industries, se présente à partir d'une description de sa gamme de produits, de ses technologies de production qui allient la tradition à sa politique d'innovation et de qualité. Pourtant les entreprises certifiées qualité sont peu nombreuses; sur trente-deux entreprises, seulement quatre ont fait la démarche de certification ISO 9002. Les autres arguments forts se réfèrent à la quantité de production annuelle, l'élargissement de la gamme de produits, l'augmentation des locaux et ses références de cliente-clé. L'expérience en tant qu'exportateur qu'est l'autre facteur important de la stratégie; de toute manière, il n'existe aucune référence aux pays destinataires. L'explicitation des relations de marché est faite par six entreprises, qui ont choisi la Belgique, l'Espagne, l'Allemagne, le Grand-Bretagne et le Canada. Il y a seulement sept entreprises non-exportatrices dans ce secteur.

Ce secteur souhaite des coopérations avec des distributeurs, pour la diffusion et la promotion de ses produits. Il recherche aussi des produits complémentaires à sa gamme, pour commercialiser ou fabriquer. Surtout, il privilégie des accords de distribution avec des partenaires du même secteur. La deuxième démarche est la perspective de l'ouverture de bureaux de représentation à l'étranger. En ce qui concerne des partenariats de coopération technique, il y a moins de sollicitation. L'intérêt pour certains pays ou marché est très mal évoquée. L'Europe Centrale et de l'Est, l'Amérique du Nord et le Japon, l'Afrique du Nord et l'Asie, sont évoquées comme exemples de potentiels intérêts, sans aucune liaison avec les pays où ils ont exporter. On peut affirmer que cette information est de nature confidentielle pour la plupart des entreprises (voir annexe 3).

En résumé ce secteur a une image surtout commerciale du partenariat dans la continuation de son expérience récente à l'exportation.

Le secteur confection-têtil se reconnaît par la description de ses produits et activités associées à une marque, par la définition de sa stratégie commerciale et sa recherche de représentants exclusifs, l'achat de nouvelles licences. Il souligne la créativité à partir des applications possibles dans d'autres secteurs. La priorité majeure dans les dernières années a été la conception de nouveaux produits, le renouvellement et la diversification; des investissements dans les équipements et parc de machines; sa production spécifique pour le développement à l'exportation. Ses techniques de fabrication s'associent au développement de nouvelles matières premières. Seulement, trois entreprises sont certifiées ISO 9002.

Sa clientèle principale sont les grands groupes. L'expérience comme exportateur est noté mais aucune explicitation des pays. Des références sommaires sont faites à l'Europe et à l'Asie, et de manière général il s'agit simplement 'à l'étranger où nous réalisons x % de notre chiffres d'affaires'.

En ce qui concerne le type de partenariat souhaité, il faut remarquer un intérêt pour des accords de fabrication sous licence avec un financement biparti et pour des franchises ou la simple recherche des distributeurs ayant une gamme de produits proches ou complémentaires aux siens. Les accords de fabrication, d'ordre technique sont eux aussi souhaité avec des entreprises ayant un savoir-faire similaire ou qui ont une activité complémentaire (voir annexe 3).

Les pays vers lesquels elles souhaitent faire le partenariat sont très vagues, avec quelques références, générales, à l'Europe, l'Europe du Nord, l'Asie.

Le secteur de Bois-Ameublement se présente avec une gamme de produits diversifiés, de produits originaux et esthétiques, la préoccupation pour le traitement du bois sur une plus longue durée et l'équipement du parc de machines, aussi qu'une plus forte spécialisation. Sa priorité porte sur l'investissement en recherche de produits nouveaux, sur l'adoption des produits aux nouveaux marchés et conçus pour le développement à l'exportation et fabrication qui allie 'confort et espace' adaptée au cadre de vie actuelle. Ils affirment son expérience de longue date comme exportateurs et ses établissements à l'étranger. Beaucoup d'entreprises se présentent comme 'leaders de marché' en France. Seulement une parmi les vingt-huit entreprises présents fait une démarche ISO 9002. Les pays cités pour lesquels elles exportent sont l'Allemagne et la Suisse. La majorité ayant une faible expérience dans l'exportation.

Le type de partenariat souhaité, avec des distributeurs et agents, ce sont des accords de distribution simple et croisée avec des partenaires du même secteur d'activité ou ayant une

activité complémentaire. Ensuite, ils souhaitent faire des accords techniques ou cession de licence, et offrir à leurs partenaires potentiels l'opportunité d'acquérir de nouveaux modèles de produits. L'intérêt explicite pour certains pays est peu exprimé (voir annexe 3).

Le secteur de l'emballage, représenté par quatorze entreprises, énonce des arguments forts d'augmentation de la production et de la qualité et sa présence à l'étranger. Sa spécialisation particulière dans certaines niches de marché est déterminante. Quatre entreprises sont certifiées ISO 9002. Toutes les autres soutiennent que la qualité totale est leur leitmotiv. Certaines donnent les références de leurs principaux clients.

Le type de partenariat souhaité concerne le transfert de compétences et de savoir-faire, des alliances stratégiques avec des fabricants de produits complémentaires; la conception de nouveaux produits et finalement des accords de partenariat simple ou croisée avec des distributeurs ou des importateurs. Les intérêts géographiques sont eux aussi absents. Quelques uns parlent de l'Europe du Nord, l'Amérique du Nord et les Scandinaves (voir annexe 3).

Le secteur de l'industrie chimique et plasturgie se caractérise par le renouvellement et l'automatisation du processus de fabrication, par une clientèle bien segmenté et spécialisée. Il présente ses techniques et processus de fabrication de grande précision, avec une fidélisation de sa clientèle en face de ses spécialisations et de nombreuses applications industrielles particulières.

Sa démarche de certification est remarquable, vingt et une des cinquante deux entreprises présentes sont certifiées ISO 9002. La plupart consacrent un gros effort à la recherche et à la mise au point de nouveaux produits.

Beaucoup se présentent avec une implantation commerciale international très forte, mais leurs marchés géographiques ne sont pas cités.

Le type de partenariat souhaité est surtout d'ordre technique; ils recherchent l'échange de technologies, l'atout majeur est la possible combinaison des compétences de chaque entreprise. La collaboration en termes de recherche et accords de fabrication, transfert de technologie, coopération au niveau de la conception et du design des produits sont sollicités en premier plan. La collaboration commerciale est souhaité en deuxième lieu et seulement douze des cinquante deux présents le font remarquer; l'intérêt pour la distribution simple ou croisée, leur permettant d'échanger de gamme de produits est affirmé (voir annexe 3).

Le secteur bâtiment- matériaux de construction, se présente à partir de la production d'une gamme de nouveaux produits, destinées à des secteurs très spécifiques. En termes de qualité il se réfère à des normes particulières en face de la spécificité de production. Beaucoup d'entreprises

parlent d'un travail en réseau avec des promoteurs immobiliers, des architectes, des collectivités; d'autres réfèrent simplement la vente de leurs produits aux grossistes et revendeurs.

La préoccupation en relation au parc de machines est une autre atout majeur. Des vingt deux entreprises présentes, seulement quatre ont fait la démarche qualité ISO 9002, 9001 et 9003. Elles ont commencé à exporter et à faire valoir leur présence à l'étranger et notamment en Europe, où L'Espagne, la Belgique, la Suisse, l'Autriche, l'Allemagne et l'Italie sont les pays souvent citées mais également l'Asie, le Maghreb, le Maroc, les pays de l'Est, l'Afrique, l'Amérique du sud, les Etats-Unis et le Moyen-Orient, le Japon et le Canada qui sont les grands réseaux de marchés avec lesquels elles ont des contacts à l'exportation.

En termes de partenariat souhaité on distingue la sous-traitance d'ordre technique et la distribution. La plupart recherchent l'échange de technologie et de création des unités de fabrication et commercialisation; en passant par l'échange simple de savoir-faire simple et/ou croisé. Elles cherchent à trouver chez leurs partenaires de nouvelles idées, de nouveaux produits et techniques utilisées dans l'élaboration de ces produits.

Le partenariat technique concerne l'assistance technique et le service après vente. D'un côté la coopération technique est souhaitée avec des entreprises ayant une technicité similaire ou complémentaire, en vue de signer et de développer des contrats de cession de licence ou tout accord relatif aux techniques brevetés.

Les avantages présentés aux partenaires potentiels sont l'abaissement des coûts de revient, des gains de productivité et une meilleure logistique. Elles Souhaitent également encore entrer en contact avec des clients étrangers en vue de développer leur production et la commercialisation de leurs produits.

En résumé ce secteur envisage de trouver des partenaires pour développer des accords allant de la simple distribution à la définition et fabrication de nouveaux produits et le transfert de technologie, qui se réfère aux échanges de savoir-faire et expériences technologiques (voir annexe 3).

Le secteur de la coutellerie - arts de table est représenté par vingt neuf entreprises ne diffère pas en substance des autres. Les entreprises se sont spécialisées dans la fabrication de ciseaux et coteaux de toutes sortes et produites par différents matériaux. D'autres produisent des objets complémentaires, destinés aux robots ménagers ou appliqués à d'autres secteurs. Les entreprises se caractérisent par avoir des outils de production plus performants. La parfaite maîtrise du processus de fabrication de développement et vente, les investissements stratégiques et la pratique d'une politique de fiabilité de ses produits sont les déterminants du succès.

D'autres entreprises continuent à moderniser leur outil de production en vue d'accroître leur activité au niveau international.

Ils ont inventé et conçu des produits spécifiques. Ce secteur compte une entreprise certifiée qualité.

Les entreprises travaillent pour une image de marque de qualité, tant au niveau national qu'international. Axées sur l'international, elles ont déjà tissés des liens commerciaux diversifiées. Elles orientent leur stratégie vers la diversification et la redynamisation de leurs marchés et produits. Elles commercialisent leurs produits par l'intermédiaire de grossistes et de détaillants. À l'étranger elles ont entrepris des actions pour démarrer certains marchés d'affaires.

Le type de partenariat souhaité est d'une part la recherche de distributeurs, pouvant assurer la promotion et diffusion d'articles. D'autre part le partenariat de type technique pour valoriser les technologies nouvelles, acquérir de nouveaux procédés de fabrication; l'échange en terme de savoir-faire et le transfert de technologie. Le pays de destinataires ne sont pas évidemment explicités, il n'y a que quelques références aux continents sud-américain et Asiatique, à l'Europe, et aux Etats-Unis (voir annexe 3).

Le secteur de machines et équipements présente ses produits comme des pièces mécaniques, avec la fabrication et l'installation de machines et équipements. Il s'est dotée de machines à commandes de grosses capacités pour des fabrications et s'est également spécialisé dans l'activité d'usinage industriel. Il y a une grande préoccupation de fabrication de produits brevetées ou sous licence. Sa clientèle se les équipementiers et la commercialisation se fait par des réseaux de vente. L'exportation et l'ouverture à des nouveaux marchés fait partie de la démarche suivie. Orientée vers l'international les entreprises assurent l'étude, la fabrication, l'installation et le suivi technique de leurs produits. Seize entreprises sont certifiées qualité.

Le partenariat souhaité est surtout de nature technologique. Tout d'abord, ils ce sont intéressés à la commercialisation de leurs produits sous licence et à développer des réseaux de distribution. En deuxième l'échange de savoir-faire, la collaboration technologique. Ils sont ouverts d'une manière générale à tout partenariat technique avec des fabricants complémentaires, et à l'échange de technologies et compétences (voir annexe 3).

Le secteur industries électrique et électronique est spécialisé dans la fabrication de composants et de matériel électrique et électronique, avec les savoir-faire très diversifiés et des produits entièrement conçus par les entreprises ou sur demande, avec un développement des gammes pour adapter leur savoir-faire aux évolutions technologiques. Une vingtaine d'entreprises sont certifiées Iso 9001, 9002 et 9003. La démarche d'exportation est évidente a

partir du Chiffre d'affaires. à l'exportation, pourtant aucune référence n'est faite aux pays de destination.

Le type de partenariat souhaité est de nature soit technique soit commercial. Le partenariat commercial se rapporte à des coopérations avec des entreprises qui pourront assurer la promotion et diffusion de leur gamme de produits; le partenariat technologique se rapporte aux accords avec des entreprises ayant une activité complémentaire en termes de produits en vue d'établir une coopération technique, les partenaires pourront bénéficier des moyens et des outils de production que l'entreprise mettra à leur disposition (voire annexe 3).

Le secteur de la santé est représenté pour une certaine diversité d'entreprises, spécialisées dans la fabrication de médicaments et surtout du matériel médical et de cosmétique; entraîne également des prototypes mécaniques et électroniques pour du matériel médical ainsi que des produits spécifiques paramédicaux.

La certification a été la préoccupation d'une dizaine d'entreprises assurés par la norme ISO 9000 et 9002 parmi les 36 présentes. Beaucoup montrent la préoccupation d'avoir des produits brevetés.

La clientèle se compose d'hôpitaux, de cliniques et de maisons de retraite; de pharmacies; de centres de remise en forme, de parfumeries et de parapharmacies.

D'autres fabriquent des produits destinés aux laboratoires de contrôle des industries agro-alimentaires.

Les principaux pays d'exportation citées sont l'Allemagne, l'Angleterre, l'Italie, les pays de l'Est, l'Afrique et les pays du Maghreb; l'Asie et Vietman; l'Amérique du Nord et Océanie. Mais la plupart des entreprises ne fait aucune référence aux pays ou à l'exportation.

Le type de partenariat souhaité se réfère à la commercialisation des produits par le biais de licence; simultanément elles souhaitent développer une coopération technique avec des entreprises du même secteur, soit pour la fabrication, valoriser la partie recherche et développement ou le transfert de savoir-faire en vue de lancer de nouveaux produits (voir annexe 3).

Le secteur des services comporte l'informatique, des bureaux d'étude, spécialisés dans l'automatisation et la supervision de processus industriels; les applications sont très variées en termes de nouveau langage de programmation. Elles comportent la mise au point des technologies destinées à optimiser la conduite des processus industriels, l'élaboration des

systèmes d'acquisition et de traitement d'images en temps réel, la création de logiciels adaptés à des environnements diversifiés.

L'imprimerie, une autre branche présente est spécialisée dans tous les types d'impression et sur tous les supports: impression offset, sérigraphie, avec une spécialisation dans les arts graphiques.

Le Multimédia conçoit des Cdrom, des bornes interactives et fait de la télématique. Ses clients sont des industries de secteurs très spécialisées.

Le partenariat souhaité se réfère au partager du savoir-faire à l'expérience, à la participation commune à des programmes de Recherche et Développement, à des échanges ou mise en commun d'ingénierie. Le transfert de savoir-faire est associée à des accords commerciaux destinés à vendre sous licence ces systèmes.

La coopération technologique souhaitée devra favoriser l'émergence de produits nouveaux et innovants. Les entreprises sont intéressées par toutes propositions de coopération qui lui permettront d'exporter leurs compétences à l'étranger. Ce secteur est l'un des plus spécifiques par rapport au type de partenariat souhaité. Au total, prédomine la sollicitation d'une coopération de nature technologique, surtout pour le Multimédia et l'Informatique.

En résumé les motifs de partenariat ou de coopération interfirmes se situent à différents niveaux: le développement technologique, ou l'augmentation de la complexité intersectorielle de nouvelles technologies; l'accès à la connaissance scientifique ou la complémentarité technologique, en vue de réduire l'incertitude de recherche et développement de réduction de coûts de recherche et développement; les motifs d'innovation de processus, transfert de technologie, acquisitions de nouvelles connaissances technologiques, en vue de réduire la période d'innovation et l'introduction de produits sur le marché; les motifs de recherche d'opportunités et accès au marché ou commerciale (voir annexe 3).

En ce qui concerne les entreprises portugaises pour la description des entreprises, il n'a pas été possible d'interviewer les dirigeants lors de l'événement. Seulement, une analyse du partenariat souhaité nous est possible de réalisation (voir annexe 3).

En conclusion, à la suite de notre analyse, ces descriptions nous permettent d'énoncer les prémisses suivantes:

Prémisse 1 Dans les secteurs d'haute technologie, le partenariat souhaité concerne une coopération en Recherche et Développement.

Prémisse 2 Dans les secteurs de faible et moyenne technologie, les objectifs de marché sont prioritaires.

Prémisse 3 Dans les secteurs industriels le partenariat concerne des motives surtout d'ordre technologique.

Ainsi à l'image des entreprises qui après s'être pensés comme entités autonomes concurrents, s'efforcent aujourd'hui de coopérer et d'être complémentaires en s'organisant en réseaux plus spécialisés et plus performants, permettront-elles l'évolution de ces formes d'organisations? Et dans quel sens? Jusqu'où l'attitude de compétition est dépassée par une attitude syncrétique de coopération-compétition?

4.2.Echantillon

Notre échantillon final sur lequel on a effectué la validation de notre questionnaire est constitué par trente individus dans l'échantillon portugais et français.

En ce qui concerne l'échantillon portugais il est constitué par 40% d'entreprises avec 1 à 20 années d'existence, 35 % avec 20 à 40 années et 25% avec plus de 40 années. Le secteur d'activité est l'industrie. Ces entreprises sont constituées à 10 % par 1 à 50 salariés, 85% de 50 à 250 salariés et 5% par plus de 250 salariés. Le chiffre d'affaires est pour 10% des entreprises moins de 200,000\$ pour 50% de 200,000\$ à 500,000\$, pour 30% de 500,001 à 1,000,000\$ et 10% 1,000,001 à 2,000,000\$. Le marché de ses entreprises couvre à 30% le pays, à 40% l'Europe et 30% d'autres endroits dans le monde.

Le type d'accord obtenu est le suivant: 3% filiale de production, 1% filiale de distribution, 1% par concession de licence, 3% par recherche technologique conjointe, 1% par alliance financière, 5% par le transfert de technologie et de savoir-faire, 4% grâce à une Joint-venture et 82 % grâce à des réseaux de distribution. En ce qui concerne les caractéristiques des dirigeants, 30% ont entre 40 ans et moins, 20% entre 41 et 50 ans, 50% plus de 50 ans. Les caractéristiques de scolarité 20% a conclu l'enseignement secondaire, 40% l'enseignement professionnel et 40% l'enseignement universitaire. L'expérience fonctionnelle de Direction générale porte sur 10 à 20 années pour 80% des dirigeants, 20 à 30 années pour 10% et 30 à 40 années pour les autres 10%.

Par rapport à la rentabilité, 80% des entreprises se situent à un niveau moyen; la liquidité est présentée aussi par 80% des entreprises à un niveau moyen; le taux de marché est moyen pour 85% des entreprises.

L'échantillon Français est constitué par 45 % d'entreprises entre 1 à 20 ans d'existence, 20% entre 20 à 40 ans et 35% plus de 40 ans. Les entreprises sont constituées à 80% entre 1 à 50 salariés, 15% entre 50 à 250 salariés et 5% plus de 250 salariés. Le chiffre d'affaires est pour 10% à moins de 200,000\$, pour 10% entre 200,000\$ à 500,000; 60% entre 500,000 à 1,000,000 et 20% entre 1,000,001 à 2,000,000\$.

Le marché de ces entreprises couvre à 40% le pays, 50% l'Europe et 10% le Monde. En ce qui concerne le type d'accord, 3% porte sur la constitution de Filiale de production, 1% concession de licence, 3% recherche technologique, 2% alliance financière, 5% transfert de technologie et de savoir-faire, 2% grâce à la création de joint-venture et 59% grâce à des réseaux de distribution. En ce qui concerne la rentabilité elle se situe pour 85% des entreprises à un niveau moyen, la liquidité pour 90% à un niveau moyen et le taux de marché pour 85% dans la moyenne.

4.3.Elaboration de l'instrument de recherche

L'élaboration dans tel questionnaire est délimité par le fait de réussir à concilier deux points de vue distinctes: d'un côté celui de l'académicien, en ce qui concerne les repères théoriques auxquels il est attaché et l'autre celui de l'enquête, dans le cas du dirigeant d'entreprise, qui est plutôt ouvert à donner son avis sur leur démarche de développement en partenariat de façon pragmatique, souvent avec des restrictions dues à la confidentialité de leur stratégie.

Ainsi dans la construction de ce questionnaire l'intérêt à saisir un nombre d'informations essentiels et résumés, pour ne prendre trop de temps à l'enquête, mais qui nous permettent au même temps de pouvoir obtenir des données suffisantes à son traitement et interprétation, nous pousse à une certaine économie dans son élaboration pour conjuguer ces deux aspects. Or l'enquête va de ce fait répondre dans la mesure où le sujet est de facile compréhension et il doit être aussi court que possible pour être dûment complété.

Les aspects pris en considération et auxquels tout chercheur est confronté, quand la voie d'administration postale lui est imposée, en raison des distances géographiques des entreprises et

de la faible probabilité d'être reçu par les dirigeants nous ont amené à opter pour la démarche poursuivie.

Les critères et les facteurs considérés dans la construction des énoncés ou items du questionnaire s'appuient sur la littérature passée en revue; aussi bien en ce qui concerne le contenu que la forme.

Nous avons commencé par définir les facteurs externes, en ce qui concerne la perception de l'environnement spécifique des entreprises. L'environnement spécifique comprend tous les éléments qui participent directement et activement à l'activité des entreprises, à partir de leur action en partenariat concernant notamment les marchés cibles, c'est-à-dire, aux marchés sur lesquels elles ont décidé de s'investir ensemble.

Les images que les dirigeants perçoivent quant à l'incertitude perçue de leur environnement spécifique nous permettent de cerner leur dynamisme et leur complexité. En fait, toute organisation existe dans un environnement auquel il faut s'adapter; l'incertitude se réfère au degré d'imprévisibilité de changement du marché.

Les dimensions retenues sont la capacité ou la perception des ressources disponibles dans l'environnement, le dynamisme (stabilité - instabilité, turbulence) et la complexité (homogénéité - hétérogénéité; concentration - dispersion) . La dimension dynamisme se caractérise par les changements prévisibles dans le marché; la dimension de complexité se réfère à l'hétérogénéité de l'activité de l'entreprise face à la complexité ou la nécessité de traiter l'information. Les dimensions de dynamisme et complexité décrits par Starbuck et Milliken (1988), Mintzberg (1990) Dess et Beard (1984), Ward (*et al.*, 1996) sont similaires aux dimensions d'incertitude et de diversité de Miller (1991); dans la construction et rédaction des items les travaux de ces auteurs ont été considérés, ainsi que ceux de Castrogiovani (1991), Naman et Slevin (1993), Rajagopalan *et al.* (1993), Bluedorn *et al.* (1994) Lumpkin et Dess (1996). Le facteur de l'environnement a valeur de variable indépendante.

Au niveau organisationnel interne en ce qui concerne la nature des informations qui sont importantes pour mener à bien le partenariat, il s'agit d'identifier celles qui sont nécessaires pour réaliser les projets dans les années à venir. Les informations sont plutôt prospectives ou rétrospectives n'ayant que peu ou pas du tout de lien avec le passé de l'entreprise (sauf la tradition d'exportateur, comme avantage à se lancer dans la prosécution envers le partenariat).

Le système d'information concerne la veille ou l'attitude des entreprises à se mettre à l'écoute et à la recherche d'informations pertinentes à l'extérieur, sur les produits, sur les marchés, et les partenaires potentielles. Pour la construction de ces items, on a considéré les travaux de Naman et Slevin (1993).

Pour ce qui est le processus interne de prise de décision, il est possible de mesurer la rationalisation de la décision par la capacité de l'exhaustivité des informations recueillies, encadré par l'existence d'un plan stratégique renouvelé périodiquement. De toute façon, l'information recherchée pour la décision n'est pas toujours nécessairement utilisée tout au long du processus. Les travaux de Miller *et al.* (1988), Dean et Sharfman (1996) Wally et Baum (1994) serviront à la construction de ces items.

L'aspect politique de la décision se réfère au fait qu'elles sont le résultat d'un processus social et politique. Bien que la nature et l'intensité de ces processus politiques varient d'une entreprise à l'autre, la plupart sont des organisations politiques, dans le sens où elles font des négociations encadrées dans une démarche, tantôt consensuelle tantôt divergente. Les questions qu'on peut considérer ici, concernent les individus qui participent à la décision finale et l'importance de la participation hiérarchique, insérée dans une structure comprise entre la centralisation et la formalisation.

En ce qui concerne les aspects individuels ils ont une valeur de variable indépendante et on retient l'aspect de style politique de décision. Ici, on prend en considération les items classiques de l'échelle de Vroom (1988) et également les travaux de Wally et Baum (1994) ainsi que ceux d'Iaquinto et Fredrickson (1997).

Au niveau individuel, on retiendra le degré de contrôle sur les événements, qui concerne plus précisément l'importance que les dirigeants attachent à leurs propres initiatives dans le succès ou l'échec de son entreprise (le locus interne ou externe): s'il considère que le succès est dû à leurs efforts, ou bien s'il dépend des circonstances externes. Ici ont pris comme référence les travaux classiques sur la norme d'internalité, et les travaux plus récents de Roth (1995).

Ces facteurs, tant au niveau individuel qu'organisationnel a aussi la valeur de variables indépendantes.

Notre variable dépendante ou le facteur à expliquer est 'l'orientation entrepreneuriale interentreprises'. Pour l'étudier on retiendra la dimension de la perception du risque, la propension à l'initiative, l'opportunité à développer de nouveaux produits-services. Leurs dimensions d'innovation; d'orientation pro - active de la stratégie et le niveau de risque associé aux projets entrepris nous semblent, du fait même de la multipolarité et de l'ouverture sur l'environnement qu'elle entraîne, positivement liés à un certain syncrétisme de coopération et compétition. Ce sont les aspects retenus par les travaux de Covin et Slevin (1993), Stopford et Baden-Fuller (1994) et Lumpkin et Dess (1996).

Les questions construites sur ces bases et principes théoriques nous ont permis d'élaborer l'outil de recherche a appliqué à la fin du processus de négociation en France à partir de

Novembre 1998, en vue de comprendre la phase initiale de démarrage du partenariat. En ce qui concerne l'échantillon Portugais le questionnaire a été envoyé en Janvier 1999.

Le questionnaire est constitué par une échelle de Likert où le sujet qui répond choisit le point qui caractérise le mieux son entreprise. La ponctuation de l'échelle est faite de façon ascendante pour des différents items, plus élevée est la ponctuation plus l'entreprise s'identifie avec chaque variable.

La question est toujours de choisir entre une échelle impaire avec un point central neutre et une échelle paire pour obliger la personne à avoir une opinion tranchée. Dans ce but, nous avons utilisée une échelle paire pour le pré-test et une échelle impaire pour le questionnaire finale. Nous avons estimé que les répondants pouvaient avoir une position neutre, c'est-à-dire n'être ni satisfait ni mécontents, au risque que cette réponse ne devienne une solution de facilité. L'échelle finale de réponse retenue est une échelle de Lickert comportant sept catégories où les extrêmes sont identifiés par des termes, alors que les catégories intermédiaires sont représentées par des carrés.

Pour chaque source d'influence, on considère les dimensions suivantes: la situation économique de l'entreprise et le parcours d'internationalisation pour la caractérisation mesurée par les variables 1 à 16; le parcours de l'entrepreneur dans sa fonction de dirigeant et carrière poursuivi, les variables 17 à 24; le style politique de décision mesurée par les items 43,44,45,46 et le locus par les item 3,41,42,53, pour les caractéristiques du dirigeant.

En ce qui concerne les caractéristiques organisationnelles internes, les dimensions de structure sont operationalisés par les items de formalisation 47,49,50; la centralisation par les items 34,35,37 ; le processus de rationalité de décision par les items 36,38,39,40,51,52 . Les caractéristiques organisationnelles externes sont mesurées par l'incertitude et mesurées par les items 9,13,14,15 ; la dépendance est operationalisée par les items 7,8,10,11; le système d'information ou la veille par les items, 29,30,31,32. Notre variable dépendante l'orientation entrepreneuriale est comprise dans les aspects d'innovation, et mesurée par les items 18,19,20,21 ; la pro - activité (initiative) par les items 17,25,26,27 , la compétitivité et coopération par les items 16,28,48; la perception du risque par les items 22,23,24.

La compatibilité entre les images souhaitées en relation au partenariat et le partenariat obtenue est mesurée par l'analyse de contenu du discours sur le partenariat souhaité et la question 14 en relation à la démarche obtenue. L'évaluation globale du démarrage du partenariat, porte sur la qualité considérée au processus de négociation, soit sur l'attente de la continuation du partenariat, elle est opérationnalisée par les questions 1 à 7 (voir annexe 1a).

Au total, notre analyse porte donc sur les déterminants les dimensions et variables suivantes:

Déterminants	Dimensions	Variables	N° d'items	
ENVIRONNEMENT	-Incertitude	-Dynamisme- Complexité	4	
	-Dépendance	-Ressources	4	
ORGANISATION	-Structure	-Formalisation	3	
		-Centralisation	3	
	-Système d'information	-Veille	4	
	-Processus de Décision	-Rationalité	5	
	-Orientation Entreprene	-Innovation	4	
		-Risque	4	
		-Initiative	4	
		-Coopération- Compétition	3	
	INDIVIDUEL	-Locus	-Attribution	3
		-Style politique de décision	-Individuelle/ Groupe	4

Fig 11. Déterminants de l'étude

Les dimensions retenues n'ont pas la prétention d'être ni complètes ni les 'meilleurs'. La sélection effectuée est toujours limitée par d'autres instruments sur lesquels on peut s'appuyer. Ainsi d'après notre revue de la littérature, nous n'avons pas trouvé d'instruments validés dans cette matière. L'essai-erreur était toujours présente, comme dans d'autres recherches qu'ont pu consulter. En fait, la construction et validation des instruments dans ce domaine reste à développer.

L'intérêt d'un indicateur se juge au regard d'autres. La pertinence de la composition ou l'importance du nombre d'indicateurs retenus dépend des différents points de vue à éclairer,

compte tenu, que notre parcours de recherche nous entraîne tout simplement accéder à une représentation heuristique d'une réalité complexe.

Toutefois au niveau du dispositif instrumental le problème est toujours de posséder pour chaque variable un ensemble d'indicateurs qui soient représentatifs de la réalité des entreprises et d'autre part au niveau théorique qu'il permette l'interprétation des résultats.

Dans notre contexte de recherche, la justification de ses indicateurs est valide dans la mesure où l'articulation entre variables est testé en vu de leur conférer une interprétation.

Au niveau méthodologique, les résultats de notre étude seront limités par la faible représentativité de l'échantillon en termes statistiques.

Ainsi notre recherche ne pourra aisément prétendre à arriver à une validité écologique.

En ce qui concerne la deuxième partie du questionnaire se sont opérationnalisés les aspects associés au déroulement du projet ensemble qui nous amènent au développement de cette partie de l'outil . On retient ainsi les dimensions de décision ensemble, d'objectifs à atteindre, du système d'information, de plan partagé, d'apprentissage mutuelle et d'évaluation du parcours ensemble.

En résumé dans la première phase, nous sommes amenés à analyser l'anticipation que les entreprises se font quant aux potentialités de se développer avec cette démarche en partenariat avec d'autres entreprises, a partir d'une analyse de contenu (Voir annexe 3). Dans la deuxième phase, suite à la conclusion de la période de négociation entre partenaires, les amorces et les enjeux associés au démarrage du partenariat sont retenus à partir d'un questionnaire structuré (voir annexe 1 a).

Et finalement dans un troisième moment quelles sont les images associés au déroulement d'un projet ensemble, à partir aussi d'un questionnaire structuré (voir annexe 1 b).

4.4.Hypothèses

L'élaboration des hypothèses découle de la caractérisation des dimensions et niveaux d'analyse, par les groupes d'énoncés (items) en accord avec les propositions retenues dans notre questionnaire. Ainsi en ce qui concerne le niveau de l'environnement on retient les dimensions de dépendance et d'incertitude. Au niveau de l'organisation, on considère les dimensions de structure, de rationalité de décision et de système d'information. Enfin au niveau individuel on retient le style politique de décision et le locus de contrôle sur les événements.

Dans la deuxième partie du questionnaire, les hypothèses concernent les groupes de prémisses à savoir, sur les objectifs du partenariat, l'évolution du plan établie, l'apprentissage poursuivi et l'évaluation du projet en commun.

Une fois que dans la littérature revue les hypothèses énoncés nécessite dans la plupart des cas d'être testé et retester, c'est-à-dire que des répliques des études en vue de garantir leur généralisation n'as pas été réalisée. Alors, l'élaboration des hypothèses il faut le souligner ne peuvent avoir qu'une valeur de prémisses. On défini une prémisse comme une proposition d'où découle une conclusion qui est le fondement d'un raisonnement indécidable, qui est un fait considéré par les conséquences qu'il entraîne et qui peut être appauvri ou enrichi compte tenu l'expression des individus interviewés et difficilement confirmé ou infirmé de façon standard (McGuire,1997).

D'autre part, le déterminisme positiviste imprégné du primat du concept de vérité 'démonstré' ou 'objectivement vérifié' incite à privilégier l'élaboration d'énoncés normatifs et prescriptifs plutôt que des énoncés descriptifs et pragmatiques. Ces derniers résultat du développement de schèmes assimilateurs, d'apprentissage et apprenance organisationnel, de coopération et conflit, de réseaux et coalitions, de contrats et conventions, de motivations et attentes, d'efficience et de d'effectivité, de mémorisation et de délibération collective, bref du développement du paradigme pragmatique et évolutionniste qui reste à accomplir.

Hypothèses par niveaux d'analyse

AU NIVEAU DE L'ENVIRONNEMENT

Dépendance

Une stratégie de développement en commun nécessite en général que l'environnement de l'entreprise leur permet la manutention du leadership acquis, d'avoir une meilleur perception de développement futur qui leur permet aussi le contrôle des coûts ainsi que chercher des nouvelles opportunités de marché, c'est-à-dire le partenariat vise à baisser le niveau d'hostilité perçue ainsi qu'augmenter la capacité en termes de ressources.

H 1 Plus le partenariat permet à l'entreprise d'avoir une perception de long terme sur le marché, maintenir le leadership, contrôler les coûts et augmenter les opportunités de marché plus l'environnement est considérée comme ayant une capacité en termes de ressources.

Incertitude

L'incertitude concerne l'imprévisibilité de l'évolution de l'environnement. Cette incertitude porte l'entreprise à s'adapter. L'adaptation entraîne ainsi une recherche d'apprentissage, dans ce cas l'apprentissage d'autres potentiels partenaires en vue de réduire les pressions de l'environnement.

H1 Plus le partenariat permet une réponse d'anticipation, plus la perception est instable et l'influence dans le changement interne est vue comme une opportunité plus l'entreprise apprend en fonction des pressions de son environnement, plus il est compris comme incertain.

AU NIVEAU DE L'ORGANISATION

Structure

L'incertitude de l'environnement demande la nécessité d'avoir des structures plutôt organiques, en ce qui concerne les projets associés au pouvoir technique et de compétence et la décentralisation de l'autorité ou la sécondarisation du pouvoir politique au profit du pouvoir technique. Ainsi, l'adaptation nécessaire à l'environnement fait que la décentralisation et la spécialisation ou la formalisation flexible des structure soit recherché.

Centralisation

H1 Plus les décisions sont prises par le patron plus modéré est la participation des cadres et plus il existe une centralisation dans la décision, plus la structure est considérée comme centralisée.

Formalisation

H1 Plus les collaborateurs s'engagent dans les décisions de façon formelle, plus le plan de partenariat est formalisé à des niveaux spécifiques et la communication de décision de partenariat est faite de façon formelle, plus la structure est considérée comme formalisée.

Décision

Rationalité

La rationalité adéquate de décision est importante lorsque l'environnement évolue rapidement. Au niveau psycho-cognitif, quand les individus font face à un environnement instable, normalement ils cherchent à répondre en vue d'y mettre de l'ordre. Ainsi, les dirigeants définissent leurs objectifs, répertorient des informations et conçoivent des solutions afin de maîtriser la situation. Ainsi, toute rationalité de décision est nécessaire pour arriver à une solution non optimale mais adéquate. Dans maintes situations, ce qui se perd en analyse se gagne en temps. La rationalité est déterminée aussi par le temps que l'on puisse leur consacrer.

H1 Plus l'influence dans le processus de décision est analytique, l'exploitation des alternatives est systématique et plus l'analyse de l'information est exhaustive, plus l'efficacité des membres à se concentrer sur les éléments pertinents à la décision est totale, plus l'application de la décision est irréversible, ainsi plus le processus de décision est considéré comme rationnel.

Système d'information

Normalement dans la PME, le système d'information des dirigeants est dicté par les sources d'information personnelles beaucoup plus riches normalement que les seules sources formelles. Surtout dans un contexte d'incertitude les dirigeants cherchent à se faire une opinion personnelle sur l'information environnementale, mais dans la mesure où l'entreprise procure le développement du partenariat, la systématisation de ces tâches de façon prospective, où la collecte d'information se structure et se formalise, mène à une actualisation sur les potentielles entreprises avec lesquelles il peut travailler ensemble.

H 1 Plus l'entreprise fait recours à des sources d'information externe plus les tâches de collecte et d'évaluation de l'environnement sont systématiques, plus le système est prospectif et l'information sur le plan de partenariat est communiquée à l'extérieur de façon ouverte, plus le système d'information est considéré comme actualisé.

AU NIVEAU INDIVIDUEL

Locus d'internalité

La stratégie de partenariat fait que le dirigeant d'entreprise s'investit au niveau individuel. Il est souvent le principal garant pour mener à bien cette stratégie. Le contrôle sur les événements peut être compris dans un cadre de flexibilité qui exige une réponse souple à l'ambiguïté de l'environnement, à sa complexité, enfin à son changement.

H1 Plus la tendance du dirigeant à imprimer un style de management fondée sur la croyance en soi plus la décision de partenariat est évaluée sur la responsabilité du dirigeant et plus les collaborateurs croient que l'évolution du partenariat dépend du dirigeant et plus forte est l'internalité.

Style politique de décision

Il semble qu'une expérience fonctionnelle et l'expertise qui leur est associée soit autant déterminant de la réussite dans le débat décisionnel que la confiance que le dirigeant attribue à ses capacités et celles de ces collaborateurs l'amène à prendre leur avis.

H 1 Plus le débat consensuel est valorisée dans la préparation de la décision de partenariat, plus le dirigeant prend seul la décision à partir des informations recueillis pendant la négociation, plus il prend l'avis des autres pour décider ensuite seul et discute la décision dans le but d'arriver au consensus, présentant une ouverture par rapport aux intérêts et à l'avis des autres membres, plus le style politique est marqué par l'influence directe du dirigeant.

ORIENTATION ENTREPRENEURIALE INTERFIRMES

Pro-activité

La pro-activité concerne une posture d'initiative afin d'anticiper et de prendre de nouvelles opportunités en vue d'entreprendre de nouvelles formes de s'organiser par

croissance externe. Une démarche de rigueur est établie à la recherche d'une cohérence ou d'une compatibilité d'intérêts en vue d'atteindre les objectifs de progrès du partenariat. La pro-activité dépasse largement les questions du prévisible. Alors pour que le dirigeant atteigne les résultats positifs dont il se responsabilise, il fait normalement preuve d'évolution, de souplesse face à l'imprévisible. En revanche lorsqu'un résultat négatif survécu l'anticipation est circonscrite à un programme trop rigide manquant de créativité. Ceci dit, l'anticipation aura toujours affaire avec l'inconcevable et l'imprévisible, enfin il est de l'ordre du créatif et de l'invention.

H1 Plus la stratégie conjointe concerne la diversification, plus le plan engage les partenaires de façon anticipatrice et plus le développement se fait avec la collaboration des partenaires, visant une posture d'initiative élevée, l'attention est donnée aux partenaires et la concentration portées sur les éléments pertinents, plus l'entreprise se caractérise par une orientation envers l'autre entreprise de façon pro-active.

Risque

Le risque inhérent à la conclusion de tout accord suppose que le décideur soit habile pour le percevoir et l'associer à plusieurs parcours d'action. Ainsi l'investissement dans le partenariat porte l'entreprise a développé un nombre limité de projets de façon modérée, associé à une certaine flexibilité, cela ne veut pas dire que les règles ne soit pas fermes et bien établies de façon normative, mais elles sont importantes dans la mesure qu'elles permette la simplicité et l'homogénéité de procédés.

H1 Plus l'entreprise procure le développement de projets ou le risque et l'investissement sont modérés, avec un risque de gain et où le risque de coopération entraîne la confiance, plus l'orientation de l'entreprise envers l'autre est modérément risqué.

Innovation

Les entreprises qui cherchent aujourd'hui à établir des stratégies de partenariat ayant comme préoccupation l'innovation, vue qu'autrement les coûts de le faire à un niveau individuel serait plus lourds et les amènerait à se distancer ou même à perdre des parts de marché, fait qu'un

des déterminants majeurs de cette orientation entrepreneuriale soit considérée par le processus de d'innovation.

H1 Plus élevée est la capacité de renouvellement de produits-services, plus l'introduction de nouveaux produits-services et le transfert de technologie aussi bien qu'un temps de développement de nouveaux produits avec la mise en oeuvre d'une technologie conjointe, plus le changement dans les gammes de produits se fait sans problème ainsi la capacité de s'orienter à la recherche de l'innovation avec l'autre entreprises est élevée.

Attitude de Compétition-coopératon

Quand le pouvoir d'une des entreprises est mis en cause par leur asymétrie de moyens, lorsqu'une relation de force et d'opportunisme s'établissent, un positionnement de compétition est la seule posture qui la caractérise. Les risques encourus concernent le fait que la coopération ne supprime pas l'attitude de concurrence. En partenariat, les entreprises cherchent nécessairement à dépasser cette posture de compétitivité en vue d'atteindre une posture synchrétique de coopération-compétition.

La compétitivité comprend des investissements simultanés entre d'un côté les aspects coopératifs dans le sens que l'entreprise a besoin d'accéder au know-how de l'autre entreprise en vue d'une production collective des connaissances partagée de façon équitable. Ainsi selon le degré de l'opportunité résultat du partenariat (bénéfices communs) et le degré d'apprentissage d'une entreprise à l'égard de l'autre (bénéfices individuels) le syncrétisme entre coopération et compétition devient explicite. Les bénéfices communs sont évalués seulement lorsque les partenaires apprennent de façon pro-active d'apprentissage mutuelle.

H 1 Plus l'attitude de l'entreprise dans son positionnement partenarial, sa logique de l'évolution de la relation future et sa conviction de travailler avec d'autres entreprises est dépassé par une posture de compétition, plus le développement d'un syncrétisme de coopération-compétition est viable.

La variable dépendante considérée est l'orientation entrepreneuriale, qui se définit par la proactivité, l'innovation, le risque et le degré de compétitivité/coopération.

Les variables indépendantes de l'environnement sont l'incertitude et la dépendance, mesurée par les variables de dynamisme, complexité et la perception des ressources; de

l'organisation la structure formelle ou centralisée et le processus de décision mesurée par l'aspect de rationalité; et au niveau individuelle par le style politique de décision et le locus d'internalité

Hypothèse inter-niveaux d'analyse

Individuelle

Locus

H1 Le Locus est lié positivement à l'OEI

H0 Le Locus est lié négativement à l'OEI

Style politique

H1 Le style politique de décision marqué par l'influence du dirigeant est lié positivement à l'OEI

H0 Le style politique de décision marqué par l'influence directe du dirigeant est lié négativement à l'OEI

Organisation

Structure

H1 La centralisation de la décision est liée positivement à l'OEI

H0 La centralisation de la décision est liée négativement à l'OEI

H1 La formalisation de la décision est liée positivement à l'OEI

H0 La formalisation de la décision est liée négativement à l'OEI

Décision

H1 La rationalité de la décision est liée positivement à l'OEI

H0 La rationalité de la décision est liée négativement à l'OEI

Système d'information

H1 Un système d'information actualisé est lié positivement à l'OEI

H0 Un système d'information actualisé est lié positivement à l'OEI

Environnement

H1 Un environnement ayant une capacité en ressources est liée positivement à l'OEI

H0 Un environnement ayant une capacité en ressources est liée négativement à l'OEI

H1 Un environnement incertain, c'est-à-dire instable, dynamique et complexe sont liés positivement à l'OEI

H0 Un environnement incertain, c'est-à-dire instable, dynamique et complexe sont liés négativement à l'OEI.

En ce qui concerne la deuxième partie du questionnaire on énonce les hypothèses suivantes:

Objectifs

H1 Plus la coopération de partenariat prend en considération les objectifs du partenariat, plus l'existence de conflits entre les objectifs individuels de l'organisation et les objectifs ensembles diminuent; la résolution du conflit étant prévu par des mécanismes conventionnels et la poursuite des objectifs à atteindre est faite avec des sauvegardes éthiques plus les objectifs du partenariat s'atteignent.

Décision

H1 Plus le partenariat se déroule à partir d'une démarche de convention et de négociation continu entre les dirigeants des entreprises partenaires, plus la plupart des décisions concernent les aspects de projets futurs, plus les acteurs cherchent à sortir souvent du commun lorsqu'ils envisage les alternatives à suivre; procurant analyser les problèmes dans un cadre général; plus les critères de décision aboutissant à la performance, où la mise en oeuvre des décisions se confronte souvent avec l'imprévu, plus le processus de décision dans le développement du partenariat est abductif.

Information

H1 Plus la recherche d'information par les partenaires avant la décision est exhaustive, l'analyse de cette information est complétée à partir des techniques d'analyse quantitative plus la décision en commun est rationnelle.

H2 Plus les décisions sont affectées par les jeux de pouvoir et d'influence entre les membres des entreprises et plus cette influence s'exerce de façon accentuée par une des entreprises plus le pouvoir doit être fondé sur l'échange de savoir.

Plan

H1 Plus le projet de partenariat se développe à long terme étant donné que les partenaires suivent le plan conjoint et les règles accordés dans leur prise de décision, ou quand cette planification ne se déroule pas comme prévu, les partenaires trouvent des nouvelles solutions; les projets ensemble marquent une certaine rupture, suivant des directives générales, qui entraînent, un risque, faisant preuve d'ouverture, face au changement plus le plan est maîtrisable.

Apprentissage

H1 Plus l'apprentissage associé au développement ensemble est total, par le transfert de savoir déterminant une parité qui assure l'équité, plus la pédagogie du partenariat mélange des savoirs et le repérage des connaissances à acquérir, plus la technologie mise en réseau facilite la mobilisation de nouvelles compétences, enfin plus l'apprentissage est conçu comme génératif.

Evaluation

H1 Plus le dynamisme, la complexité et les ressources dont les entreprises disposent sur le marché est instable, plus l'analyse de l'accord se penche sur les faits pertinents, plus les valeurs sont considérés comme les déterminants majeurs de la démarche en commun, plus la compatibilité entre style est élevé, ainsi la structure et l'environnement des entreprises entraînent la concrétisation du partenariat.

4.5. Procédés mis en oeuvre

Dans une première phase, nous avons commencer par développer un prétexte auprès d'un petit groupe de dirigeants par entretiens dans la région de Lorraine.

Dans l'année de 97 nous avons donné suite à ce prétexte par courrier au Portugal auprès de quatre cents PME. L'objectif était surtout de nous assurer de la garantie de réponse; on a reçu 45 questionnaires, dont 35 exploitables. En France, on a envoyé cent questionnaires dans la région de Lorraine et on a reçu 14 questionnaires; 10 autres questionnaires ont été testées personnellement; pour un total de 24 questionnaires obtenu.

Une première analyse statistique de ces données, nous a donné une idée de la validité de la structure de ce questionnaire. La validité nous présente en fait, des corrélations entre variables, et les facteurs qui encourent d'être statistiquement retenues. Ce qui nous permet de travailler le questionnaire en quelques facteurs, les plus corrélé et de construire des hypothèses heuristiques de travail.

Pourtant, l'adaptation finale du questionnaire est faite en fonction de notre objet d'étude: les décisions de partenariat entre PME (voire annexe 1a).

Les entreprises françaises et portugaises en voie de conclusion des accords environ une centaine a définitivement arrivé à effectuer ses contrats jusqu'à la fin de 1998.

Tous les autres entreprises selon les données de la C.C.I: de Clermont continue en France ce processus. Au Portugal un nombre faible d'entreprises ont achevé ce processus.

Le questionnaire final a été envoyé au total de l'échantillon français et seulement 35 questionnaires sont revenues, dont 30 exploitables. Au Portugal, on a envoyé le questionnaire à l'ensemble de l'échantillon et 40 réponses ont été reçu dont 30 exploitables.

L'échantillon final est ainsi raisonnable si on considère le nombre d'entreprises ayant développé des conventions. Mais l'encouragement en terme de validation de notre instrument de recherche avec un minimum de représentativité des entreprises par région et par secteur d'activité est ainsi très loin de ce qui serait souhaitable.

De toute façon, il faut souligner que l'administration d'un tel questionnaire en toutes circonstances que soit par courrier ou par téléphone dépend toujours de la disponibilité du dirigeant. De toute façon, il est bien connu que les entreprises, peut-être en particulier les PME n'accordent guère leur temps à répondre à des questions qui concernent de façon très directe les aspects de la stratégie de leur entreprise, bien évidemment.

Ainsi la faiblesse des réponses obtenues dans cette première démarche nous conduit à faire une relance afin d'obtenir des informations complémentaires, sur la manière dont l'évolution de la démarche conjointe est perçue (voir annexe 1b).

Au total, on a pu arriver à l'obtention aussi de 30 réponses, tant pour l'échantillon portugais que pour le français.

Les réponses à notre enquête relèvent des points de vues des dirigeants, considérant tous les effets de théories implicites, comme les effets d'halo, qui sont toujours présents. D'autre part l'objectivité du questionnaire est interprétée par les individus selon le contexte dans lequel ils développent leur démarche de partenariat. Sans trop remettre en cause la subjectivité à laquelle toute démarche méthodologique est confrontée, tant du point de vue qualitatif que quantitatif, les biais de perception associés restent en tout cas présents. L'interprétation des données sera alors faite avec prudence étant donné que l'étude se réfère aux perceptions de l'individu interrogé et non à des faits objectifs.

Nous ne présenterons pourtant une grande batterie statistique en raison de la restriction d'échantillonnage sur lequel nous avons pu travailler.

L'application de la même méthodologie statistique est faite sur les deux échantillons portugais et français, dont 30 observations acquises. L'objectif étant de considérer quelle est la relation entre l'orientations entrepreneuriale interentreprises, à travers les dimensions considérées à savoir l'environnement, l'organisation et au niveau individuel. Ainsi, on cherche à construire une échelle pour chaque niveau d'analyse de groupes considérés en procurant l'existence de relation entre eux. La construction d'une échelle vise toujours à s'assurer que les items qui la composent présente une certaine cohésion. De ce fait, avant d'appliquer une analyse de la fiabilité à chaque sous-échelle à partir de l'alpha de Cronbach (ce qui nous permettra de choisir les items qui composent l'échelle), on applique tout d'abord l'analyse factorielle exploratoire pour vérifier la validité de construit. L'analyse factorielle est appliquée à chacun des sous-groupes en étude en vue d'analyser la proximité entre eux: s'il est correct de les considérer sur une même échelle ou si certains items doivent être ignorés dans la construction des résultats trouvés *a posteriori* par l'analyse de la fiabilité. De toute manière, avant d'appliquer des statistiques plus complexes, il nous faut tout d'abord étudier chaque item ou variable séparément, pour nous garantir la qualité des données. L'analyse exploratoire univariée est très utile aussi bien pour la connaissance des données que pour le contrôle des données. Leur analyse est faite à partir des valeurs extrêmes, d'un histogramme, et de teste de normalité, comme celui de Shapiro-Wilks et Lilliefors. Le teste de normalité de Lilliefors est une modification du teste de Kolgomorov-Smirnov, c'est-à-dire les valeurs de la moyenne et de la variance ne sont pas

connues et elles sont à estimer. Le teste de Shapiro-Wilks est généralement utilisé pour des échantillons avec une dimension de 50 observations ou moins, ce qui est notre cas. D'autre part en ce qui concerne l'analyse factorielle, notre objectif est la réduction de l'information, c'est-à-dire la construction de combinaisons linéaires de plusieurs variables (les facteurs). Chaque groupe de variables explique le maximum de la variabilité des données et l'indépendance de chaque facteur qui est ainsi responsable pour un pourcentage de la variabilité total des données.

Une fois les échelles construites, on les considère comme des variables exogènes par la régression 'optimal scaling', où 'l'Orientation Entrepreneuriale' est considérée comme variable dépendant. Enfin, de façon complémentaire on applique l'analyse factorielle à ces échelles pour comprendre leur proximité.

La même méthode statistique est utilisée pour la deuxième partie du questionnaire.

TROISIEME PARTIE: Discussion des résultats et conclusion

V.ANALYSE DES RESULTATS

5.1.Objectif et méthodologie statistique utilisée

L'application de la même méthodologie est faite sur les deux échantillons dont 30 observations sont portugaises et françaises.

Dans une première phase, l'objectif étant de considérer quelle est la relation entre 'l'Orientation Entrepreneuriale' (OE) avec les trois dimensions considérées aux différents niveaux d'analyse, à savoir 'Environnement' (ENV), 'Organisation' (ORG) et 'l'Individuel' (IND); on cherche ainsi à construire une échelle pour chacun des quatre groupes, en procurant l'existence de relation entre eux.

La construction d'une échelle vise toujours à assurer que les items qui la composent ont une cohésion entre eux. De ce fait, avant d'appliquer une analyse de la fiabilité à chacune des échelles à partir de l'alpha de Cronbach (ce qui nous permettra de choisir les items qui composent l'échelle définitive), on applique tout d'abord l'analyse factorielle exploratoire pour vérifier la validité de construit ou sa validité interne.

L'analyse factorielle est appliquée à chacun des sous-groupes en étude en vue d'analyser la proximité entre eux: s'il est correct de les considérer dans une même échelle ou si certains items doivent être éliminés dans la construction de l'échelle. Les résultats de l'analyse factorielle, nous anticipent et se réfèrent à la confirmation des résultats trouvés *a posteriori* dans l'analyse de la fiabilité, considérant l'alpha de Cronbach.

De toute façon, avant d'appliquer des statistiques plus complexes, on commence tout d'abord à étudier chaque item ou variable séparément. Ainsi, une première analyse de contrôle de qualité des données informatisées est faite à partir des 52 variables du questionnaire.

5.2.Analyse Univariée des observations françaises

Les 52 items du questionnaire comprennent les sous-groupes suivants, à savoir: les 7 premiers items du questionnaire caractérisent le 'Démarrage du partenariat', V1 à V7 dans l'output. Les 8 items suivants composent le sous-groupe 'Environnement', à savoir la 'Dépendance' items V8 et V9, V11 et V12, 'l'Incertitude' items V10 et V13 à V15 dans le

output; les 15 items de l'Organisation, à savoir la 'Structure' items V34, V35 et V37, items V47, V49 et V50, le 'Système d'information' items V29 à V32 et le 'Processus de décision', items V36; V38, V39 et V40 et V51; les 14 items qui constituent le sous-groupe 'Orientation Entrepreneuriale', concernent 'l'Innovation' items V18 à V21, le 'Risque', items V22 à V24, 'l'Initiative' V17, et V25 à V27 et la 'Coopération-Compétition', V16, V28 et V48. Les 8 items qui composent le groupe 'Individuel': le locus V33, V42 et V52, le 'Style politique' V43 à V46, dans l'output.

L'analyse exploratoire univariée est très utile aussi bien pour la connaissance des données que pour la validité de la qualité des résultats. C'est ainsi un pas très important pour vérifier à partir des caractéristiques des variables, les limites de l'application des techniques les plus complexes, mais aussi un instrument de contrôle des données.

Le tableau de statistiques descriptives est formé par les mesures de tendance centrale (moyenne, intervalle de confiance et médiane), quelques mesures de dispersion (variance, écart type, minimum et maximum) et des mesures relatives à la forme de distribution des valeurs relative à la distribution normale (*Kurtosis*).

Fréquemment l'application des méthodologies statistiques un peu plus complexes (comme par exemple l'analyse de variance - ANOVA -) nécessite, dans les hypothèses de base, que les variables en jeu poursuivent la distribution normale.

Deux tests de normalité des variables ont été effectués: celui de *Shapiro-Wilks* et celui de *Lilliefors*. Le test de normalité de *Lilliefors* est une modification du test de Kolmogorov-Smirnov, lorsque les valeurs de la moyenne et de la variance ne sont pas connues et elles sont estimés à partir de l'échantillon. Le teste de *Shapiro-Wilks* est généralement utilisé pour des échantillons avec une dimension de 50 ou moins d'observations, ce qui est le cas.

L'analyse du tableau de statistiques descriptives et des valeurs extrêmes nous permet de vérifier qu' il n'existe apparemment pas de valeurs impossibles de ces variables.

Étant donné la dimension réduite de l'échantillon, on utilise le test de Shapiro-Wilks pour tester si les variables présentent une distribution normal ou non. On peut vérifier que pour les variables suivantes, l'hypothèse de normalité est faible, c'est-à-dire les variables s'écartent un peu de la distribution normale: V8, V11 (à la limite), V21, V22, V27, V28 (à la limite) et les variables V30, V32, V37, V40, V43, V51 et V52 (voir annexe 4a).

En ce qui concerne l'échantillon français, on commence par présenter les données descriptives, présentant le résultat associé à chacune des prémisses en étude.

Tableau 1. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de l'environnement

Environnement	Moyenne	Ecart type
V8 Dépendance	3,8000	1,4479
V9 Dépendance	4,8667	1,5477
V10 Incertitude	4,7333	1,8370
V11 Dépendance	4,8333	1,8370
V12 Dépendance	4,4000	1,6103
V13 Incertitude	4,7333	1,6386
V14 Incertitude	4,5000	1,5029
V15 Incertitude	5,3000	1,3429

En ce qui concerne la dépendance à l'égard de l'environnement, étant donné que la perception de long terme sur le marché partenarial (3,80) est faible et le contrôle des coûts (4,86) élevé, maintenir le leadership est plus élevé (4,83) et les opportunités de marché conjointes sont intéressantes (4,40), la capacité en ressources est perçue comme élevée (4,47).

Par rapport à la perception de l'incertitude, plus le partenariat permet une réponse d'anticipation sur l'environnement (4,73), plus il est perçu comme instable (4,73) et plus l'influence de l'environnement dans le changement est vu comme une opportunité (4,50), plus l'entreprise apprend en fonction de ses pressions externes (5,30) et plus l'environnement est compris comme incertain (4,81).

Tableau 2. Résultat des statistiques descriptifs au niveau individuel

Individuel	Moyenne	Ecart type
V33 Locus	5,4000	0,8944
V42 Locus	4,8667	0,7303
V52 Locus	4,4667	1,4559
V41 Styopolitique	4,4333	1,3566
V43 Styopolitique	4,3333	1,6678
V44 Styopolitique	5,2333	1,3047
V45 Styopolitique	5,2333	1,3047
V46 Styopolitique	4,9333	1,1121

Au niveau de l'attribution, plus un style de management fondé sur une forte croyance en soi (5,40) plus la décision de partenariat est évaluée à partir de la responsabilité du dirigeant

(4,86) et plus les collaborateurs croient que l'évolution du partenariat dépend du dirigeant (4,46) plus élevée est le degré d'internalité (4,91).

En ce qui concerne le style politique, plus le débat consensuel est valorisé dans la préparation de la décision (4,43), plus le dirigeant prend seul la décision à partir des informations recueillies pendant la négociation (4,33), plus il prend l'avis des autres pour décider ensuite seul (5,23) et discute la décision dans le but d'arriver au consensus (5,23), présentant une ouverture par rapport aux intérêts et à l'avis des autres membres (5,93). Au total (4,83) plus le style politique est marqué par l'influence directe du dirigeant.

Tableau 3. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de l'organisation

Organisation	Moyenne	Ecart type
V34StrCent	4,1333	2,1613
V35StrCent	4,7333	1,2576
V37SrtCent	3,9667	1,6914
V47SrtForm	4,8667	1,3322
V49SrtForm	5,1667	1,2341
V50SrtForm	4,7000	1,6220
V36DecRatio	4,5667	1,5687
V38DecRatio	5,4000	1,3797
V39DecRatio	4,8667	1,2243
V40DecRatio	3,9000	1,3734
V51DecRatio	3,6667	1,2954
V29SystInf	5,1000	1,4937
V30SystInf	4,3000	1,4420
V31SystInf	4,9333	1,3880
V32SystInf	4,1333	1,7167

Au niveau de l'analyse interne, en ce qui concerne la structure de centralisation, plus les décisions sont prises par le patron (4,13), plus la participation des cadres élevée (4,73), plus la centralisation dans des décisions tendancielle élevée (3,96), plus dans ce cas, la décision est centralisée. Au total, (4,27) la centralisation est élevée.

La formalisation de la structure, plus la forme dont les collaborateurs s'engagent dans les décisions de façon formelle (4,86), plus le plan de partenariat est formalisé à des niveaux

spécifiques (5,16) et la communication de la décision est formelle (4,70), plus la structure est formalisée, au total compris à un niveau élevé (4,91).

En ce qui concerne la rationalité dans la prise de décision, plus l'influence dans le processus de décision est analytique (4,56), l'exploitation des alternatives envisagées est systématique (5,40), plus l'analyse de l'information est exhaustive (4,86) et plus l'efficacité des membres à se concentrer sur les éléments pertinents à la décision est totale (3,90) ainsi plus l'application de la décision est irréversible (3,66) et la rationalité de la décision est plus élevée, au total (4,48).

Par rapport au système d'information, plus la décision de partenariat fait recours à des sources d'information externe (5,10), plus les tâches de collecte et d'évaluation sur l'environnement partenarial sont systématique (4,30), plus le système d'information est prospectif (4,93) et l'information sur le plan de partenariat est communiqué à l'extérieur de façon ouverte (4,13), plus le système d'information est actualisée, au total (4,61).

Tableau 4. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de l'orientation entrepreneuriale inter-firmes

O. E. I.	Moyenne	Ecart type
V16 Coop-Comp	5,2000	0,9248
V28 Coop-Comp	4,5667	1,3047
V48 Coop-Comp	4,7333	1,1121
V17 Proactif	4,1333	1,6344
V25 Proactif	4,9333	1,2576
V26 Proactif	4,7667	1,6333
V27 Proactif	3,8333	1,4404
V22 Risque	3,8667	1,4320
V23 Risque	5,0333	1,1885
V24 Risque	5,0333	1,2452
V18 Innov	4,6667	1,5162
V19 Innov	4,6333	1,6501
V20 Innov	5,0333	1,6501
V21 Innov	4,4333	1,2954

Plus élevée est la capacité de renouvellement de produits-services (4,66), plus l'introduction de nouveaux produits-services et le transfert de technologie (5,03) aussi bien qu'un temps de développement de nouveaux produits avec la mise en oeuvre d'une technologie

conjointe (4,63) plus le changement dans les gammes de produits se fait sans problèmes (4,43). Ainsi la capacité d'innover en partenariat est plus élevée, au total (4,68).

Plus la stratégie conjointe est de diversification (4,13), plus le plan engage les partenaires de façon pro-active (4,76) et plus dans le développement du partenariat l'attention est donnée aux partenaires, et la concentration sur les éléments pertinents (4,93), en visant une posture d'initiative modérée (3,83), plus l'orientation envers l'autre entreprise est considérée ayant une initiative plus élevée, au total (4,41).

Plus l'entreprise cherche à développer des projets dans lesquels le risque et l'investissement sont élevés (3,86), avec un certain risque de gain (5,03) et où le risque de collaboration entraîne une certaine confiance (5,03) moins risquée est l'orientation de l'entreprise envers l'autre, au total (4,64).

Plus l'attitude de l'entreprise dans son positionnement partenarial est élevée (5,20), plus sa logique d'évolution futur de la relation partenariale (4,56) et sa conviction de travailler avec d'autres entreprises élevés (4,73), plus le syncrétisme de coopération-compétition est viable, au total (4,83).

En ce qui concerne le démarrage du partenariat:

Tableau 5. Résultats des statistiques descriptifs au niveau du Démarrage du partenariat

	Moyenne	Ecart type
Satisfaction générale	4,7000	1,1188
Relation Objectif-résultat	4,6000	1,2484
Ressources utilisés	4,6333	1,0981
Collaboration-valeurs	4,9667	0,8899
Confiance	5,4667	0,8193
Développement-performance	5,3000	0,7944
Stratégie	2,9667	0,9994

D'une manière générale le démarrage du partenariat est conçu de façon positif.

5.3. Analyse Factorielle aux différents niveaux d'analyse

En ce qui concerne l'analyse factorielle, l'objectif étant la réduction de l'information, c'est-à-dire on part de plusieurs variables dépendantes entre elles (dans ce cas les différents items qui composent chacun des quatre groupes en étude), on construira des combinaisons linéaires de ces variables (les facteurs) de façon que chacune d'entre elles explique au maximum la variabilité des données et que chaque facteur soit indépendant des autres facteurs.

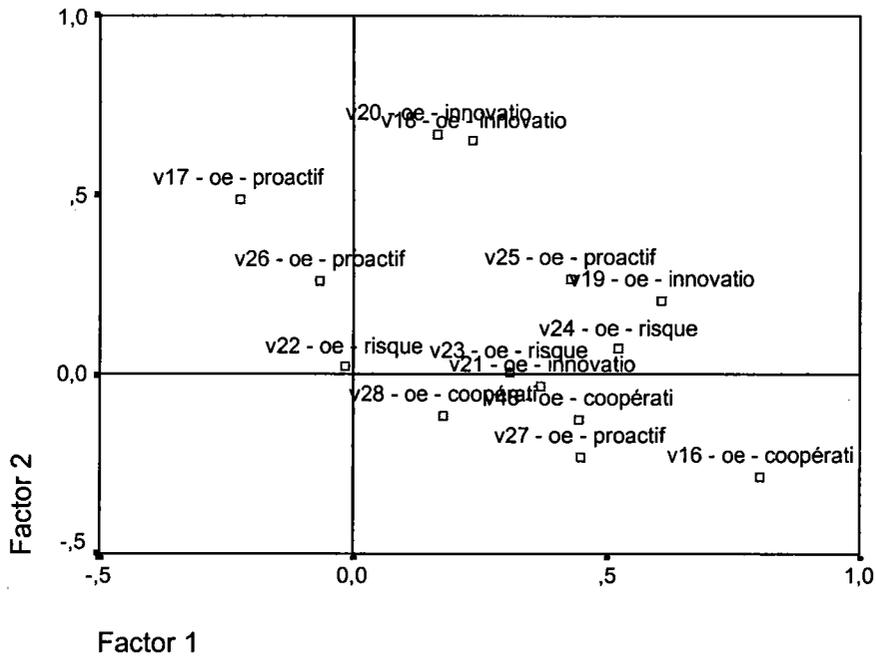
Chaque facteur est ainsi responsable d'un pourcentage de la variabilité total des données. Avec l'ordonnement des facteurs obtenus, c'est-à-dire de ceux qui associent la plupart de la variance totale, on peut interpréter les facteurs les plus importantes de nos données.

Plus loin sont les points de l'origine du plan, plus l'influence existe sur le facteur, aussi bien négativement (à gauche, si on considère le facteur qui se trouve dans les abscisses) que positivement (à droite du graphique). Plus proche sont les points entre eux, plus ils sont égaux ou corrélés.

En appliquant l'analyse factorielle aux quatre groupes en étude, à savoir: 'l'Orientation Entrepreneuriale', 'l'Environnement', 'l'Organisation' et 'l'Individuel' on obtient:

Le groupe 'Orientation Entrepreneuriale' est constitué par les items V17, V18, V19, V20, V21, V22, V23, V24, V25, V26, V27, V28. Le premier facteur principal est responsable par l'explication de 21% de la variabilité des données par les items V16, V19, V24, V26, V27, V28, V48, V25, V21 et V23, alors que le deuxième facteur explique 15% par les items V17, V18, V20 et V22 (voir annexe 4 b)

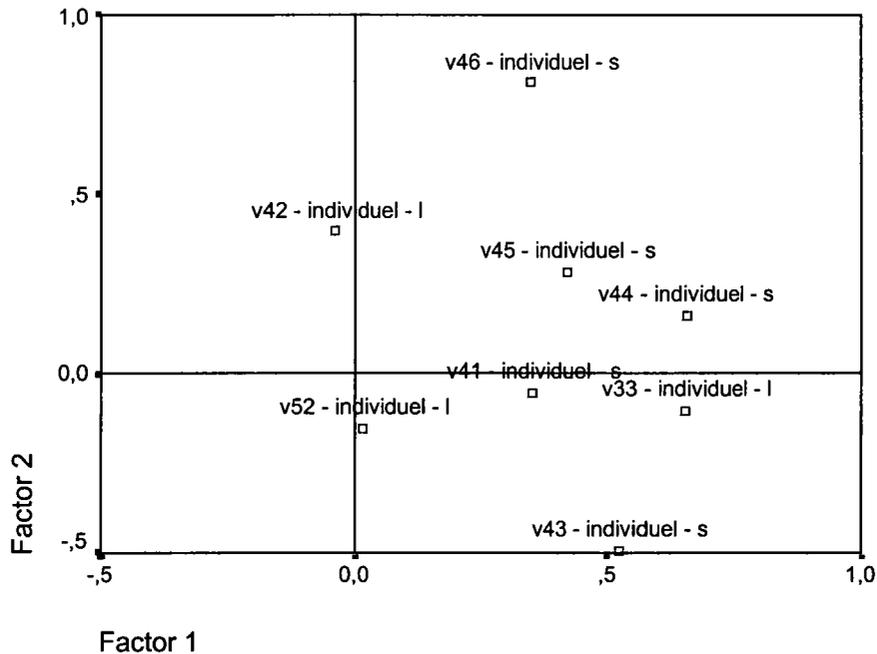
Factor Plot in Rotated Factor Space



Les variables V18, V20, V22, V26, et V28 apportent une faible explication dans l'ensemble.

En ce qui concerne le facteur 'Individuel' il est constitué par les items V33, V41, V42, V43, V44, V45, V46, et V52. Le premier facteur principal est responsable de l'explication de 27% de la variabilité des données par les items V44, V33, V43, V45, et V41, alors que le deuxième facteur explique 21% par les items V46, V42. (voir annexe 4b)

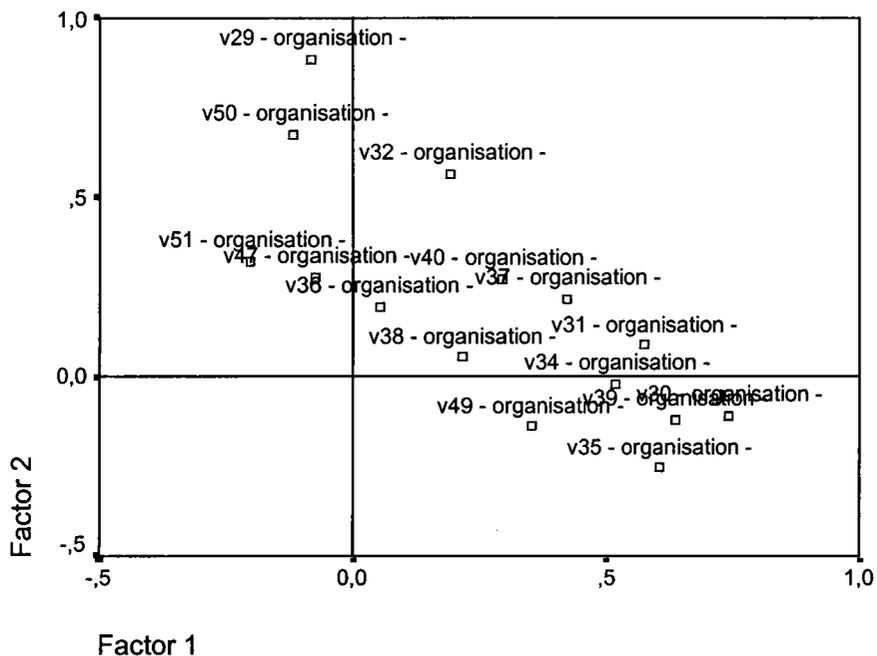
Factor Plot in Rotated Factor Space



Les items V41, V42, V43 et V52 présentent une expression finale inférieure dans l'explication de cette dimension.

Le facteur 'Organisation' est constitué par les variables V29, V30, V31, V32, V34, V35, V36, V37, V38, V39 et V40, V47, V49, V50 et V51. Le premier facteur est responsable par l'explication de 21% de la variabilité des données par les items V30, V38, V39, V35, V31, V34, V37, V49 tant que le deuxième facteur explique 16% par les items V29, V32, V40 et V50. (voir annexe 4b)

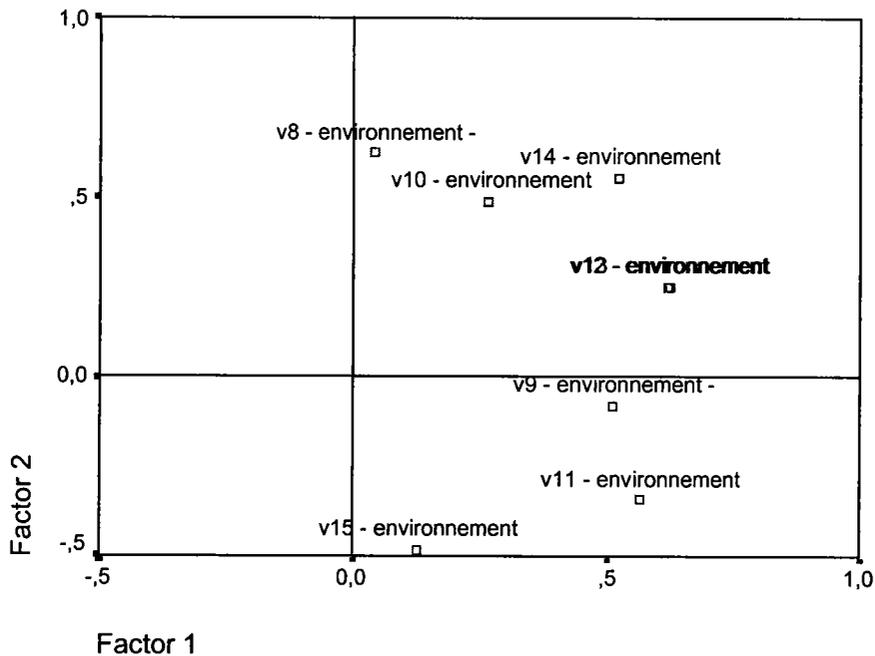
Factor Plot in Rotated Factor Space



À partir de l'observation du plan factorielle, on vérifie qu'il existe trois items bien différents des autres, à savoir, le 29, le 32 et le 50 qui pourront éventuellement constituer une deuxième échelle de ce groupe, 'Organisation'. Les items 51, 47 et 36 ont un comportement distinct des autres, et contribuent de façon significative pour le premier facteur. Les items 36 et 38 présentent un faible explication dans l'ensemble.

En ce qui concerne le facteur 'Environnement' est constitué par les variables V8, V9, V10, V11, V12, V13, V14 et V15. Le facteur principal est responsable par l'explication de 32% environ de la variabilité des données par les items V9, V11, V12, V13 et V15, alors que le deuxième l'explique en 22% par les items V8, V14, V10. (voir annexe 4b)

Factor Plot in Rotated Factor Space



Les items 15 et 11 apporte une faible explication dans l'ensemble. La cohésion la plus forte est constituée par les items 12, 13, 10, 14 et 8 sur le premier quadrant.

5.4. Analyse de la Fiabilité des Echelles: Alpha de Cronbach

À partir de la construction de chacun des groupes en étude ('Orientation Entrepreneuriale', 'Environnement', 'Organisation', et 'Individuel') une échelle constitue la moyenne des valeurs associées aux items qui constituent chaque groupe. L'alpha de Cronbach est une mesure statistique qui nous donne la consistance interne de chacune des échelles. La variation est entre 0 et 1, et elle est plus élevée lorsque les items sont corrélés entre eux. Il est raisonnable que les items d'une même échelle aient une moyenne proche, ainsi qu'une variance proche.

Dans le tableau final de l'output de chacune des analyses de la fiabilité réalisées à partir de l'alpha de Cronbach, il existe deux colonnes qui nous aident à déterminer si un item doit ou non être considéré dans l'échelle. Le premier indique pour chaque item la corrélation de ce item avec les autres items, avec un valeur supérieur à 0,5 pour que l'item soit retenu sur l'échelle. La deuxième indique quelle est la valeur de l'alpha de Cronbach, si l'item est enlevé de l'échelle. Ainsi il faut enlever un item lorsque une augmentation de alpha se vérifie, et quand la corrélation avec les autres items est inférieure (items corrélés négativement devront être éliminés). Pourtant,

il n'est pas conseillé d'enlever plusieurs items à un même moment, parce que, par exemple, l'élimination d'un des items fort corrélés (en valeur absolue) avec les autres peut modifier les résultats de l'analyse. Ainsi ce traitement est fait à partir d'une analyse conjointe de tous les items qui constituent chaque groupe et est enlevé à chaque étape l'item moins corrélé avec les autres dont l'élimination augmente l'alpha (voir annexe 4c).

Van de Ven et Ferry (1980) soutiennent que pour une sous-échelle constituée par au moins trois items finals, c'est-à-dire une dimension mesurée par trois ou plusieurs items le coefficient alpha se situe entre .35 et .55, alors les valeurs obtenus par les sous-échelles ou le niveau d'analyse sont adéquates. En outre, si on considère le valeur moyenne à un niveau plus exigeant l'alpha de Cronbach est considérée valable s'il est supérieur à .70 (Cronbach,1990), ce qui indique que le coefficient nous présente une consistance interne plausible, excepté la dimension Individuelle. Ainsi, les échelles mesurent le même construit ou phénomène.

Tableau 6. Consistance Interne des Echelles (échantillon Français)

Alpha de Cronbach	Dimensions	Nombre d'énoncés
.71	Environnement	six items retenus sur huit
.74	Organisation	huit items retenus sur quatorze
.64	Individuel	cinq items retenu sur sept
.71	O.E. Interfirmes	huit items sur quatorze

En ce qui concerne l'échantillon français, on présente les items qui constituent chaque échelle finale.

L'échelle de 'Orientation entrepreneuriale' est constituée par les items 16, 19, 21, 23, 24, 25, 27 et 48, avec un alpha associé de 0.70. Il n'est pas nécessaire de considérer une deuxième échelle avec les items 18 et 20 car l'alpha est à 0.64.

L'échelle 'Environnement' est composée par les items 8,9,10,12,13,et 14 avec un alpha de 0.71. La première échelle de 'Organisation' est composée par les items 30,31,34,35,37,39,40 et 49 avec un alpha associé de 0.74, la deuxième échelle de 'Organisation' est composée par les items 29, 32 et 50 avec un alpha de 0.73. L'échelle 'Individuel' n'est pas facile à construire parce que l'alpha se situe à 0.64, par les items 33,44,45 et 46. (voir annexe 4c)

Ces résultats obtenus par la fiabilité avec alpha de Cronbach sont confirmés aussi par l'analyse factorielle. À partir de la régression 'optimal scaling' nous allons par la suite considérer l'échelle 'Orientation Entrepreneuriale' comme variable dépendante et les échelles 'Environnement', 'Organisation1', 'Organisation2' et 'Individuel' comme variables exogènes.

Nos hypothèses sont ainsi confirmées au niveau d'analyse de l'environnement, de l'organisation, et de l'orientation interpreneuriale interfirmes. Des réserves pour la dimension individuel doit être présenté, car l'alpha leur associé est inférieur à .70. Mais si on considère la règle plus modeste de Van de Ven et Ferry (1980) les hypothèses à ce niveau peuvent être aussi considérés.

Cela peut être aussi confirmer par la corrélation entre les échelles (voir annexe 4 e)

5.5. Analyse de Régression 'Optimal Scaling'

Pour exprimer l'échelle relative à 'Orientation entrepreneuriale' (OE) en comparaison avec les autres échelles 'Environnement' (ENV), 'Organisation 1' (ORG1) et 'Organisation 2' (ORG2) et 'Individuel' (IND) on utilise la régression '*optimal scaling*' dans laquelle 'Orientation Entrepreneuriale' est la variable dépendante et les autres trois variables sont des variables exogènes du modèle.

Cette méthodologie quantifie les catégories de variables de façon à minimiser la corrélation carré entre la variable dépendante et une combinaison linéaire des variables indépendantes (Bryman et Cramer, 1990). Ainsi, le calcul de la base de données dans la mesure où chaque variable indépendante est introduite dans le modèle est responsable du maximum de variance de la variable dépendante.

La statistique F de ce tableau teste séparément, pour chaque variable indépendant si le coefficient qui leur est associé dans le modèle est nul, c'est-à-dire s'il est important de considérer cette variable dans le modèle. Toute la valeur de F supérieure à quatre indique qu'un coefficient est significatif au niveau de 5%. Ainsi, les trois variables sont toutes statistiquement importantes pour le modèle. Toutefois, si on observe la colonne 'Importance' qui nous donne l'importance relative de chaque variable indépendante dans le modèle, on peut vérifier qu'il existe une concentration explicative dans l'échelle de 'Environnement' (voir annexe 4 d).

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	29,999	4	7,500	226110,788	,000
Residual	,001	25	,000		
Total	30,000	29			

Tableau7.Régression‘optimalscaling’

	Coefficients									
	Standardized Coefficients			Correlations				Tolerance		
	Beta	Std. Error	F	Zero-Order	Partial	Part	Importance	After Transformation	Before Transformation	
ENV	1,001	,001	627266,698	1,000	1,000	,833	1,001	,693	,887	
ORG1	-5,361E-03	,001	17,866	,491	-,646	-,004	-,003	,687	,845	
ORG2	3,309E-03	,001	9,569	-,074	,526	,003	,000	,966	,975	
IND	5,521E-03	,001	21,395	,406	,679	,005	,002	,776	,933	

Le tableau de quantifications dans l'output présente les scores optimaux recalculés pour chaque niveau des variables de notre modèle. Les graphiques présentent pour chaque variable les valeurs de base et les valeurs recalculées des scores.

On peut ainsi vérifier que pour les entreprises françaises, la variable ou l'échelle plus importante pour estimer le développement de l'Orientation Entrepreneuriale Interentreprises est l'Environnement (F=627266,698) suivi par ordre d'importance par le groupe Individuel (F=21,395), Org 1 (F=17,8669) et Org2 (F=9,569). Toutefois, ce résultat doit être compris avec prudence étant donné la composition de l'échantillon comme acceptable.

5.6.Analyse de la deuxième partie du questionnaire

Dans une deuxième phase, l'objectif est de trouver la liaison entre 'l'Orientation Entrepreneuriale' avec les dimensions de 'Plan', 'Objectif', 'Décision', 'Information', 'Evaluation' et 'Apprentissage'. Ainsi, la construction d'une échelle pour chaque groupe est obtenue.

L'analyse des statistiques descriptives et exploratoires par item par les testes de normalité nous permettent une analyse des résultats par le test Shapiro-Wilks, où les variables V5, V9, V14, V15, V16 et V23, s'écartent de la normal (voire annexe 5a).

Présentant les données descriptifs en vue de leur associé nos prémisses:

Tableau 8. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de la dimension Plan

Plan	Moyenne	Ecart type
V1 Dévelop -PI	4,8000	1,0635
V7 Sui-PI	4,7667	1,0400
V13 Chang - PI	4,7333	0,9444
V18 Pro-PI	4,8333	1,2058
V20 Dir-PI	4,7333	1,2299
V21 Proj-PI	4,4667	1,0417
V27 Sol-PI	4,3000	0,9879

Plus le projet de partenariat se développe à long terme (4,80) étant donné que les partenaires suivent le plan conjoint et les règles accordées dans leur prise de décision (4,76) où lorsque cette planification ne se déroule pas comme prévu, les partenaires trouvent des nouvelles solutions (4,73) les projets en commun marquent une certaine rupture (4,83), suivant des directives générales (4,73), qui entraîne un risque (4,46), faisant preuve d'ouverture face au changement (4,30) et plus le plan est maîtrisable (4,65).

Tableau 9. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de la dimension Objectif

Objectif	Moyenne	Ecart type
V2 Trav- Obj	5,0333	1,2726
V8 Conf -Obj	4,3000	1,1492
V17 Trav-Obj	4,5667	1,4782
V23 Pour- Obj	3,8000	1,0635

Plus la coopération de partenariat prend en considération les objectifs du partenariat (5,03) plus l'existence de conflits entre les objectifs individuels et les objectifs ensemble diminuent (4,30) plus la résolution du conflit étant prévue par des mécanismes conventionnels (4,56) et la poursuite des objectifs à atteindre est faite avec des sauvegardes éthiques (3,80), plus les objectifs se concrétisent (4,42).

Tableau 10. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de la dimension Décision

Décision	Moyenne	Ecart type
V3 Nég-Déc	5,2000	1,4948
V12 Rout - Déc	4,1667	1,3917
V14 Alt-Déc	4,9000	1,3983
V15 Anal-Déc	4,3000	1,5347
V16 Crit-Déc	4,9000	1,6049
V19 Moue-Déc	4,2000	1,0954

Plus le partenariat se déroule à partir d'une démarche de convention et de négociation continue entre les entreprises partenaires (5,20), plus la plupart des décisions concernent les aspects de projets futurs (4,16), plus les acteurs cherchent à sortir souvent du commun lorsqu'ils envisage les alternatives à suivre (4,90), procurant analyser les problèmes dans un cadre général (4,30), plus les critères de décision concernent surtout les aspects de performance (4,90) où la mise en oeuvre des décisions se confrontent avec l'imprévu (4,20), plus le processus de décision dans le développement du partenariat est abductif (4,61).

Tableau 11. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de la dimension Information

Information	Moyenne	Ecart type
V4 Inf - Exh-Inf	5,5333	0,9732
V5 Anal-Inf	4,5667	1,2507
V6 Tec-Inf	4,9333	1,1121
V9 Inf l- Inf	4,4667	1,3322
V10 Pouv-Inf	4,9000	1,6049
V29 Pouv - Sav-Inf	5,1000	1,0954

Plus la recherche d'information par les partenaires avant la décision est exhaustive (5,53), l'analyse de cette information est complétée (4,56) à partir des techniques d'analyse quantitatif (4,93), plus la décision en commun est rationnelle (5,00).

Plus les décisions sont affectées par les jeux de pouvoir et d'influence entre les membres des entreprises (4,46) et plus cette influence s'exerce de façon accentuée par une des entreprises (4,90), plus le pouvoir doit être fondé sur l'échange de savoir (5,10), ainsi l'influence par le transfert de savoir est élevé (4,82).

Tableau 12. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de la dimension Evaluation

Evaluation	Moyenne	Ecart type
V11 Env-Eval	4,6333	1,5421
V22 Anl-Eval	4,6000	1,1017
V24 Déma-Eval	4,4333	1,1651
V26 Compt-Eval	4,2667	1,0483

Plus le dynamisme, la complexité et les ressources dont les entreprises disposent sur le marché sont instables (4,63), plus l'analyse de l'accord se penche sur les faits pertinents (4,60), plus les valeurs sont considérés comme les déterminants majeurs de la démarche conjointe (4,43), plus la compatibilité entre les styles managériales est élevée (4,26), ainsi les éléments de la structure et l'environnement entraînent la concrétisation du partenariat (4,48).

Tableau 13. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de la dimension Apprentissage

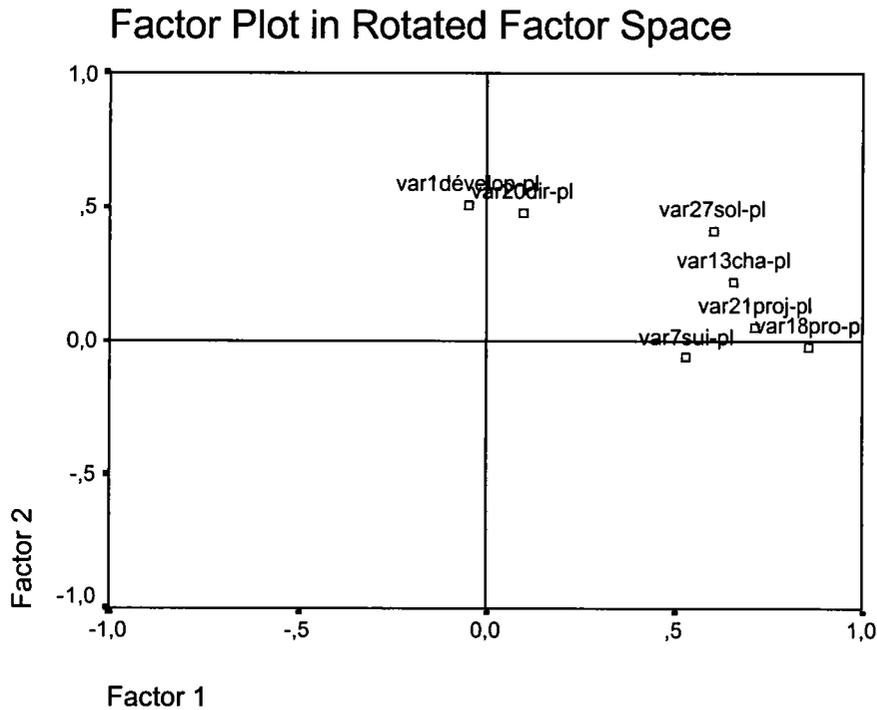
Apprentissage	Moyenne	Ecart type
V25 Dév-Apr	4,6667	1,4223
V28 Tranf-Apr	4,3667	1,1885
V30 PédP-Apr	4,4000	1,1919
V31 Tec-Apr	4,1333	0,9371

Plus l'apprentissage associé au développement ensemble est total (4,66) par le transfert de savoir déterminant une parité qui assure l'équité (4,36), plus la pédagogie du partenariat mélangera des savoirs et le repérage des connaissances à acquérir (4,40), plus la technologie mise en réseau facilite la mobilisation de nouvelles compétences (4,13) enfin, plus l'apprentissage est conçu comme génératif (4,33).

Avant de construire chaque échelle, la cohésion entre items est analysée. On commence par l'application d'une analyse factorielle à chaque groupe d'items, après on analyse la fiabilité de l'alpha de Cronbach, ce qui nous permet de choisir les items.

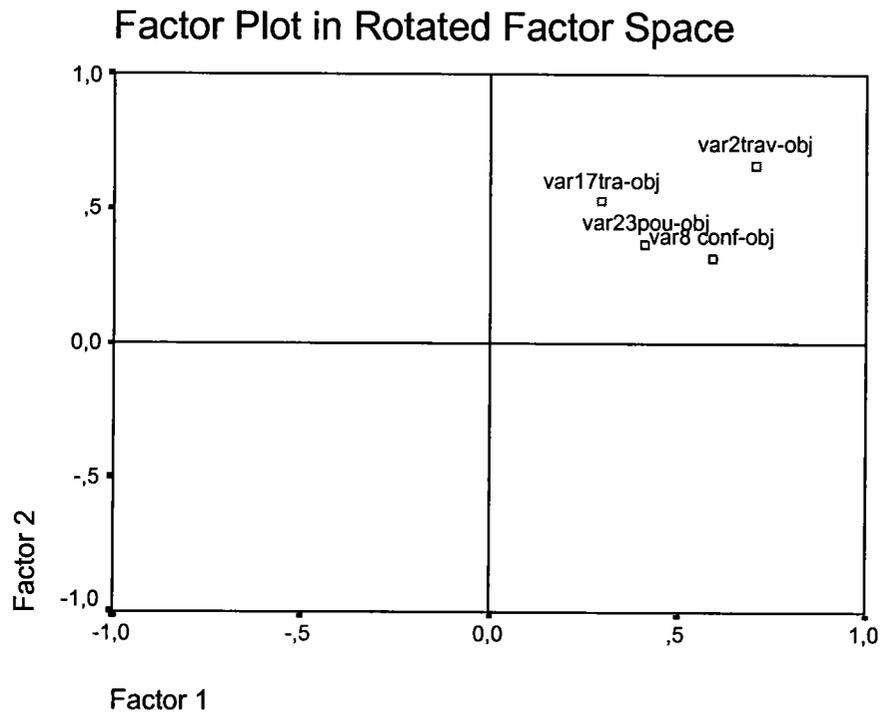
Le groupe 'Plan' est constitué par les variables Var1, Var7, Var13, Var18, Var20, Var21 et Var27.

Le premier facteur est responsable de 41% de la variabilité des données par les items Var18, Var2, Var 13 et Var 7, , alors que le deuxième facteur l'explique en 19% par les items Var 1, Var 20 et Var27. (voir annexe 5b)

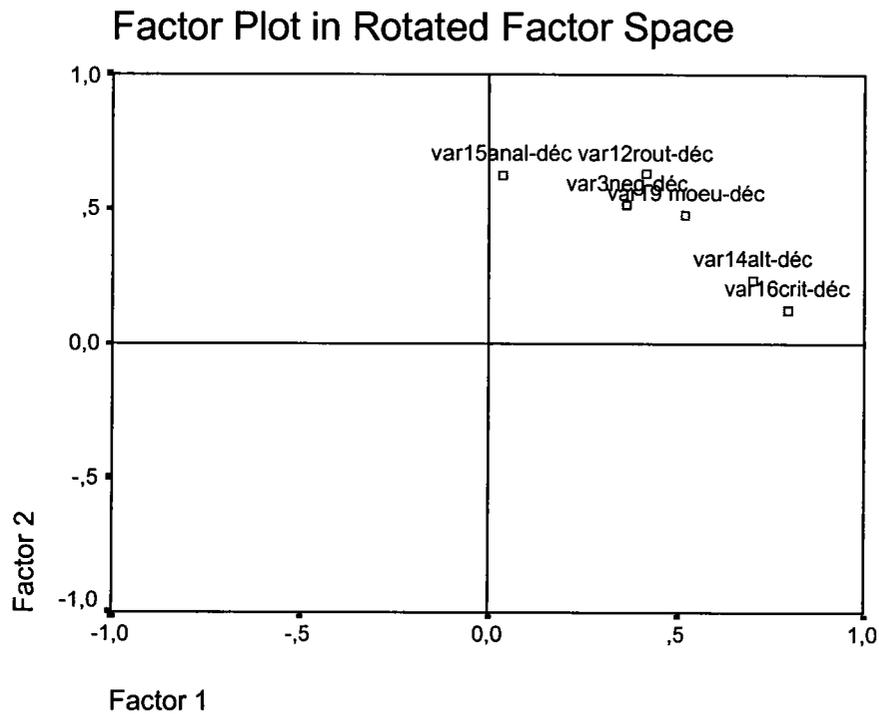


Les items Var1, Var7 et Var20 ont une contribution inférieure dans l'explication ensemble de cette dimension.

Le groupe 'Objectif' est constitué par les variables Var2, Var8, Var 17 et Var 23. Le premier facteur est responsable par l'explication de 60% de la variabilité des données par les items var2 et Var8, alors que le deuxième l'explique en 17% par les items Var2, Var17 et V23. La cohésion entre ces items est très élevée. (voir annexe 5b)



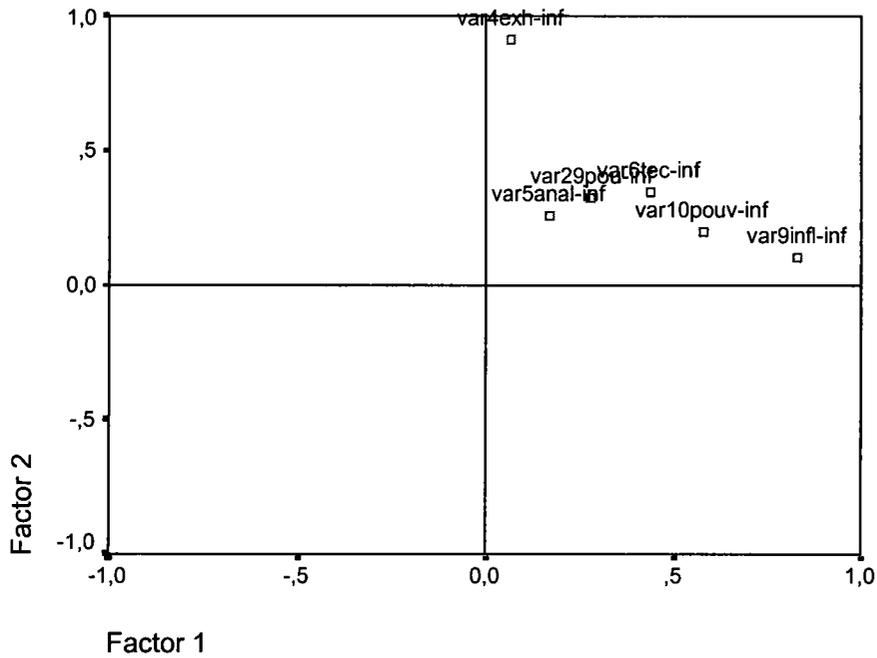
Le groupe 'Décision' est constitué par les variables Var3, Var12, Var14, Var15, Var 16 et Var19. Le premier facteur principal est responsable de l'explication de 50% de la variabilité par les items Var 16, Var 14 et Var19 alors que le deuxième est responsable par 17% par les items Var3, Var12 et Var15.(voir annexe 5b)



L'item V15 a une explication inférieure dans l'ensemble de l'explication.

Le groupe 'Information' est composée par les variables Var4, Var5, Var6, Var9, Var 10 et Var 29. Le premier facteur est responsable par l'explication de 39% de la variabilité des données par les items Var 9, Var10, Var 6 et var29 alors que le deuxième l'explique en 18% par les items Var4 et Var5. (voir annexe 5b)

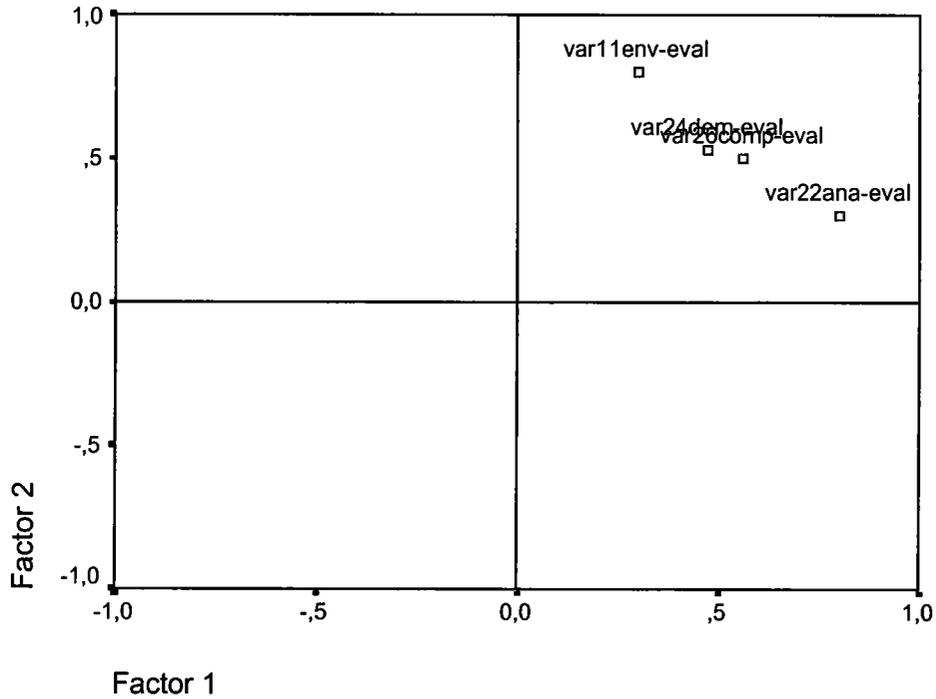
Factor Plot in Rotated Factor Space



L'item V5 a une explication inférieure dans l'ensemble.

Les items Var 11, Var22, Var24 et Var26 constitue ce groupe 'd'Evaluation'. Le premier facteur principal est responsable par l'explication de 66% de la variabilité par les items Var22, Var26 et Var24, alors que le deuxième facteur explique 13% par l'item Var11. (voir annexe 5b)

Factor Plot in Rotated Factor Space



Le groupe 'Apprentissage' est constitué des variables Var25, Var28, Var30 et Var31. Le premier facteur est responsable par 60% de la variabilité des données par les items Var31 et Var28, alors que le deuxième l'explique en 19% par les items Var25 et Var30. (voir annexe 5b)

Factor Plot in Rotated Factor Space

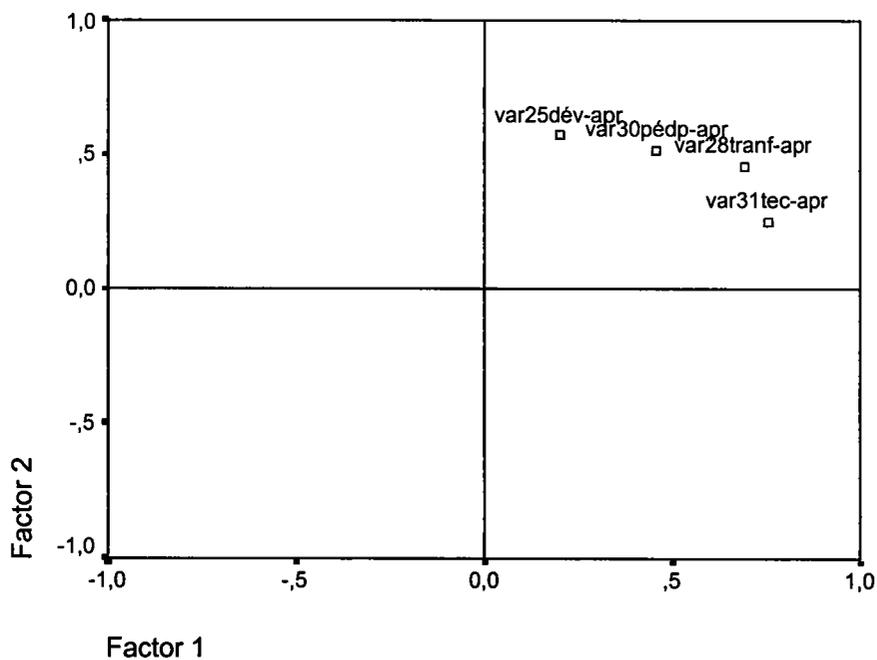


Tableau14 . Consistance Interne des Echelles (échantillon Français)

Alpha de Cronbach	Dimensions	Nombre d'énoncés
.81	Plan	4 items retenus sur sept
.77	Objectif	4 item retenus
.80	Décision	5 item retenu sur six
.68	Information	5 items sur six
.78	Apprentissage	3 item sur quatre
.82	Evaluation	4 items retenus

D'une manière générale pour les six échelles la constitution est la suivante: L'échelle relative au groupe 'Plan' est composé par les items 13, 18, 21 et 27, avec un alpha associé de 0.81.

L'échelle 'Objectif' est composé par les items du groupe initiale, 2, 8, 17 et 23, avec un alpha de 0.77.

L'échelle 'Décision' est composée par les items 3, 12, 14, 16 et 19, avec un alpha de 0.80.

L'échelle 'Information' contient les items 4, 6, 9, 10 et 29, avec un alpha de 0.68.

L'échelle 'Evaluation' est constituée par les items 11, 22, 24 et 26, avec un l pah de 0.82.

Finalement l'échelle 'Apprentissage' est constitué par les items 28, 30 et 31 avec un alpha de 0.78. (voir annexe 5c)

Nos hypothèses peuvent être retenus pour toutes les dimensions d'analyse car l'alpha leur associé est élevé.

Cela peut être confirmé par la corrélation entre les échelles (voir annexe 5 e)

On peut ainsi considérée des échelles différentes, comme des variables exogènes ou indépendantes dans un modèle de régression 'optimal scaling', dans lequel 'l'Orientation Entrepreneuriale' obtenue dans la première phase de l'étude est considéré comme variable dépendante.

Le tableau de l'analyse de la variance (ANOVA) nous indique que le modèle est globalement adhérent, c'est-à-dire l'hypothèse de tous les coefficients associés à des variables indépendantes étant zéro est rejetée: probablement il existe des coefficients non nuls, c'est-à-dire il existe des variables indépendantes qui expliquent la variable dépendante (voir annexe 5d).

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	21,540	6	3,590	9,760	,000
Residual	8,460	23	,368		
Total	30,000	29			

Tableau 15. Régression 'optimal scaling'

	Coefficients									
	Standardized Coefficients		F	Correlations			Importance	Tolerance		
	Beta	Std. Error		Zero-Order	Partial	Part		After Transformation	Before Transformation	
PL	,622	,857	,527	,559	,150	,080	,484	,017	,406	
OBJ	,494	,697	,502	,682	,146	,078	,469	,025	,561	
DEC	-,585	,130	20,079	-,128	-,683	-,496	,104	,720	,803	
EVAL	7,605E-02	,123	,382	-,017	,128	,068	-,002	,809	,814	
INF	-,338	,471	,514	-,006	-,148	-,079	,003	,055	,658	
APR	-,145	,143	1,032	,282	-,207	-,112	-,057	,599	,431	

La statistique F teste séparément pour chaque variable indépendante si le coefficient qui leur est associé est nul, c'est-à-dire qu'elle peut être considérée dans le modèle. Tout la valeur de F supérieur à 4 indique un coefficient significatif à un niveau de signifiante de 5%. Ainsi, on peut vérifier que la dimension Décision présente une valeur intéressante de cette statistique. En général, lorsque les valeurs de tolérance associées sont plus faibles comme dans le cas des échelles de Plan, Objectif et Information, cela signifie qu'il existe une multicolinéarité entre les dimensions, c'est-à-dire les variables indépendantes sont corrélées entre elles. De ces variables l'Information est celle qui enregistre un valeur plus faible dans l'alpha de Cronbach, ainsi si on l'élimine du modèle on obtient:

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	21,539	5	4,308	12,220	,000
Residual	8,461	24	,353		
Total	30,000	29			

Tableau 16. Régression 'optimal sacling'

	Coefficients								
	Standardized Coefficients			Correlations				Tolerance	
	Beta	Std. Error	F	Zero-Order	Partial	Part	Importance	After Transformation	Before Transformation
PL	,101	,143	,499	,366	,143	,077	,052	,573	,406
OBJ	,950	,143	44,254	,683	,805	,721	,903	,576	,561
DEC	-,583	,127	20,995	-,128	-,683	-,497	,104	,726	,904
EVAL	7,481E-02	,119	,396	-,014	,127	,068	-,001	,831	,897
APR	-,143	,144	,988	,283	-,199	-,108	-,056	,566	,500

On peut ainsi distinguer deux dimensions qui sont les plus significatives pour ce modèle: Objectif (F=44,254) et Décision (F=20,995). Le fait que les autres variables présentent la statistique F inférieure à 4, peut s'expliquer par le fait de l'existence de multicollinéarité des dimensions du modèle.

Toutefois, si on prend en compte que dans l'analyse factorielle antérieure réalisée sans l'échelle Information, il existait deux groupes d'échelles, d'un côté le groupe Décision et Evaluation, d'autre côté le groupe des échelles Apprentissage, Objectif et Plan. Ainsi, les échelles Objectif et Décision déterminantes dans notre modèle de régression sont 'représentantes' des deux groupes d'échelles corrélées entre elles.

Tableau 17. Facteurs descriptifs de l'évolution du partenariat

	N		Mean	Median	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing					
Var 1	30	0	1,3333	1,0000	,5467	1,00	3,00
var2actsemb	30	0	1,9333	2,0000	1,0807	1,00	4,00
var2-complem	30	0	1,8000	2,0000	,9613	1,00	4,00
var2 conf	30	0	2,9667	3,0000	,9643	1,00	4,00
var2-dim	30	0	3,3000	3,0000	,6513	2,00	4,00
var3attconcurr	30	0	2,6000	2,0000	1,9226	1,00	7,00
var3- diffcomple	30	0	2,9000	3,0000	1,4468	1,00	7,00
var3-mécsurmarc	30	0	3,4333	3,0000	1,5013	1,00	7,00
var3-marcsnat	30	0	4,9333	5,0000	,9444	3,00	7,00
var3-diffexpt	30	0	4,1000	4,0000	2,1066	1,00	7,00
var3-forcontrég	30	0	3,8000	4,0000	2,2954	1,00	7,00
var3resinsuf	30	0	6,2333	6,0000	,7739	5,00	7,00
var3-strunprep	30	0	8,0000		,0000	8,00	8,00
var4-pprof	30	0	3,5333	4,0000	1,6132	1,00	6,00
var4pprod	30	0	2,3333	2,0000	1,1244	1,00	5,00
var4ppou	30	0	2,7000	2,5000	1,6006	1,00	6,00
var4-pavnfis	30	0	3,5333	4,0000	1,3060	1,00	6,00
var4-valinnov	30	0	4,0333	4,5000	1,7515	1,00	6,00
var4-amélimam	30	0	4,8667	5,0000	1,6132	1,00	6,00
var4-sss	30	0	7,7667	8,0000	,7739	7,00	9,00
var4atttai	30	0	7,7333	8,0000	,5833	7,00	9,00
var4spéresso	30	0	8,5000	9,0000	,8610	7,00	9,00
var5nost	30	0	1,8333	2,0000	,8339	1,00	3,00
var5 -crstcon	30	0	1,7333	2,0000	,6397	1,00	3,00
var5 - utilspart	30	0	2,4333	3,0000	,8172	1,00	3,00
var 6 - partman	30	0	2,1333	2,0000	1,1366	1,00	5,00
var 6 appr	30	0	2,2333	2,0000	1,3817	1,00	6,00
var 6 rec pcom	30	0	3,8000	4,0000	1,2149	1,00	6,00
var6 - appcomp	30	0	2,7333	3,0000	1,3880	1,00	6,00
var6 - parrisq	30	0	4,8333	5,0000	1,1167	1,00	6,00
var6 - réd co	30	0	5,2667	6,0000	,9444	3,00	6,00
var7 - pol	30	0	4,7333	5,0000	1,8742	1,00	7,00
var7 - fin	30	0	5,4333	6,0000	1,4782	2,00	7,00
var 7 comm	30	0	3,0667	3,0000	1,3629	1,00	6,00
var7 - cul	30	0	3,1000	3,0000	1,6263	1,00	6,00
var7 - prod	30	0	2,7333	2,0000	1,7207	1,00	7,00
var 7 syst inf	30	0	4,0333	4,0000	1,9737	1,00	7,00
var7 syst rsh	30	0	4,9000	5,5000	2,2338	1,00	7,00

Les critères privilégiés par les entreprises françaises, en ce qui concerne la réalisation du partenariat présentent au même niveau d'importance le fait d'avoir des activités semblables, c'est-à-dire de rester dans le même secteur d'activité et de rechercher la complémentarité pour offrir les produits-services où l'entreprise n'est pas spécialisée. Deuxièmement au même niveau d'importance se situe la confiance relationnelle, c'est-à-dire le développement d'une relation fiable et d'autre part, la dimension est la même pour équilibrer des relations de dominance.

Les principales causes attribuées à la difficulté d'engagement dans un projet ensemble sont tout d'abord par ordre d'importance l'attitude plutôt concurrentielle des partenaires potentiels, la difficulté de trouver des partenaires avec des caractéristiques complémentaires, fortes contraintes de réglementation, produits difficilement exportables, marché interne non saturé, ressources matérielles et humaines insuffisantes et enfin une structure non préparée.

Le type de structure envisagée concerne d'abord l'utilisation de leur propre structure de façon autonome, ensuite l'utilisation de la structure de leurs partenaires et à la limite la création d'une structure conjointe.

Les objectifs poursuivis dans la coopération sont par ordre d'importance, rechercher une production plus élevée, acquérir plus de pouvoir sur le marché, présentent égale importance, suivi de l'obtention de plus de profit et des avantages fiscaux, suite à la recherche de la valorisation par l'innovation, l'amélioration de l'image de marque, pour atteindre une autre taille, pour la survie, la stabilité et la sécurité et enfin pour la spécialisation des ressources.

Par rapport aux valeurs associées au partenariat, tout d'abord par ordre d'importance le partage de connaissances techniques et managériales, l'apprentissage du mode d'organisation des structures des partenaires, l'apprentissage des compétences de l'autre entreprise et les différences entre les deux organisations dans l'établissement du projet commun, le partage des risques et enfin la réduction des coûts.

À la longue les vulnérabilités les plus importantes à la poursuite de la démarche de coopération sont tout d'abord, par ordre d'importance les aspects productifs, commerciaux, culturels, de système d'information, de système de ressources humaines et enfin financières.

5.7. Analyse Univariée des observations des entreprises portugaises

La même méthodologie est appliquée pour les observations portugaises. Ainsi, l'analyse exploratoire et la description des 52 variables sont effectués. Après avoir appliquée l'analyse factorielle aux quatre grandes groupes en étude Orientation Entrepreneuriale (OE), 'Environnement' (ENV), 'Organisation' (ORG) et 'Individuel' (IND). L'analyse factorielle nous indique quel est le degré de proximité entre les items qui constituent chaque groupe et nous permettent anticiper les résultats de l'analyse d'alpha de Cronbach. L'analyse de fiabilité de ces échelles à partir d'alpha de Cronbach nous permet de déterminer quelles échelles (et quelles items en chaque échelle) doivent être considérés dans la régression 'optimal scaling'. La régression 'optimal scaling' met en évidence la relation entre l'Orientation entrepreneuriale et les autres échelles.

Comme pour l'échantillon antérieur, l'application systématique du même procédé d'analyse exploratoire est faite pour tout les items.

Étant donné la réduite dimension de l'échantillon, seul l'analyse des testes de Shapiro-Wilks nous permet de tester si ces variables suivent une distribution normal ou non. On vérifie que pour les variables suivantes l'hypothèse de normalité est faible, c'est-à-dire ces variables s'écartent un peu de la distribution normal: V12, V13, V14, V18, V21, V22, V24, V32, V33, V34, V35, V36, V37, V38, V40, V45, V50 et V51. (voir annexe 4 a)

Tableau 18. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de l' environnement

Environnement	Moyenne	Ecart type
V8 Dépendance	3,2000	1,2429
V9 Dépendance	3,1600	1,6418
V10 Incertitude	4,1000	1,6887
V11 Dépendance	4,1000	2,0060
V12 Dépendance	3,8333	1,7436
V13 Incertitude	4,2667	1,3629
V14 Incertitude	4,6000	1,4994
V15 Incertitude	5,2000	1,1265

En ce qui concerne la dépendance à l'égard de l'environnement, étant donné que la perception de long terme sur le marché partenarial (3,20) et le contrôle des coûts (3,16) sont

faibles, mais maintenir le leadership est plus élevé (4,10), les opportunités de marché conjointes sont intéressantes (3,83) et la capacité en ressources est aperçue comme bonne (3,74).

Par rapport à la perception de l'incertitude, plus le partenariat permet une réponse d'anticipation sur l'environnement (4,10), plus il est perçu comme instable (4,26) et l'influence de l'environnement dans le changement interne est vu comme une opportunité (4,60), plus l'entreprise apprend en fonction de ses pressions externes (5,20), et plus l'environnement est compris comme incertain (4,66).

Tableau 19. Résultat des statistiques descriptifs au niveau individuel

Individuel	Moyenne	Ecart type
V33 Locus	3,9000	1,2429
V42 Locus	4,0000	1,1142
V52Locus	3,9667	1,2172
V41Stypolitique	4,0667	1,5960
V43Stypolitique	5,1000	1,3983
V44Stypolitique	3,6000	2,0103
V45Stypolitique	3,7000	1,4657
V46Stypolitique	5,4667	1,3830

Au niveau de l'attribution, plus le dirigeant développe un style de management fondé sur la croyance en soi (3,90), plus la décision de partenariat est évaluée à partir de la responsabilité du dirigeant (4,00) et plus les collaborateurs croient que l'évolution du partenariat dépend du dirigeant (3,96) plus élevée est le degré d'internalité (3,95).

En ce qui concerne le style politique, plus le débat consensuel est valorisé dans la préparation de la décision de partenariat (4,06), plus le dirigeant prend seul la décision à partir des informations recueillies pendant la négociation (5,10), plus il prend l'avis des autres pour décider ensuite seul et discute la décision dans le but d'arriver au consensus (3,70), présentant une ouverture par rapport aux intérêts et à l'avis des autres membres (5,46). Au total, plus le style politique est marqué par l'influence du dirigeant (4,38).

Tableau 20. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de l'organisation

Organisation	Moyenne	Ecart type
V34StrCent	4,1333	1,6965
V35StrCent	4,6000	1,2758
V37SrtCent	3,7333	1,5960
V47SrtForm	4,5333	1,8333
V49SrtForm	4,7000	1,5570
V50SrtForm	4,4333	1,3309
V36DecRatio	4,7000	1,4179
V38DecRatio	4,8667	1,3060
V39DecRatio	5,0667	1,2299
V40DecRatio	4,9667	1,2994
V51DecRatio	4,6000	1,2758
V29SystInf	4,0667	1,5960
V30SystInf	4,9000	1,3734
V31SystInf	4,4333	1,4065
V32SystInf	3,9000	1,7090

Au niveau de l'analyse interne, en ce qui concerne la structure de centralisation, plus les décisions sont prises par le patron (4,13), plus la participation des cadres est non pas faible comme prévue, mais élevée (4,60), mais la centralisation dans les décisions tendanciellement élevée (3,73), plus dans ce cas, les décisions sont centralisées, même si les cadres participent à la prise de décision. Au total (4,15) pour la caractérisation de la structure centralisée.

La formalisation de la structure, plus la manière dont les collaborateurs s'engagent dans les décisions de façon formelle (4,53), plus le plan de partenariat est formalisé à des niveaux spécifiques (4,70) et la communication de la décision de partenariat est formelle (4,43), plus la structure est formalisée, au total compris à (4,55).

En ce qui concerne la rationalité dans la prise de décision, plus l'influence du traitement de l'information dans le processus de décision est analytique (4,70), l'exploitation des alternatives envisagées de façon systématique (4,86), plus l'analyse de l'information exhaustive (5,06) et plus l'efficacité des membres à se concentrer sur les éléments pertinents à la décision est

totale (4,96) et plus l'application de la décision est irréversible (4,60) et plus la rationalité de la décision est plus élevée, au total (4,04).

Par rapport au système d'information, plus la décision de partenariat a recours à des sources d'information externe (4,06), plus les tâches de collecte et d'évaluation sur l'environnement partenarial systématique (4,90), plus le système d'information prospectif (4,43) et l'information sur le plan de partenariat est communiquée à l'extérieur de façon ouverte (3,90), plus le système d'information est actualisée, au total (4,32).

Tableau 21. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de l'orientation entrepreneuriale interfirmes

Organisation	Moyenne	Ecart type
V16 Coop-Comp	5,3667	1,4967
V28 Coop-Comp	4,8333	1,4404
V48 Coop-Comp	4,6667	1,4464
V17 Proactif	4,4000	1,7927
V25 Proactif	4,5333	1,6132
V26 Proactif	4,1000	1,6887
V27 Proactif	5,2333	1,5013
V22 Risque	3,7667	1,2780
V23 Risque	4,8667	1,6344
V24 Risque	4,4000	1,2205
V18 Innov	4,3333	1,6046
V19Innov	4,7333	1,7604
V20 Innov	4,5000	1,7956
V21 Innov	4,4333	1,4782

Plus élevée la capacité de renouvellement de produits-services (4,33), plus l'introduction de nouveaux produits-services et le transfert de technologies (4,50) aussi bien qu'un temps de développement de nouveaux produits nécessitant la mise en oeuvre d'une technologie conjointe (4,73) plus le changement dans les gammes de produits se fait sans problèmes (4,43). Ainsi la capacité d'innover en partenariat est plus élevée, au total (4,49).

Plus la stratégie conjointe est celle de diversification (4,40), plus le plan engage les partenaires de façon anticipatrice, avec de l'initiative (4,10) et plus l'attention est donnée aux partenaires, en ce concentrant sur les éléments pertinents (4,53), avec une posture d'initiative

élevée (5,23), plus l'orientation envers l'autre entreprise est considérée ayant une initiative plus élevée, au total (4,56).

Plus l'entreprise cherche à développer des projets dans lesquels le risque et l'investissement sont modérés (3,76), avec un certain risque de gain (4,86) et où le risque de collaboration entraîne une certaine confiance (4,40) plus l'orientation de l'entreprise envers l'autre est modérément risqué. Au total (4,34).

Plus l'attitude de l'entreprise dans son positionnement partenarial élevée (5,36), plus sa logique d'évolution future de la relation partenariale élevée (4,83) et sa conviction de travailler avec d'autres entreprises élevé (4,66) plus le syncrétisme de coopération-compétition se développe, au total (4,95).

Tableau 22. Résultat des statistiques descriptifs au niveau du Démarrage du partenariat

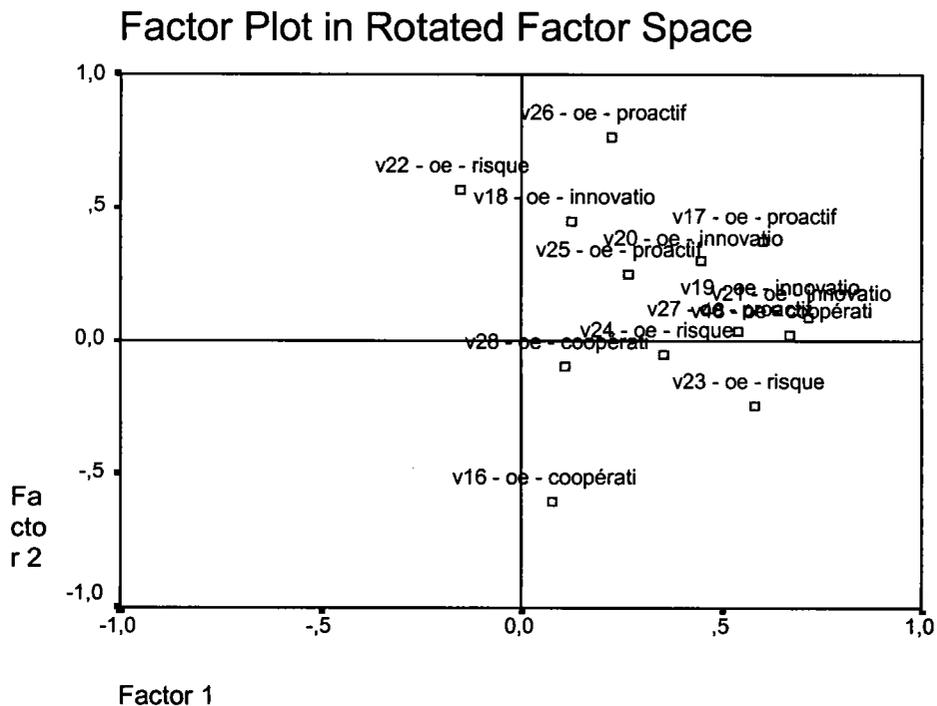
	Moyenne	Ecart type
Satisfaction générale	5,0000	0,9879
Relation Objectif-résultat	5,000	0,7428
Ressources utilisés	5,0333	0,9994
Collaboration-valeurs	5,4333	0,8172
Confiance	5,4000	0,8137
Développement- Performance	5,2333	0,9353
Stratégie	2,9667	0,9643

En termes générales le démarrage du partenariat est conçu globalement de façon positif.

5.8. Analyse Factorielle

Après l'analyse univariée et selon les procédés en étude des entreprises portugaises, on applique une analyse factorielle séparément pour chaque groupe en étude, à savoir, 'Orientation entrepreneuriale', 'Environnement', 'Organisation', 'Individuel'.

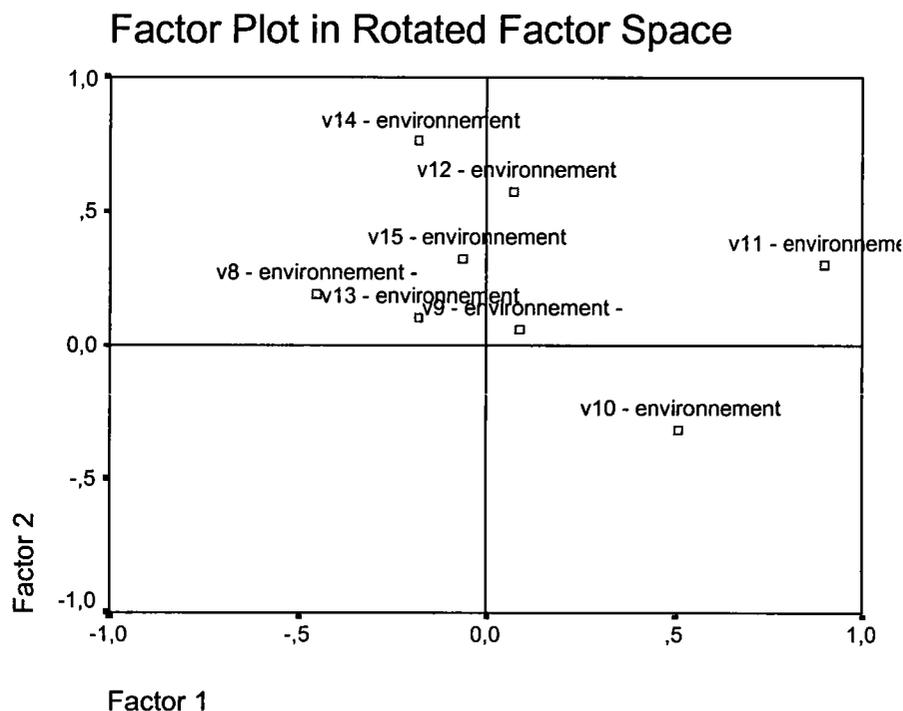
Pour le groupe 'Orientation Entrepreneuriale', le premier facteur principal est responsable par l'explication de 26% de la variabilité des données par les items V17, V21, V19, V48, V20, V23, V24, V27, le deuxième explique 16%. par les items V26, V22 et V18. (voir annexe 4 b)



L'item 16 est celui qui se distance le plus des autres. Les items 18,22 et 26 sont forts corrélés.

Les items V16, V18, V22, V25, V26 et V28 présentent une contribution inférieure dans l'explication de l'ensemble.

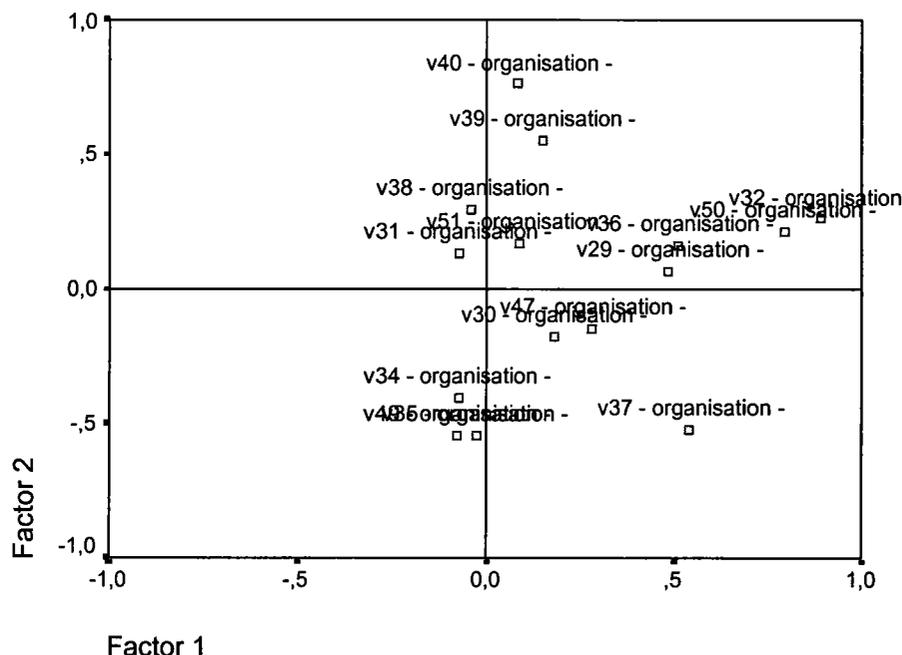
Le groupe 'Environnement', le premier facteur principal est responsable par l'explication de 25% de la variabilité des donnés par les items V11, V9, V10 et V12, le deuxième pour 20% pour V14, V12, V8 et V15 (voir annexe 4b).



Les items V9, V10, V11 et V13 présentent une contribution inférieure dans l'explication de l'ensemble.

Le groupe 'Organisation', le premier facteur principal est responsable par l'explication de 21% environ de la variabilité des donnés par les items V32, V50, V37, V29, V51, V47, V30 alors que le deuxième facteur explique 17% par les items V40, V39, V38, V31.(voir annexe 4b)

Factor Plot in Rotated Factor Space



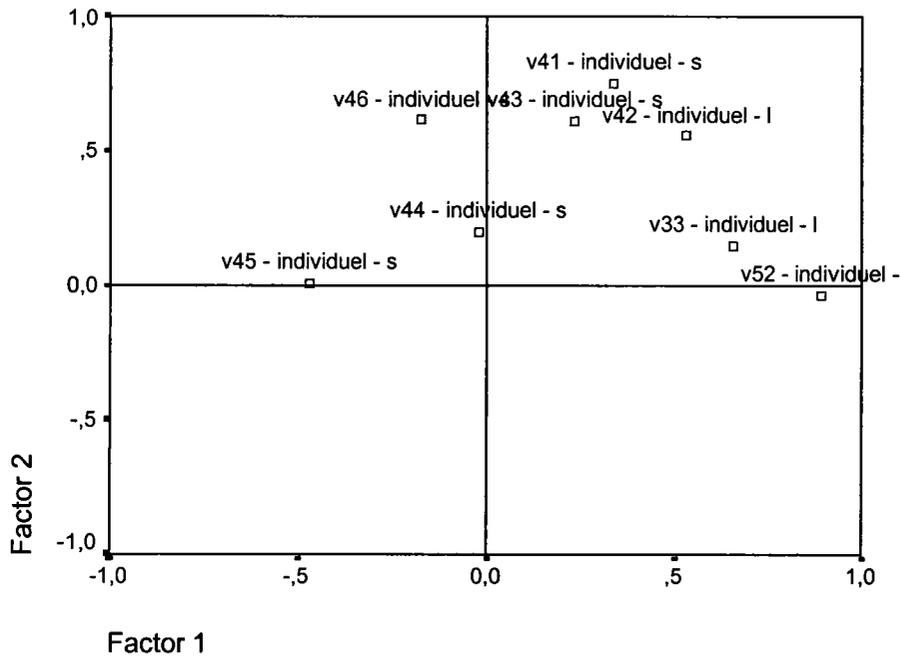
Le premier groupe d'items présentant une cohésion sont les items 32, 50, 36 et 29. Le deuxième groupe se situe du côté positif du facteur principal, mais il est moins important pour le premier facteur, concerne les items 39, 40, 38, 51 et 31.

Le troisième groupe se situe du côté négatif du deuxième facteur principal il a moins d'importance pour le premier facteur, comporte les items 34, 35, 40 et 49. Les items 39 et 40 se distancient beaucoup des autres.

Les items V31, V37 et V38 présentent une contribution inférieure dans l'explication de l'ensemble.

Le groupe Individuel, le premier facteur est responsable par l'explication de 36% de la variabilité des données par les items V42, V41, V52, V33, V43, alors que le deuxième facteur explique 21% par les items V46, V45, V44 et V43.. (voir annexe 4b)

Factor Plot in Rotated Factor Space



Comme il est possible de constater par le plan factorielle, les items du groupe 'individuel' se trouve très liés du côté positif du deuxième facteur principal, malgré qu'ils ne sont pas si liés comme dans le facteur principal. Les items V44, V45 et V46 présentent une explication inférieur dans l'ensemble.

En résumé, par l'analyse factorielle de chaque groupe en étude, on peut considérer une échelle de items très liés entre eux pour caractériser l'Orientation entrepreneuriale', les items du groupe environnement présentent une inférieur cohésion entre eux. Avoir deux échelles pour caractériser le groupe 'Organisation', obtenir une échelle d'items suffisamment liés pour le groupe 'Individuel'.

5.9. Analyse de fiabilité des échelles: calcul de alpha de Cronbach

On va construire pour chaque groupe en étude ('Orientation Entrepreneuriale', 'Environnement', 'Organisation' et 'Individuel') une échelle qui est la moyenne arithmétique des valeurs associés aux items qui constitue chaque groupe.

En analysant comme antérieurement chaque groupe d'items et après avoir enlever à chaque moment celui qui est le moins corrélé avec les autres, pour que l'augmentation de l'alpha soit possible.

Tableau 23. Consistance Interne des Echelles (première partie du questionnaire))

Alpha de Cronbach	Dimensions	Nombre d'énoncés
.52	Environnement	Quatre items retenus sur huit
.78	Organisation	Quatre item retenus sur quatorze
.76	Individuel	Cinq item retenu sur sept
.80	Orientation Entrepreneuriale Interfirmes	Huit items sur quatorze

Par l'observation de l'output, les conclusions par rapport aux différents échelles et les items qui la compose est la suivante:

L'échelle 'Orientation Entrepreneuriale' est composée par les items 17,19,20,21,23,24,27, et 48 avec un alpha de Cronbach associé de 0.80. En ce qui concerne l'échantillon des entreprises françaises, on peut vérifier qu'on n'as pas retenu les items 17, ni le 20, mais on avait considéré le item 16. La valeur de l'alpha est beaucoup supérieur, ce qui signifie que les items de l'échelle en ce qui concerne l'échantillon portugais sont plus liés que ceux de l'échantillon français. On peut constaté qu'il n'est pas nécessaire de retenir une deuxième échelle composé par les items (22 et 26) avec un alpha associé de 0.63.

L'échelle de 'Environnement' est composé par les items 8,12,14 et 15 avec un alpha associé de 0.52.

Pour l'étude du groupe 'Organisation' on considère les résultats de l'analyse factorielle pour retenir trois groupes. La première échelle de 'l'Organisation' est composée par les items 29,32,36 et 50 avec un alpha associé de 0.78, une deuxième échelle par les items 39 et 40, avec un alpha de 0.68. On ne constitue pas une troisième échelle qui serait constituer par les items 30,34,35 e 47 avec un alpha de 0.59.

L'échelle 'Individuel' est composé des items 33, 41, 42, 43 et 52 avec un alpha de 0.76. (voir annexe 4c)

Nos hypothèses sont validés pour toutes les dimensions en analyse excepté pour la dimension environnement. À la limite la règle de Van de Ven et Ferry nous permet de la retenir avec des réserves.

Cela peut être confirmé par la corrélation entre les échelles (voir annexe 4 e)

5.10. Analyse de Régression Optimal Scaling

L'expression de l'échelle 'Orientation entrepreneuriale' (OE) en ce qui concerne les autres échelles crée: 'Organisation 1' (ORG1), 'Organisation 2' (ORG2) et 'Individuel' (IND). Une fois que ces échelles ne sont pas des variables continues, on applique la régression 'optimal scaling' où 'l'Organisation Entrepreneuriale' est la variable dépendante et les autres trois variables sont les variables indépendantes du modèle.

Le tableau suivant de l'analyse de variance (ANOVA) nous indique que le modèle est globalement adhérent. C'est-à-dire l'hypothèse dont tout les coefficients associés aux variables indépendants soit 0 est rejeté: peut être il existe des coefficients non nul c'est-à-dire il existe des variables indépendants qui sont importants pour expliquer la variable dépendante (voir annexe 4d).

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	29,999	4	7,500	127641,117	,000
Residual	,001	25	,000		
Total	30,000	29			

Tableau 24. Régression 'optimal scaling'

	Coefficients								
	Standardized Coefficients			Correlations				Tolerance	
	Beta	Std. Error	F	Zero-Order	Partial	Part	Importance	After Transformation	Before Transformation
ORG1	7,398E-03	,002	23,242	,291	,694	,007	,002	,832	,630
ORG2	,996	,001	442798,801	1,000	1,000	,931	,996	,874	,870
IND	9,228E-03	,001	40,153	,148	,785	,009	,001	,924	,847
ENV	3,773E-03	,001	6,732	,141	,461	,004	,001	,926	,674

La statistique F de ce tableau teste séparément pour chaque variable indépendant si le coefficient qui leur est associé dans le modèle est nul, c'est-à-dire s'il vaut la peine de considérer cette variable dans le modèle. Toute valeur de F supérieure à 4 indique qu'un coefficient est significatif à un niveau de 5%. Ainsi les trois variables sont pertinentes pour le modèle. Mais considérant la colonne 'importance' qui nous donne l'importance relative de chaque variable

indépendant pour le modèle, on vérifie que ‘Org2’ ($F=442798,801$) est responsable par la majorité de l’explication, suivi de la dimension ‘Individuel’ ($F=40,153$), ‘Org1’ ($F=23,242$) et ‘Environnement’ ($F=6,732$).

On peut ainsi vérifier que pour les observations des entreprises portugaises considérés, la dimension ou l’échelle plus important pour estimé le développement de ‘l’Orientation Entrepreneuriale’ est la deuxième de la dimension ‘Organisation’. Toutefois ce résultat doit être considéré avec prudence tout de même que pour l’antérieur, dû la dimension réduite de l’échantillon en étude.

5.11. Analyse de la deuxième partie du questionnaire

Dans une deuxième partie la même méthodologie est utilisé. Ainsi la construction des échelles des groupes est faite. On commence par l’analyse exploratoire et descriptive des 31 variables. Le teste de Shapiro-Wilks teste si les variables suivent la distribution normal ou non. On peut vérifier par les différents variables qu’elles suivent la normal. Les variables V2, V3, V5, V6, V8, V9, V12, V17, V23, V27, V29 et V31 s’écarterent de la normal. (voir annexe 5a)

Présentant les donnés descriptifs en vue de leur associé nos prémisses:

Tableau 25. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de la dimension Plan

Plan	Moyenne	Ecart type
V1 Dévlp- l	4,5000	1,1671
V7 Sui-pl	4,4333	1,0063
V13 Chang -pl	4,4667	1,0080
V18 Pro-pl	4,7333	1,1725
V20 Dir-pls	4,6000	1,2758
V21 Proj-pl	4,5333	1,0080
V27 Sol-pl	4,1333	1,0080

Plus le projet de partenariat se développe à long terme (4,50), étant donné que les partenaires suivent le plan conjoint et les règles accordées dans leur prise de décision (4,43) ou lorsque cette planification ne se déroule pas comme prévue, les partenaires trouvent de nouvelles solutions (4,46) les projets en commun marquent une certaine rupture (4,73), suivant des directives générales (4,60) qui entraîne un risque (4,53) faisant preuve d'ouverture face au changement (4,13), plus le plan est maîtrisable (4,46).

Tableau 26. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de la dimension Objectif

Objectif	Moyenne	Ecart type
V2 Trav-obj	4,8667	1,4320
V8 Conf -obj	4,6000	1,4762
V17 Tra-obj	5,0667	1,4840
V23 Pou-obj	4,1667	1,7436

Plus la coopération de partenariat prend en considération les objectifs du partenariat (4,86), plus l'existence de conflits entre les objectifs individuels et les objectifs ensemble diminuent (4,60), plus la résolution du conflit étant prévue par des mécanismes conventionnels (5,06) et la poursuite des objectifs à atteindre est faite avec des sauvegardes éthiques (4,16) plus les objectifs se concrétisent (4,67) .

Tableau 27. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de la dimension Décision

Décision	Moyenne	Ecart type
V3 Nég -déc	4,4000	1,6316
V12 Rout -déc	3,8667	1,3830
V14 Alt-déc	4,6667	0,9942
V15 Anal-déc	4,4667	1,0743
V16 Crit-déc	4,5333	1,1666
V19 Moeu-déc	4,8667	0,9371

Plus le partenariat se déroule à partir d'une démarche de convention et de négociation continue entre les entreprises partenaires (4,40), plus la plupart des décisions concernent les aspects de projets futurs (3,86), plus les acteurs cherchent à sortir souvent du commun lorsqu'ils

envisagent les alternatives à suivre (4,66), procurant analyser les problèmes dans un cadre général (4,46) les critères de décision concernent surtout les aspects de performance (4,53) où la mise en oeuvre des décisions se confronte aussi avec l'imprévu (4,86), plus le processus de décision dans le développement du partenariat est abductif (4,46).

Tableau 28. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de la dimension Information

Information	Moyenne	Ecart type
V4 Exh-Inf	4,4333	0,9714
V5 Anal-Inf	3,9667	0,8899
V6 Tec-Inf	4,1667	1,3667
V9 Infl-Inf	3,8667	1,1666
V10 Pouv-Inf	4,4000	1,1919
V29 Pouv - Sav-Inf	4,7333	1,3880

Plus la recherche d'information par les partenaires avant la décision est exhaustive (4,43) plus l'analyse de cette information est complété (3,96) à partir des techniques d'analyse quantitative (4,16), plus la décision en commun est rationnelle (4,18).

Plus les décisions sont affectées par les jeux de pouvoir et d'influence entre les membres des entreprises (3,86) et plus cette influence s'exerce de façon accentuée par une des entreprises (4,40), plus le pouvoir doit être fondé sur l'échange de savoir (4,73), plus l'influence d'une entreprise sur l'autre est basée sur le savoir (4,33).

Tableau 29. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de la dimension Evaluation

Evaluation	Moyenne	Ecart type
V11 Env-Eval	4,7667	1,5466
V22 Anal-Eval	4,2667	0,8277
V24 Déma-Eval	4,4000	0,9322
V26 Comp-Eval	4,1333	0,8996

Plus le dynamisme, la complexité et les ressources dont les entreprises disposent sur le marché sont instables (4,76), plus l'analyse de l'accord se penche sur les faits pertinents (4,26), plus les valeurs sont considérés comme les déterminants majeurs de la démarche conjointe

(4,40), plus la compatibilité entre les styles managériales est élevé (4,13) ainsi les éléments de la structure et l'environnement entraînent la concrétisation du partenariat (4,38).

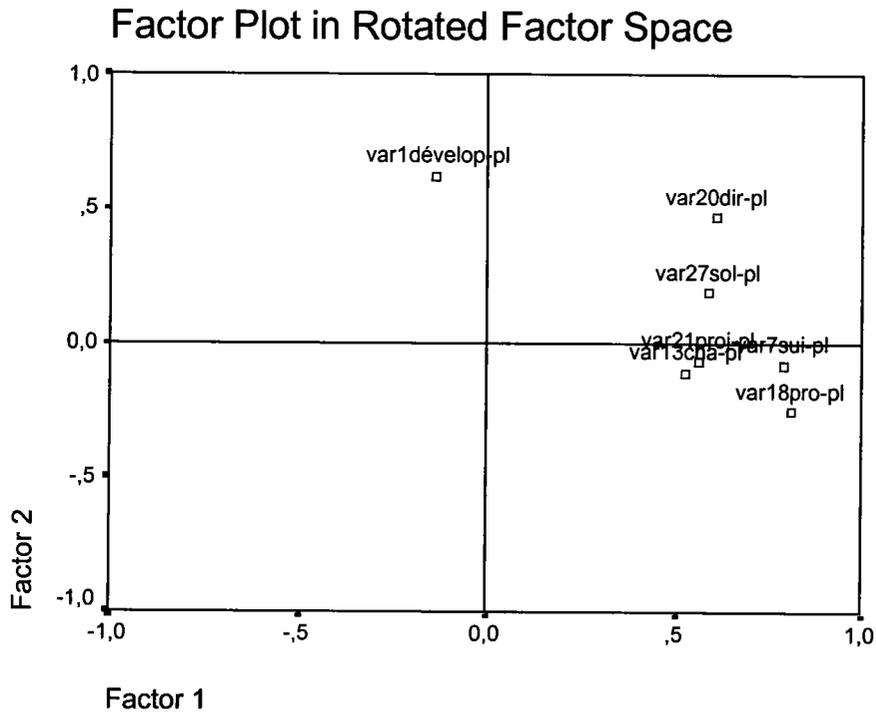
Tableau 30. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de la dimension Apprentissage

Apprentissage	Moyenne	Ecart type
V25 Dévlp-Apr	4,9667	1,2172
V28 Transf-Apr	4,4667	1,2521
V30 PédP-Apr	4,8000	1,2972
V31 Tec-Apr	3,7667	0,3047

Plus l'apprentissage associé au développement ensemble est total (4,96) par le transfert de savoir déterminant une parité qui assure l'équité (4,46), plus la pédagogie du partenariat mélange des savoirs et le repérage des connaissances à acquérir (4,80), plus la technologie mise en réseau facilite la mobilisation de nouvelles compétences (3,76) enfin, plus l'apprentissage est conçu comme adaptatif (4,49).

L'analyse factorielle de chaque groupe est réalisé à savoir, les six groupes en étude, 'Plan', 'Objectif', 'Décision', 'Information', 'Evaluation' et 'Apprentissage'.

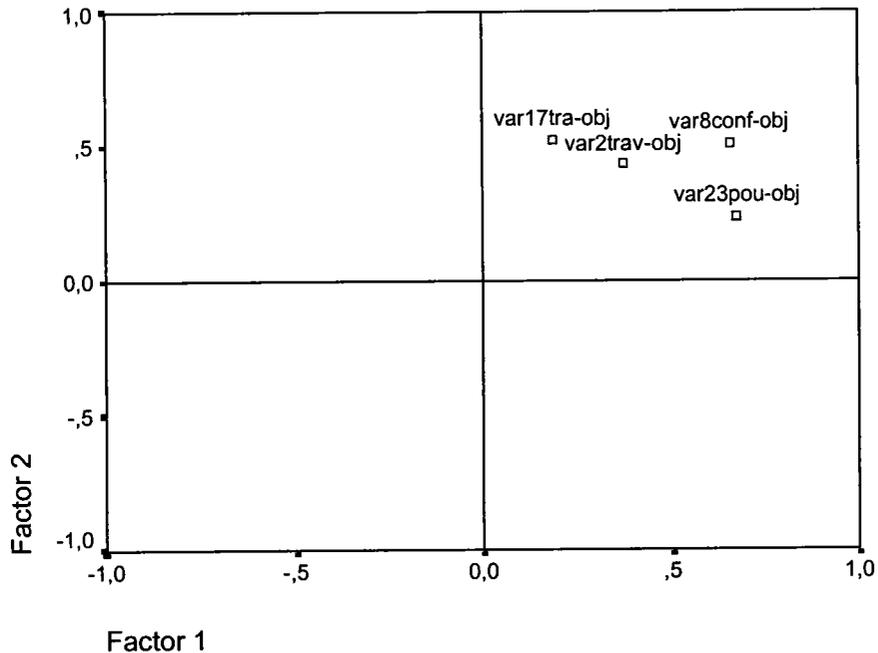
Le groupe 'Plan' est constitué par les items Var1, Var7, Var 13, Var18, Var 20, Var21 et Var27. Le premier facteur est responsable par l'explication de 44% de la variabilité des donnés par les items Var18, Var7, Var21 et Var13, alors que le deuxième facteur l'explique en 18% par les items Var1, Var20 et Var27. (voir annexe 5b)



L'item V1 présente une explication inférieur dans l'ensemble.

Le groupe 'Objectif' est constitué par les variables Var2, Var8, Var17 et Var23. Le premier facteur est responsable par 54% de la variabilité par les items Var8 et Var23, alors que le deuxième explique 19% Par les items Var2 et Var17. On peut constater par le plan factorielle que les items présentent une cohésion élevée. (voir annexe 5b)

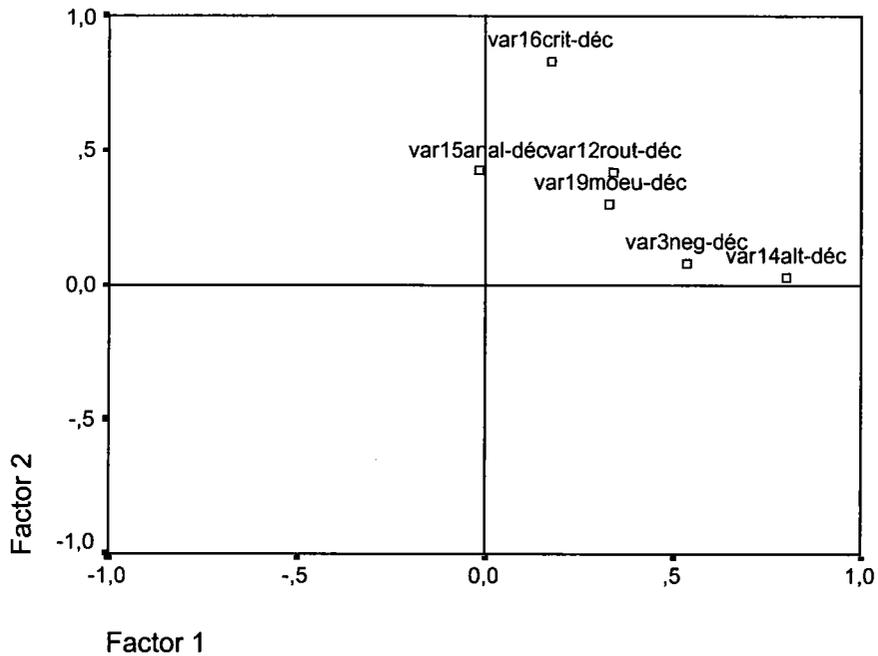
Factor Plot in Rotated Factor Space



L'item V17 a une explication inférieure dans l'ensemble.

En ce qui concerne le groupe 'Décision' constitué par les items, Var 3, Var 12, Var 14, Var 15, Var 16 et Var 19, le premier facteur est responsable par l'explication de 36% de la variabilité des données par les items Var14, Var3 et Var12 tant que le deuxième explique 21% par les items Var16, Var19, Var15 et Var12. Les items présentent une bonne cohésion, excepté les items 15 et 16 qui contribuent peut-être pour le facteur principal. (voir annexe 5b)

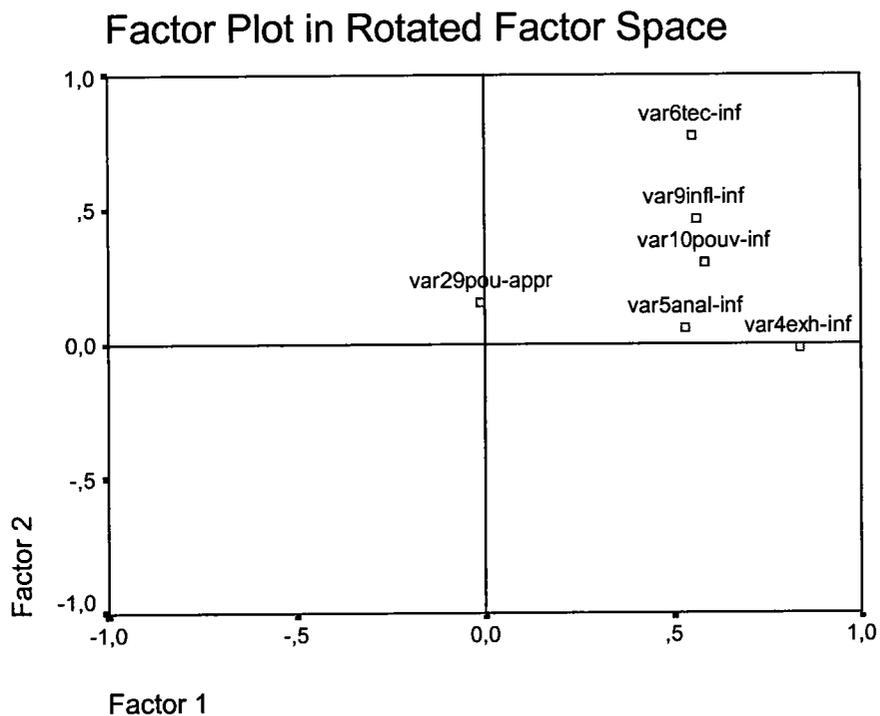
Factor Plot in Rotated Factor Space



L'item V15 a une explication inférieure dans l'ensemble.

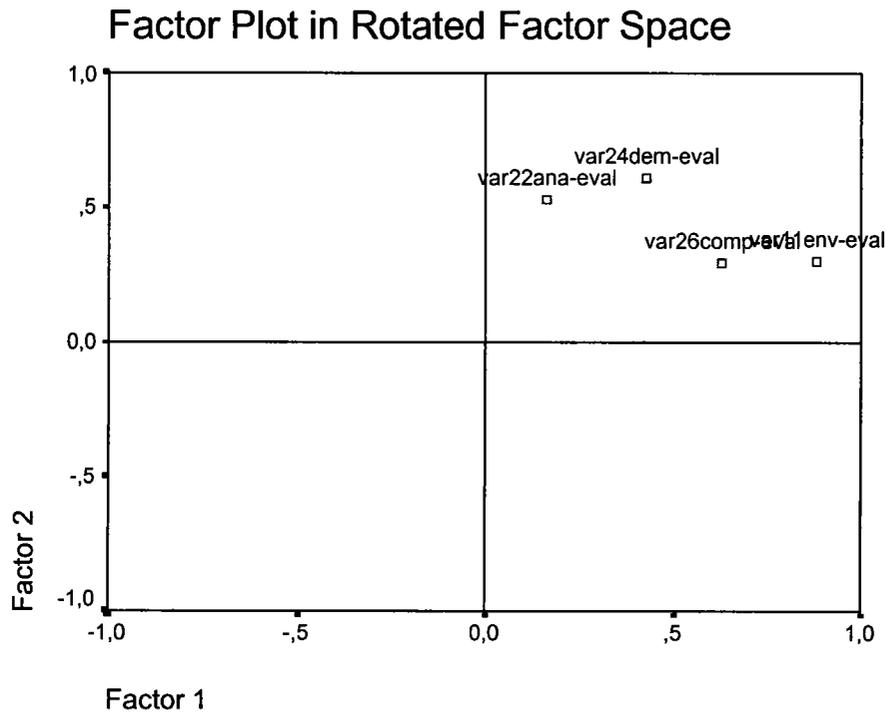
Le groupe 'Information' est constitué par les variables, Var 4, Var5, var6, Var9, Var 10 et Var 29.

Le premier facteur est responsable par l'explication de 47% de la variabilité des données par les items Var4, Var10 et Var5, alors que le deuxième facteur explique 17% par les items Var6, Var9 et Var29. (voir annexe 5b)



L'item V5 et V29 ont une explication inférieure dans l'ensemble.

En ce qui concerne le groupe 'Evaluation', les items qui le constitue sont Var1, Var22, Var24 et Var26. Le premier facteur principal est responsable par 58% de la variabilité des données par les items Var11 et Var26, alors que le deuxième facteur explique 20%, par les items Var22 et Var24. (voir annexe 5b)



L'item V22 a une explication inférieure dans l'ensemble.

Le groupe 'Apprentissage' est constitué par les items Var25, Var28, Var30 et Var31. Le premier facteur est responsable par 52% de la variabilité des données par les items Var28 et var31, alors que le deuxième facteur explique 21% par les items Var25 et Var30. (voir annexe 5b)

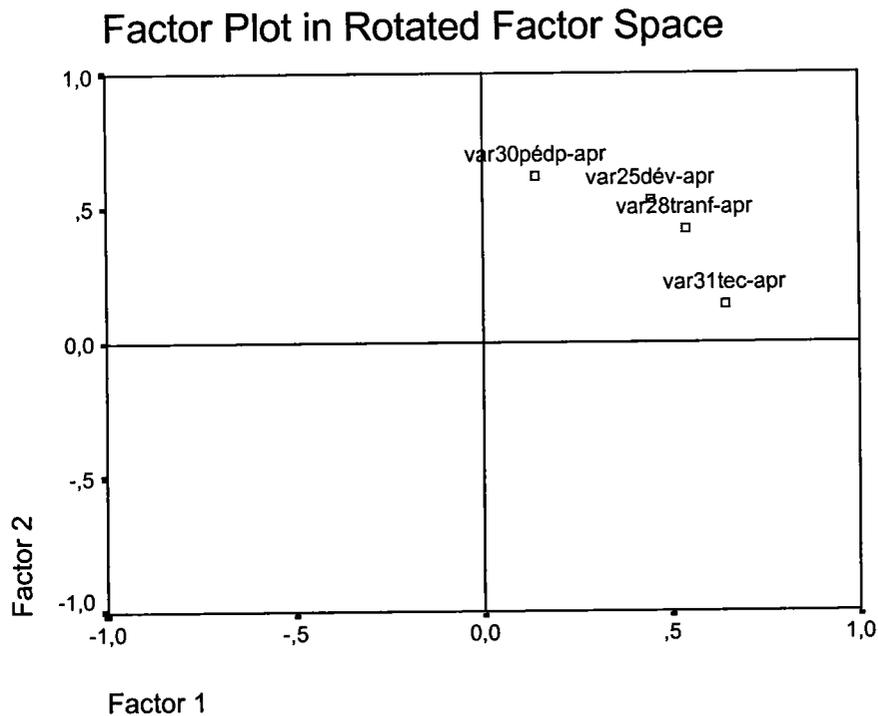


Tableau 31. Consistance Interne des Echelles (deuxième partie du questionnaire)

Alpha de Cronbach	Dimensions	Nombre d'énoncés
.80	Plan	6 items retenus sur sept
.72	Objectif	3 item retenus
.63	Décision	5 item retenu sur six
.81	Information	4 items sur six
.68	Apprentissage	4 item retenus
.76	Evaluation	3 items retenus

L'analyse de la fiabilité des échelles nous permet d'analyser les items de chaque groupe. A chaque moment on élimine l'item moins corrélé avec les autres, dont l'élimination augmente le alpha. Pour les groupes avec un alpha supérieur à 0.70 nous allons construire une échelle.

Ainsi les six échelles de l'échantillon des entreprises portugaises: l'échelle de 'Plan' est composée par les items 7, 13, 18, 20,21 et 27 présente un alpha de .80; l'échelle 'Objectif' est constituée par les items 2, 8 et 23, avec un alpha de 0.72; l'échelle 'Décision' est composée par les items 3, 12, 14, 16 et 17, avec un alpha de 0.63. L'échelle concernant 'l'Information'

comprende les items 4,6, 9 et 10 avec un alpha de 0.81. L'échelle 'Evaluation' est composée par les items 11, 24 et 26 avec un alpha de 0.76. Enfin, l'échelle 'Apprentissage' est composée par les items 25, 28, 30 et 31 avec un alpha de 0.68. (voir annexe 5c)

Nos hypothèses sont toutes confirmés au différents niveaux d'analyse.

En appliquant la régression 'optimal scaling' on va exprimer l'échelle relative à l'Orientation entrepreneuriale (OE) en termes des échelles créées, a savoir : 'Plan' (Pl), 'Objectif' (Obj) et 'Information' (Inf), 'l'Evaluation' (Eval) et (Apr) Apprentissage. Vu que ces échelles ne sont pas continues, on applique la régression 'optimal scaling' dans laquelle 'l'Organisation entrepreneuriale' est la variable dépendante et les autres dimensions sont les variables indépendantes du modèle.

Le tableau de l'analyse de variance (ANOVA) nous indique que le modèle est globalement adhérent, c'est-à-dire l'hypothèse dont tout les coefficients associés aux variables indépendantes est zéro est rejetée, probablement ils existent des coefficients non nuls, c'est-à-dire il existent des variables indépendantes qui sont déterminantes pour expliquer la variable dépendante.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	16,288	4	4,072	7,424	,000
Residual	13,712	25	,548		
Total	30,000	29			

Tableau 32. Régression 'Optimal scaling'

	Coefficients									
	Standardized Coefficients			Correlations					Tolerance	
	Beta	Std. Error	F	Zero-Order	Partial	Part	Importance	After Transformation	Before Transformation	
PL	-,659	,150	19,317	-,395	-,660	-,594	,479	,812	,771	
OBJ	-,600	,207	8,362	-,226	-,501	-,391	,250	,425	,587	
INF	,613	,149	17,035	,310	,637	,558	,350	,829	,817	
EVAL	,429	,209	4,223	-,100	,380	,278	-,079	,420	,558	

La statistique F nous présent séparément pour chaque variable indépendante si le coefficient leur associé est nul. Ainsi tout le valeur supérieur à 4 indique qu'un coefficient est signifiante a un niveau de signifiante de 5%. Alors on peut vérifier que pour tout les variables ce valeur est acceptable. La tolérance nous indique qu'il n'existent pas des problèmes de multicollinéarité.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	19,630	5	3,926	9,087	,000
Residual	10,370	24	,432		
Total	30,000	29			

Coefficients

	Standardized Coefficients		F	Correlations				Tolerance	
	Beta	Std. Error		Zero-Order	Partial	Part	Importance	After	Before
								Transformation	Transformation
PL	-,476	,137	12,102	-,182	-,579	-,417	,133	,769	,766
OBJ	-1,308	,241	29,352	-,377	-,742	-,650	,754	,247	,536
INF	,590	,137	18,583	,311	,661	,517	,280	,770	,813
EVAL	,933	,222	17,645	-,147	,651	,504	-,209	,292	,554
APR	-,629	,167	14,098	-,042	-,608	-,451	,040	,514	,972

Les dimensions significatives pour le modèle sont les usivantes: Objectif (F=29,352), suivi de la dimension Information (F=18,583), d'Evaluation (F=17,645), d'Apprentissage (F=14,098) et de Plan (F=12,0102) nous explique en entier l'OEI.

Tableau 33 Facteurs descriptifs de l'évolution du partenariat

	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum	Median
	Valid	Missing					
VAR1	22	8	1,0000	,0000	1,00	1,00	
var2actsemb	30	0	1,5667	,6789	1,00	3,00	1,0000
var2-complem	30	0	1,8667	,9371	1,00	4,00	2,0000
var2 conf	30	0	2,9000	,8030	1,00	4,00	3,0000
var2-dim	30	0	3,6667	,5467	2,00	4,00	4,0000
var3attconcurr	30	0	2,3333	1,0613	1,00	5,00	2,0000
var3- diffcomple	30	0	2,2333	1,1043	1,00	4,00	2,0000
var3-mécsumarc	30	0	2,8333	1,1769	1,00	5,00	3,0000
var3-marcnsat	30	0	4,1667	1,4162	1,00	6,00	4,0000
var3-diffexpt	30	0	4,5333	1,8144	1,00	7,00	5,0000
var3-forcontrég	30	0	5,7667	1,3309	2,00	8,00	6,0000
var3resinsuf	30	0	6,6000	1,7734	1,00	8,00	7,0000
var3-strunprep	30	0	7,5333	,7761	5,00	8,00	8,0000
var4-pprof	30	0	2,6000	1,2205	1,00	5,00	2,5000
var4pprod	30	0	2,2000	1,0306	1,00	4,00	2,0000
var4ppou	30	0	2,6667	1,1547	1,00	5,00	3,0000
var4-pavnfis	30	0	3,5000	1,6348	1,00	6,00	4,0000
var4-valinnov	30	0	4,6000	1,3025	1,00	6,00	5,0000
var4-amélimam	30	0	5,7333	1,4126	2,00	7,00	6,0000
var4-sss	30	0	7,3000	,9154	6,00	9,00	7,0000
var4atttai	30	0	7,9000	,8449	6,00	9,00	8,0000
var4spéresso	30	0	8,5000	,8200	6,00	9,00	9,0000
var5nost	30	0	1,4333	,5683	1,00	3,00	1,0000
var5 -crstcon	30	0	1,7333	,6915	1,00	3,00	2,0000
var5 - utilspart	30	0	2,8333	,3790	2,00	3,00	3,0000
var 6 - partman	30	0	2,0000	,7428	1,00	3,00	2,0000
var 6 appr	30	0	2,1000	,9595	1,00	4,00	2,0000
var 6 rec pcom	30	0	2,3667	1,0981	1,00	4,00	2,5000
var6 - appcomp	30	0	3,7333	1,1725	1,00	6,00	4,0000
var6 - parrisq	30	0	5,1667	,6477	4,00	6,00	5,0000
var6 - réd co	30	0	5,6333	,5561	4,00	6,00	6,0000
var7 - pol	30	0	2,4000	,8944	1,00	4,00	2,0000
var7 - fin	30	0	2,3667	1,1592	1,00	6,00	2,0000
var 7 comm	30	0	2,5667	1,2780	1,00	5,00	3,0000
var7 - cul	30	0	3,3333	1,4700	1,00	5,00	4,0000
var7 - prod	30	0	4,6667	1,3476	1,00	6,00	5,0000
var 7 syst inf	30	0	6,1333	,7303	4,00	7,00	6,0000
var7 syst rsh	30	0	6,5333	,9371	3,00	7,00	7,0000

Les critères privilégiés par les entreprises portugaises en ce qui concerne la réalisation du partenariat, l'importance leur accordée est tout d'abord par ordre d'importance avoir des activités semblables, c'est-à-dire de rester sur le même secteur, la complémentarité pour offrir les produits-services où l'entreprise n'est pas spécialisée, la confiance relationnelle, c'est-à-dire la poursuite d'une relation fiable et enfin que la dimension est la même en vue d'équilibrer les relations de dominance.

Les principales causes attribuées à la difficulté d'engagement dans un projet en commun sont tout d'abord par ordre d'importance, la difficulté de trouver des entreprises avec des caractéristiques complémentaires, l'attitude plutôt concurrentielle des partenaires potentiels, la méconnaissance sur les marchés externes et le manque d'information, le fait que le marché interne ne soit pas saturé, produit difficilement exportable, fort contraintes de réglementation, ressources matérielles et humaines insuffisantes, enfin structure non préparée.

Le type de structure envisagée pour développer le partenariat est de maintenir l'utilisation de leur propre structure, par la suite se perspective la création de structure en commun et à la limite l'utilisation de la structure de leur partenaires.

Les objectifs poursuivis dans la coopération sont par ordre d'importance atteindre une production plus élevée, plus de pouvoir sur le marché, plus d'avantages fiscaux, la valorisation par l'innovation, la survie, la stabilité et l'assurance, l'amélioration de l'image de marque, pour l'atteinte d'une autre taille, enfin pour la spécialisation des ressources.

En ce qui concerne les valeurs associées au partenariat le partage de connaissances techniques et managériales se présente comme l'aspect le plus important suivi de l'apprentissage du mode d'organisation et de la structure du partenaire à la recherche des points communs et d'établir les différences dans l'établissement du projet, enfin trouver l'identité construit, visant à l'apprentissage des compétences de l'autre entreprise, le partage des risques et enfin la réduction des coûts.

À la longue, les vulnérabilités entretenues sont de prime d'abord par ordre d'importance les aspects, financière, politique, commerciale, culturelle, de production, du système d'information, enfin du système de ressources humaines.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Notre travail s'inscrit dans une approche évolutionniste qui privilégie la dynamique du changement environnemental au niveau technique et technologique plutôt qu'au niveau politique, qui décrit les facteurs situationnels et organisationnels, de rationalité de décision, du système d'information et de structure; et qui décrit les facteurs de l'environnement comme la dépendance et l'incertitude qui nous permettent d'avoir une compréhension holiste du parcours des entreprises à la recherche de coopération.

Dans un contexte de recherche de coopération entre entreprises, le courant évolutionniste envisage l'existence d'une stabilité de l'environnement très relative et soutient une émergence du changement technique et technologique.

La technologie est définie à différents égards comme un corps de connaissances techniques émergeant de la science et de l'expérience pratique qui est utilisée et appliquée au développement, design, production, produits, processus, systèmes et services (Abetti, 1989). Ainsi, la technologie ne concerne pas seulement le développement de l'innovation de nouveaux produits et processus à partir desquels le changement s'effectue mais inclut des procédés scientifiques et des aspects pratiques de Know-how qui se déroulent à travers l'expérience échangée entre les entreprises. Ainsi, la complémentarité est normalement liée à l'acquisition des ressources et du Know-how technologique. Le partenariat entre entreprises est alors le résultat d'arrangements technologiques et commerciaux basés sur une expertise particulière.

Le paradigme évolutionniste remarque l'importance accordée aux aspects 'technologiques' sur la structuration d'un système productif et sur les logiques d'action, surtout en matière d'innovation (Marchesnay, 1997).

La littérature rend compte de la manière dont les dirigeants perçoivent leurs firmes comme interdépendantes de la technologie, comme ayant une expertise particulière au niveau technologique ou commercial, présentant un contrôle sur le capital intellectuel qui explique leur motivation à participer dans une démarche de partenariat.

Ainsi, un processus d'adaptation progressif par l'orientation entrepreneuriale d'apprentissage inter-firmes délimite l'évolution de la trajectoire. Cette dernière est maîtrisée par des plans partagés en fonction d'une stratégie d'auto-référence identitaire fondée conjointement sur les objectifs et la décision selon l'accès à l'information et au partage de savoir.

Un système auto-organisateur de coopération entraîne une modification de la structure de base en fonction de l'expérience vécue et de l'influence de l'environnement, c'est-à-dire de la façon dont il est perçu par les dirigeants.

Dosi (1994) est l'auteur qui a mis au point la notion d'auto-organisation qu'il assimile d'une certaine manière à la notion d'évolution.

Cette perspective évolutionniste est auto-organisatrice dans la mesure où elle relie l'environnement à la capacité d'apprentissage de l'entreprise. Le rôle du hasard et de l'irréversible est normalement pris en compte par cette approche et peut être associé, ainsi, aux phénomènes coopératifs.

La question émergente est relative au fait que l'évolution est due à la sélection et à des variations aléatoires compte tenu du hasard. La recherche de la survie se développe par les processus de variation qui créent de nouvelles formes et par la sélection qui préserve les formes bien adaptées téléologiquement à leur environnement. Cette perspective d'adaptation rationnelle est en accord avec la thèse qui montre que le comportement rationnel fait preuve d'évolution par l'adaptation, par la création et l'utilisation des gènes qui sont les routines organisationnelles conduisant à des situations adaptatives qui ne sont pas optimales. La théorie évolutionniste décrit ainsi un système qui n'évolue pas vers une fin spécifique mais vers une complexité croissante.

Mais la simple dimension d'apprentissage adaptatif doit être complétée par la dimension de la formation de la stratégie qui dicte une relation de circularité entre l'entreprise et son environnement. En ce qui concerne l'apprentissage de type adaptatif, il faut remarquer que celui-ci repose sur les connaissances déjà présentes dans l'entreprise donc, il entraîne un réductionnisme de la complexité de l'environnement en vue non d'optimiser la relation de partenariat mais de la rendre adéquate. D'autre part, l'apprentissage de type génératif est fondé sur une acquisition de connaissances de type indépendante, c'est-à-dire un processus alternatif aux connaissances existantes.

Comme dans la PME, le processus d'apprentissage est basé fortement sur les ressources cognitives internes, principalement celles que l'entrepreneur possède, l'apprentissage de type adaptatif représente l'apprentissage de la PME concernant une posture compétitive, alors que le partenariat induit l'apprentissage de type génératif basé sur l'apprentissage de l'autre entreprise.

Un mécanisme coévolutif explique l'échange d'informations et de ressources entre les entreprises donnant lieu à des décisions de coopération par collusion ou par partenariat.

Les organisations, comme les individus recherchent de nouvelles informations dans leur environnement; il s'agit donc de l'émergence de la sélection. Un aspect pertinent de l'apprentissage organisationnel concerne ainsi la réflexion sur l'information acquise. L'identité des entreprises (Dutton et Dukerich, 1991) guide et influence l'interprétation de l'information.

Enfin, l'art de l'apprentissage organisationnel est compris en fonction de la manière dont les entreprises obtiennent et interprètent l'information. Ainsi, le sens est au coeur de la

compréhension de toute stratégie d'apprentissage. L'apprentissage organisationnel est d'après nous le résultat de la sélection, de l'interprétation, de la distribution et de la récupération conscient de l'information environnementale. Les différences dans la perception sont dues à la recherche du sens qui se fait dans un cadre contextuel modéré par un processus d'attribution .

Ce processus perceptif de compréhension influence non seulement la façon dont l'information est présentée mais aussi l'attribution qui lui est assignée. Ainsi, un processus psycho-cognitif est à l'origine de l'attribution du sens et de l'interprétation, c'est-à-dire d'une certaine désidérabilité entraîne l'évaluation de l'information (Hitt et Tyler, 1991).

Le changement qui découle de l'interprétation de ces nouvelles formes organisationnelles implique que l'innovation soit construite selon un processus complexe de pro-activité, de recherche modérée de prise de risques, ce comportement d'innovation étant lié à la variété d'idées nouvelles.

Le partenariat entraîne deux types de risques, d'un côté les aspects relationnels (Das et Teng, 1997), de l'autre les risques technologiques et commerciaux. Ainsi, au niveau relationnel on peut soutenir que le risque est fonction de la compatibilité entre les styles tant que le risque de performance est le résultat de la compatibilité des ressources échangées (Tyler et Steensma, 1995).

Auster (1994) énonce des perspectives stratégiques sur la formation des relations inter-firmes et introduit les éléments cognitifs et d'apprentissage comme des déterminants majeurs qui permettent une lecture adéquate de ce processus.

Cette lecture naturaliste n'est pas sans problème étant donné qu'elle est encore à un stade heuristique de développement de la recherche. Enfin, retenons l'approche évolutionniste du seul fait qu'elle nous permet d'expliquer le changement et l'émergence de structures nouvelles à partir de l'interaction entre entreprises ce qui nous amène à étudier la manière dont l'environnement est perçu par rapport aux caractéristiques individuelles des dirigeants et de leur organisation. Cette approche concerne un ordre global et ses régularités semblent être sources de variétés locales en ce qui concerne les interactions psycho-cognitives produisant le changement.

Enfin, la notion d'auto-organisation est plus précise que la notion d'évolution, car le réseau d'entreprises est capable d'établir des adaptations génératives, contrairement à ce que soutiennent les auteurs institutionnalistes qui mettent en évidence ceux à qui le réseau obéit et quelles sont leurs sources de pouvoir de contrôle.

Les accords de coopération entre entreprises peuvent être compris grâce à cette perspective évolutionniste et d'échange de ressources, ou grâce à des mécanismes de coordination et de déplacement des frontières de l'organisation entraînant la coopération à travers

la complémentarité et l'allocation de ressources ainsi qu'une coordination plus générale de l'activité économique. La coopération est ainsi entendue comme une forme de coordination entrepreneuriale.

D'autre part, la coopération par croissance externe ou par partenariat porte à un investissement en ressources, à la recherche des capacités et de compétences nécessaires à l'innovation. Le partenariat permet la standardisation des produits, la rationalisation de la production et la coordination des ressources.

Au delà de ces constats théoriques, le but de cette étude est de montrer empiriquement que le construit 'orientation entrepreneuriale' est influencé par la façon dont l'environnement est perçu, et aussi par les caractéristiques individuelles et organisationnelles.

De ce fait, on a dégagé les facteurs au niveau d'analyse individuel, de l'organisation et de l'environnement, afin de déterminer le poids qui leur est accordé par les dirigeants de PME dans un groupe d'entreprises portugaises et françaises, c'est-à-dire comprendre le processus psychocognitif de décision pour s'orienter de façon entrepreneuriale vers d'autres entreprises en Europe.

Ceci dit, notre étude a établi des relations entre les éléments internes et externes à l'organisation. Nous avons ainsi retenu les dimensions et leur caractérisation concernant leur prééminence dans la littérature, le degré selon lequel ces dimensions sont considérées en fonction des échelles créées.

À notre sens, ce qui détermine qu'une entreprise poursuit une démarche entrepreneuriale est son comportement vis-à-vis de la recherche d'innovation, sa tendance à minimiser les risques, à être pro-active plutôt que réactive et de passer d'une posture compétitive à une posture syncrétique de coopération et compétition. Cette étude suggère ainsi que l'intégration internationale a besoin d'un management complexe de l'innovation et de la création d'un style de management inter-firmes compatible.

La recherche empirique a souvent prouvé du fait que les décisions des dirigeants sont influencées par leurs cognitions individuelles et par leurs schémas mentaux (Hambrick et Mason, 1984, Melone, 1994, Miller *et al.* 1988, Schwenk, 1995). La littérature sur la théorie de la décision a été largement utilisée en vue de comprendre les perceptions des dirigeants sur leurs entreprises; les orientations cognitives reflètent les expériences personnelles en vue d'atteindre de façon rationnelle l'interprétation sur l'information de leurs accords potentiels, limitée par une certaine compréhension cognitive (Starbuck et Milliken, 1988; Walsh, 1988, 1995). Ainsi, les dirigeants développent normalement une capacité complexe pour traiter l'information.

Mais la stratégie conçue par l'entreprise concerne toujours la capacité des dirigeants à prendre de la distance pour atteindre des objectifs clairs et si possible ambitieux dans le

développement du partenariat. Les efforts menés par les entreprises dans cette manoeuvre d'apprentissage pour créer de la distance constituent un avantage pour trouver des opportunités futures dans leur nécessité de confirmer leur stratégie (Zahra et Covin,1993).

Ainsi en ce qui concerne les entreprises françaises, l'orientation entrepreneuriale inter-firmes (OEI) est expliquée de prime abord par la façon dont l'environnement est perçu, c'est-à-dire comme ayant une capacité en ressources et compris par une incertitude ($F= 627266,698$). Deuxièmement, il y a les caractéristiques individuelles comme le locus d'internalité et le style politique de décision ($F= 21,395$) qui explique aussi l'OEI. Enfin, le poids attribué aux caractéristiques internes comme le système d'information ($F= 17,866$) la structure et le processus de rationalité de la décision présentent une importance inférieure ($F=9,569$).

En ce qui concerne l'influence de l'environnement, les dirigeants français conçoivent leur stratégie en fonction l'évolution de l'environnement, orientent la stratégie par injonction ou de manière implicite en limitant les degrés de liberté de l'organisation. Ainsi, cette influence de l'environnement fait appel à une stratégie essentiellement émergente, bien qu'elle n'empêche pas l'organisation de prendre des délibérations. L'incertitude et la dépendance à l'égard de l'environnement présentent alors une grande influence dans la concrétisation du partenariat aussi bien en ce qui concerne l'opportunité et la capacité en ressources que la mise en oeuvre de l'anticipation en fonction des pressions externes et de l'instabilité.

Cette incertitude de l'environnement amène les dirigeants à développer un processus de simplification cognitive, comme la perception sélective, les biais et les analogies. D'autre part, ce processus de simplification cognitive met en évidence les restrictions potentielles dans l'énonciation et l'analyse d'alternatives, d'où une corrélation négative entre rationalité et OEI.

Lorsque les dirigeants perçoivent que l'environnement est imprévisible, cela détermine l'absence de connaissances sur l'évolution de l'environnement. Il semble que la perception de cette incertitude et les effets qu'elle exprime dans l'entreprise sont souvent imprévus. Mais si on considère la perspective de l'environnement construit de Weick, c'est l'interaction interentreprises qui explique leur déroulement. La recherche de coopération, en vue de créer de l'innovation, a une contrainte de flexibilité-adaptabilité et de spécialisation permettant de minimiser ce dilemme.

Ainsi le processus d'innovation amène à la coopération et l'échange d'information et fait développer des solutions productives et commerciales. Les accords entre entreprises entraînent, alors, le développement de la flexibilité et de l'initiative ce qui signifie vraiment que l'entreprise

a le pouvoir de créer un environnement à son avantage concernant le risque et l'incertitude de sa démarche.

L'adaptation à l'environnement, où les opportunités sont plus élevées, compte tenu d'une abondance de ressources, fait que la démarche de partenariat entraîne une réussite potentielle.

L'organisation et l'environnement amènent les entreprises à rechercher des configurations standardisées qui tendent à des changements épisodiques avec une alternance entre de longues périodes d'ajustement incrementale et des périodes plus courtes de reconfiguration rapide. Cette discontinuité a une influence sur la structure organisationnelle et sur l'incertitude qui mène à un processus complexe d'apprentissage. Mais dans ce contexte, les compétences nécessaires à l'adaptation se modifient et se diffusent tellement vite que les entreprises et leurs marchés font continuellement preuve d'apprentissage.

Au niveau de l'analyse individuelle, le locus d'internalité peut être lié à la manière dont l'individu est plus efficient dans la recherche d'information; les individus qui font des attributions externes sont moins performants dans cette quête d'information. D'autre part, l'internalité est associée aux entreprises qui possèdent plus de nouveaux produits, qui s'engagent plus dans une activité de recherche et de développement de façon agressive et qui poursuivent des processus d'innovation.

En ce qui concerne l'importance de l'attribution, les dirigeants français se définissent par une forte croyance en soi, même si leur responsabilité personnelle et la croyance que leurs collaborateurs leur accordent sont considérées comme moins importantes dans l'explication de la démarche de partenariat.

En ce qui concerne le processus politique de décision, il est conçu à différents niveaux de compréhension: d'un côté par la capacité qu'ont les individus de participer de façon intelligente aux décisions, de l'autre par l'aspect instrumental où la participation vise l'efficacité afin d'atteindre des résultats fermes. Un style politique de décision qui promeut l'ouverture, la participation des membres dirigeants dans la décision ne concerne pas simplement une rationalité, car les relations interpersonnelles supposent la conversation ou les émotions et les sentiments s'expriment aussi naturellement. De ce fait, lorsque le dirigeant engage son équipe dans la décision, la chance d'acceptation et de maîtrise de ses décisions est plus élevée. Ainsi en absence d'intentions clairement centralisées au niveau du dirigeant, la stratégie trouve sa cohérence grâce à un processus d'ajustement mutuel qui assure la convergence d'initiatives autonomes. Le caractère émergent est mis au second plan par la délibération plus ou moins consensuelle. En tout cas, une relation entre participation consensuelle et performance ne pourra être soutenue, car elle est un peu simpliste. Ce que l'on peut souligner c'est que la participation

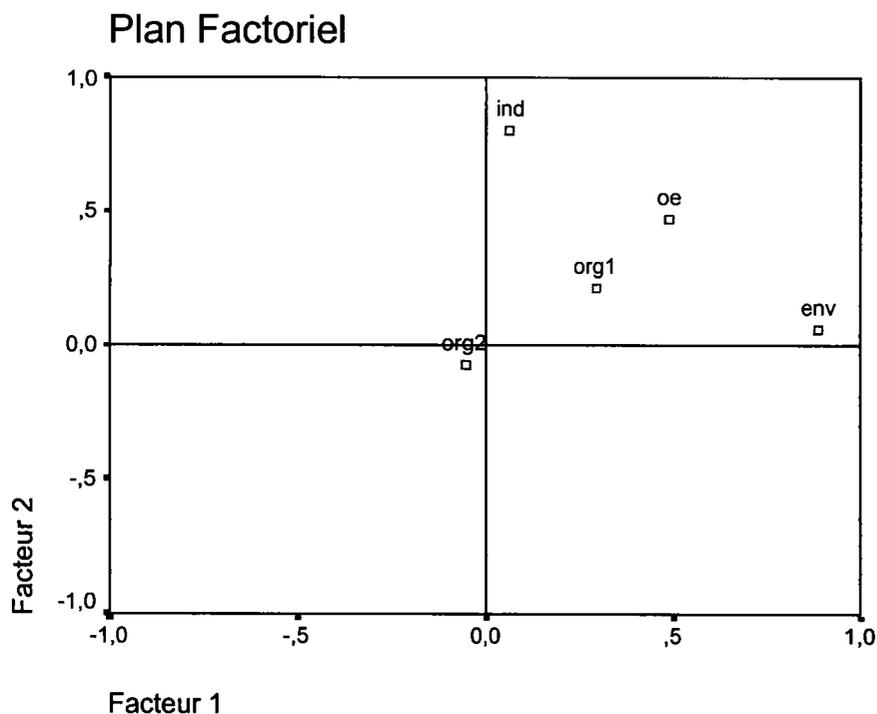
et l'engagement à différents niveaux hiérarchiques confèrent un résultat en vue d'une compréhension dans la réalisation de la stratégie.

De toute façon, cet aspect est valorisé par le dirigeant, notamment par sa disponibilité d'ouverture à l'égard des intérêts et de l'avis de ses collaborateurs, en vue de décider ensuite seul et le processus de négociation est le résultat d'un consensus interne.

En ce qui concerne la rationalité, la structure et le système d'information, ces dimensions organisationnelles ont pu être confirmées par l'analyse de corrélation, la rationalité est même liée négativement à l'OEI, alors que la centralisation et la formalisation sont liées positivement. Le système d'information est aussi lié positivement à l'OEI. Mais l'expression finale de ces variables est nettement inférieure dans leur explication.

D'autre part l'aspect de satisfaction en relation à la démarche initiale du partenariat est une mesure de leur succès potentiel.

En résumé, le premier facteur est responsable de 37% de la variance expliquée par les dimensions d'Environnement et OrG 1, alors que le deuxième facteur en explique 20% par l'Org1 et Individuel. La dimension Og2 est liée négativement à l'OEI. (voir annexe4f)



L'environnement dicte nettement que l'orientation entrepreneuriale, aussi bien en ce qui concerne l'innovation par le renouvellement de produits-services, que l'introduction de nouveaux

produits-services et le transfert de technologie ou le changement dans les gammes de produits, se fait sans problème, que la pro-activité entraîne une stratégie conjointe de diversification avec une posture d'initiative modérée, où l'orientation envers une autre entreprise concerne l'attention et la concentration sur les aspects pertinents. Le risque initial est considéré comme modéré où le gain et le risque de confiance portent à une démarche moins risquée. Le syncrétisme de coopération étant l'attitude recherchée.

Le système d'information concerne le recours à des sources externes à la communication de la stratégie de partenariat de façon ouverte, celui-ci étant le deuxième et contribuant à l'explication de l'OEI. Enfin, le système d'information amène à la recherche d'information de façon systématisée, basée sur la prospective et liée au processus de rationalité de la décision et au fait de rechercher l'extension de l'analyse de l'information de façon exhaustive, accompagnée de l'efficacité à se concentrer sur les éléments d'importance majeure, entraînant un processus heuristique de filtrage de l'information. Par rapport à la structure, la centralisation concerne la prise de décision par le dirigeant avec une grande participation des cadres où la centralisation est tendanciellement élevée. La formalisation concerne la spécialisation à des niveaux spécifiques avec un processus de communication formalisée à un niveau élevé. Mais ces derniers aspects ont une explication inférieure dans la démarche de coopération.

En ce qui concerne les entreprises portugaises, un cadre explicatif différent est obtenu. L'OEI est expliqué par le système d'organisation et le processus rationnel de décision ainsi que par la formalisation au niveau organisationnel interne ($F= 442798,801$), suivie des aspects individuels de locus de contrôle et de style politique de décision ($F= 40,153$), par la structure et le système d'information répertorié ($F=23,242$) et finalement à un niveau inférieur par les caractéristiques environnementales ($F=6,732$).

Or, de prime abord le fait qu'au niveau organisationnel le système d'information, la rationalité de décision soient déterminants dans l'explication de l'OEI, nous amène immédiatement à décrire ce résultat associé à une certaine désidérabilité dans la projection de réponse des dirigeants portugais. Ainsi, un processus de rationalisation de réponse est responsable de ce résultat. L'image de rationalité véhiculée par le dirigeant est associée à la rigueur et à la norme sociale d'une attitude sérieuse. A ce propos on peut citer l'expression de l'un des interviewés: 'les dirigeants sérieux font de l'analyse systématique'.

Le processus de rationalisation post-décision peut être compris par la motivation de protection de l'auto-image. La rationalisation est normalement plus utilisée lorsque l'expérience vécue dans l'interaction avec les autres entreprises est moins positive.

Le processus rationnel de décision est basé sur le recueil et le traitement d'une grande quantité d'informations pour que l'organisation puisse répondre de façon adéquate et rapide au changement de l'environnement, considérant la structure de centralisation modérée et le processus de formalisation. La formalisation est liée de façon positive au processus rationnel mais pas du tout à la décentralisation. Wally et Baum (1994) soutiennent une perspective différente où la centralisation est liée de façon positive au processus de décision et non à la formalisation.

Deuxièmement, les aspects individuels prennent une valeur même plus élevée que dans le cas des réponses des dirigeants français. On peut également mettre en évidence l'importance accordée au style politique et au locus d'internalité, c'est-à-dire à la croyance individuelle ainsi qu'à la responsabilité personnelle et l'importance attribuées par les collaborateurs comme explication de l'internalité. D'autre part, la prise en compte de la participation des collaborateurs, fait que le style politique soit vraiment dicté par l'influence du dirigeant.

En ce qui concerne l'importance que les dirigeants portugais accordent à la croyance en soi elle est modérée. La décision de partenariat est évaluée à partir de la responsabilité du dirigeant et les collaborateurs considèrent que l'évolution du partenariat dépend modérément de lui. Pour ce qui est du style politique, principalement dans le cadre de la préparation de la décision, le débat consensuel est valorisé et le dirigeant prend tout seul la décision à partir des informations recueillies pendant la négociation.

La structure et le système d'information démontre la capacité de l'entreprise à intégrer les informations qui portent sur l'évolution environnementale dans la réflexion qui amène à une actualisation permanente et à terme au suivi de la veille informationnelle.

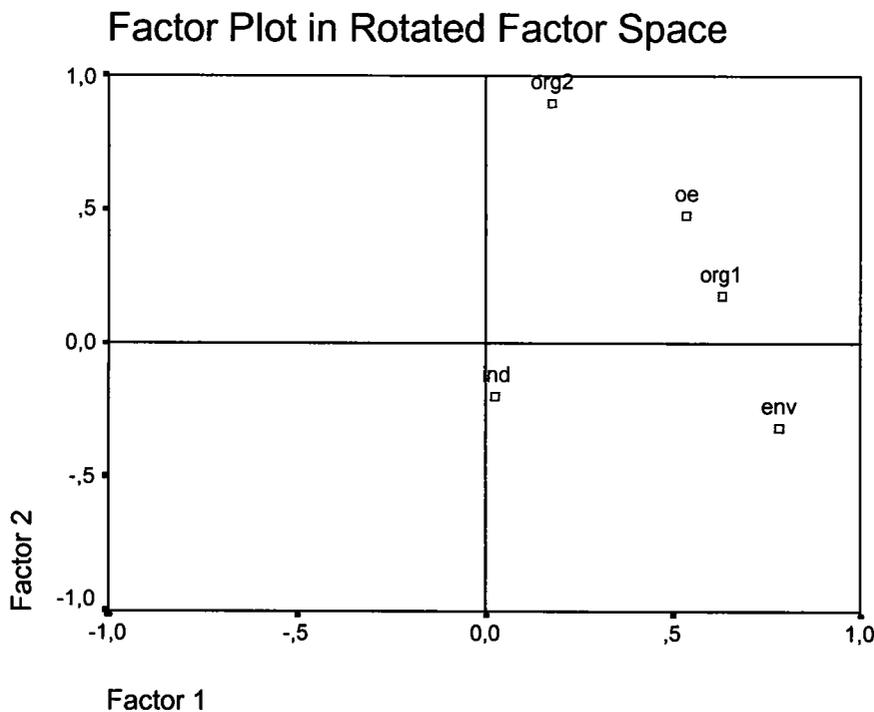
Enfin, le faible résultat dû à l'influence de l'environnement est clairement étrange vu qu'aujourd'hui une entreprise qui ne fait pas l'effort d'être au moins à l'écoute de son environnement perd nécessairement du terrain. En tout cas, une analyse des corrélations nous montre que l'incertitude est liée négativement à l'OEI alors que la capacité en ressources est liée positivement à l'OEI, à un degré faible.

Or, l'incertitude environnementale n'est pas prise en compte par rapport à la stratégie de partenariat; la production et l'investissement se confrontent aux disponibilités d'information technique et de marché, comme dans le cas où les produits et leur marché n'existent pas où sont à développer. Alors la forte pression compétitive accélère la substitution des produits et des processus de fabrication, d'où la contradiction entre la compétitivité et la complémentarité des capacités, qui visent à modérer la coopération. Ainsi, les entreprises doivent conserver leur indépendance et en même temps coordonner leurs activités mutuelles de façon rationnelle,

compte tenu de la faible fiabilité des informations dont chacune dispose en relation au marché. Ne pas considérer ces aspects dans leur évaluation, c'est-à-dire négliger l'importance environnementale est ainsi une attitude non pro-active vis-à-vis des ressources et de son incertitude.

Enfin, la difficulté qu'entraîne parfois la compréhension de l'incertitude environnementale produit une réduction de l'information. Ainsi l'incomplétude informationnelle et le conflit sur les alternatives envisagées amène à délaisser la formation de modèles et de méthodes trop rigides. L'incertitude conduit alors à une inhibition de l'action ou à un retard. Cette ignorance sur l'avenir porte à l'indécision.

Le premier facteur est expliqué par 39% de la variance par les dimensions Ogr1 et Org2, le deuxième facteur par 26% par les dimensions Environnement et Individuel. (voir annexe 4f)



L'orientation entrepreneuriale est ainsi dictée par l'innovation qui porte sur l'introduction de nouveaux produits-services et le transfert de technologies avec un temps de développement de nouveaux produits nécessitant la mise en oeuvre d'une technologie conjointe et qui permet plus facilement le changement dans les gammes de produits sans problèmes. Elle est aussi dictée par la pro-activité qui porte au développement d'une stratégie conjointe de diversification et à une

posture anticipatrice et d'initiative élevée. Celle-ci entraîne un risque de gain et de confiance étant donné que l'orientation vers d'autres entreprises est modérément risquée et à une forte conviction de travailler avec les partenaires à la recherche d'une attitude synchrétique de coopération et compétition.

L'entreprise qui vise ainsi à modifier sa production ou sa stratégie commerciale en termes quantitatifs et qualitatifs doit faire preuve d'une attitude synchrétique de coopération et de compétition vu que la complémentarité et la compétitivité sont concrétisées avec d'autres entreprises.

Les facteurs comme le système d'information qui a recours à des sources externes et l'information sur le plan de partenariat sont communiqués à l'extérieur de façon ouverte, l'influence sur le traitement de l'information pour la décision est analytique, la communication interne est formalisée et détermine la principale explication de l'OEI.

En ce qui concerne l'extension de l'analyse de l'information de façon exhaustive et l'efficacité des membres à se concentrer sur les éléments pertinents à la décision est élevée.

Les aspects de l'environnement comme les opportunités de se développer par croissance externe et l'apprentissage sont concrétisés surtout en fonction des pressions externes.

Nos hypothèses sont ainsi confirmées à différents degrés de validité selon notre validation de construit par l'alpha de Cronbach et par l'analyse factorielle, par la régression effectuées, celles-ci étant expliquées avec des variances différentes dans les deux échantillons.

La théorie de l'image présente le processus de décision associé à l'image de la trajectoire qui représente le futur et les objectifs à atteindre. Ces images stratégiques se positionnent clairement en opposition aux images routinières qui peuvent être toutefois explicitées par les plans et par l'implantation de projets. Les images cognitives sont des structures d'information faisant appel à une mémoire organisationnelle et elles sont influencées par les valeurs et les croyances.

Le plan d'ensemble est associé à une configuration déterminée de croyances et d'intentions, visant à modéliser les attentes mutuelles par les schémas et les scripts.

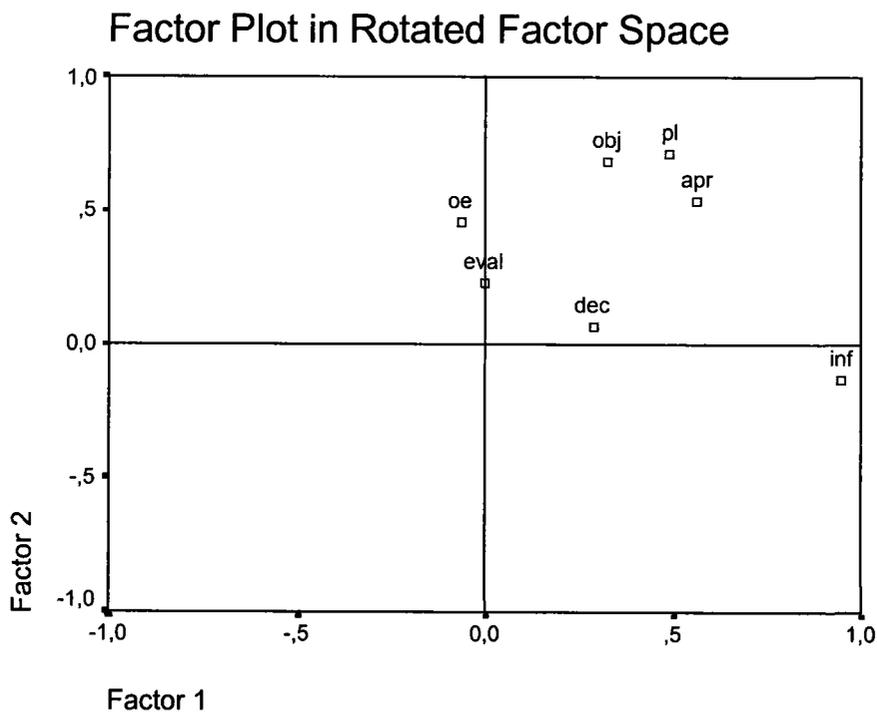
Ainsi, le progrès et l'adoption de la décision sont liés aux objectifs à atteindre, aux plans et aux projets opérationnels qui se sont déroulés dans une démarche d'apprentissage mutuelle.

Le plan partagé est assuré à travers une démarche de conversation et de négociation continues.

Dans la deuxième phase, on a considéré le déroulement du partenariat compte tenu des aspects de la décision d'ensemble, les objectifs à atteindre, du système d'information, du plan partagé, de l'apprentissage mutuel, enfin de l'évaluation du parcours en commun.

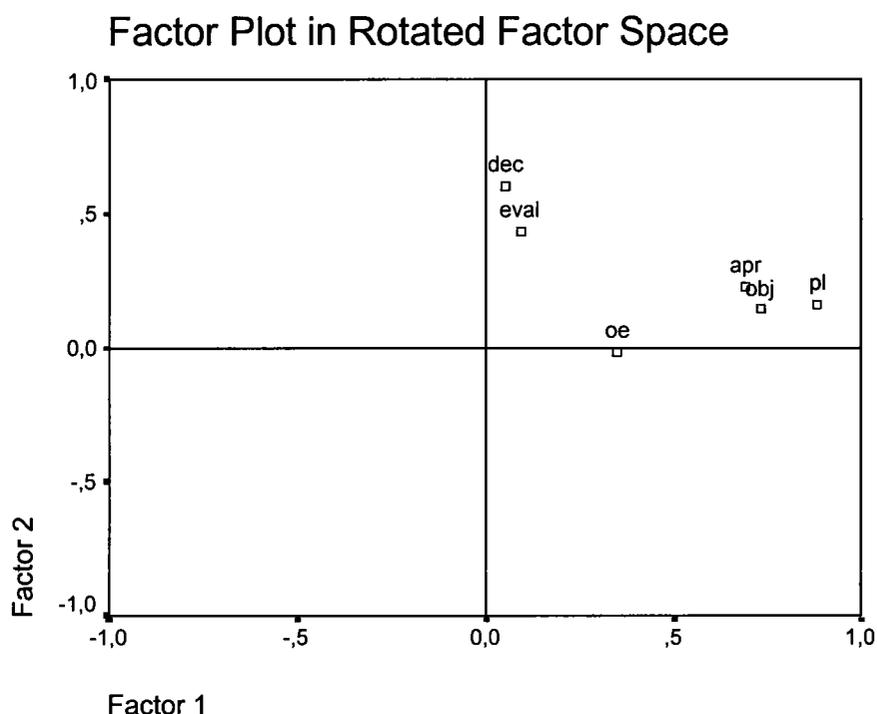
Par rapport aux résultats français, l'OEI est expliqué dans la poursuite du partenariat majoritairement par les Objectifs à atteindre ($F= 44,254$) suivis du processus de décision d'ensemble ($F=20,995$).

Le premier facteur explique 39% de la variabilité des données par les dimensions Information, Evaluation et Apprentissage, alors que le deuxième facteur en explique 18%, par les dimensions de Plan, Objectif, Apprentissage et Décision. (voir annexe 5f)



Ainsi, on peut vérifier que l'échelle qui se distingue le plus des autres est l'échelle 'Information' qui contribue à l'explication du premier facteur principal. Si en effet, on retire cette dimension, car l'alpha qui leur est associé est inférieur à 0.70, on obtient un groupe beaucoup plus homogène, comme on peut le constater sur le plan.

Par cette analyse factorielle, le premier facteur explique 42% de la variabilité des données concernant les dimensions Plan, Objectif et Apprentissage, alors que le deuxième en explique 20% par les dimensions Décision et Evaluation. (voir annexe 5f)



Les aspects du développement du plan concernent le fait d'avoir la capacité de trouver de nouvelles solutions lorsqu'il ne se déroule pas comme prévu et qu'il entraîne une certaine rupture, un risque élevé, faisant preuve d'ouverture face au changement.

En ce qui concerne la poursuite des objectifs, la coopération de partenariat est prioritaire dans la mesure où il y a une diminution de conflit des objectifs de l'entreprise au niveau individuel en relation aux objectifs communs, des mécanismes conventionnels étant prévus pour les résoudre avec des sauvegardes éthiques.

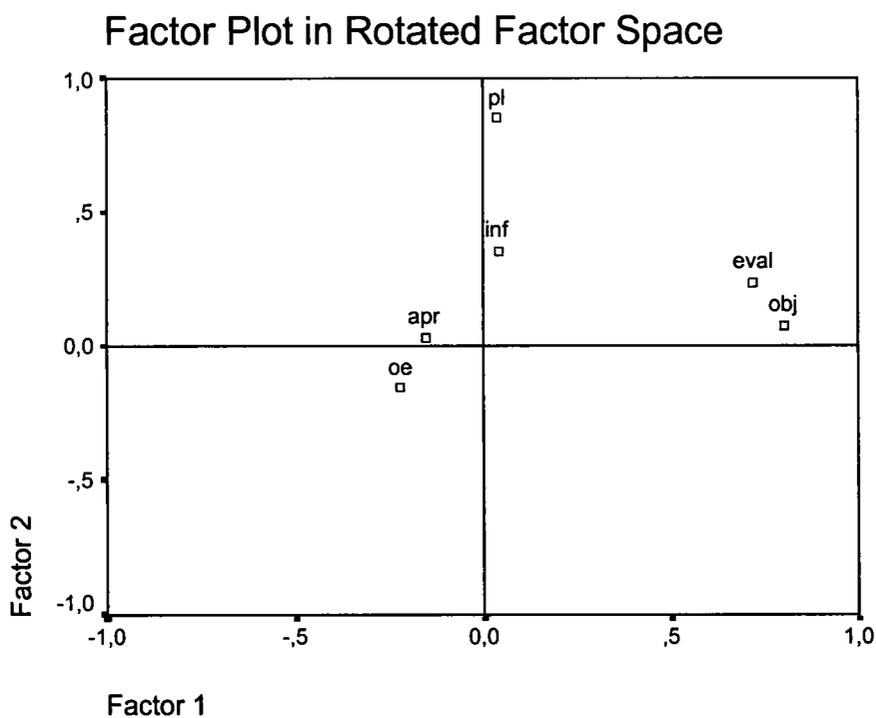
L'apprentissage qui est le troisième aspect à considérer pour l'explication du premier facteur, concerne l'assurance du transfert de savoir qui détermine une parité contribuant à l'équité. La pédagogie du partenariat mélange alors des savoirs et le repérage des connaissances à acquérir, et la technologie mise en réseau facilite la mobilisation de nouvelles compétences afin de développer l'apprentissage génératif de l'autre entreprise.

En second plan, l'explication concerne les aspects de décision et d'évaluation. Par rapport à la décision, les décisions poursuivent une démarche de convention et de négociation continue entre les entreprises partenaires. La plupart des décisions portent sur les projets futurs, les acteurs

cherchent souvent à sortir du commun lorsqu'ils envisagent de nouvelles alternatives à suivre, les critères de décision concernent plutôt la performance, et la mise en oeuvre d'une décision est confrontée à l'imprévu. Enfin, l'évaluation en relation à l'environnement se réfère au fait que le dynamisme, la complexité et les ressources dont les entreprises disposent sur le marché sont instables. L'analyse de l'accord se penche sur les aspects pertinents, les valeurs sont considérées comme les déterminants majeurs dans la démarche de partenariat et la compatibilité entre les styles est recherchée à un niveau élevé.

En ce qui concerne les résultats obtenus par les dirigeants portugais, l'OEI est expliqué par la poursuite du partenariat tendanciellement par les Objectifs (F=29,352), suivi des aspects d'Information (F=18,583), d'Evaluation (F=17,645), d'Apprentissage (F=14,089) et de Plan (F=12,0102). La dimension Décision n'a pas été considérée, car l'alpha est inférieur à .70.

Le premier facteur explique 31% de la variabilité par les dimensions Objectif et Evaluation alors que le deuxième en explique 20% par les dimensions Plan, Information et Apprentissage. (voir annexe 5f)



Par rapport aux objectifs, la coopération prend en considération les objectifs du partenariat à un niveau élevé, avec la diminution des objectifs communs, la poursuite continue des objectifs à atteindre et des sauvegardes éthiques visant leur concrétisation.

En ce qui concerne l'évaluation, celle-ci se réfère au fait que le dynamisme, la complexité et les ressources dont les entreprises disposent sur le marché sont instables. Les valeurs confèrent à la démarche d'ensemble sa réussite, avec une compatibilité entre des styles élevés. Les éléments de la structure et de l'environnement entraînent ainsi la concrétisation du partenariat.

Le plan est marqué par les règles adoptées lors de la prise de décision d'ensemble. Lorsque la planification ne se déroule pas comme prévu, les entreprises trouvent de nouvelles solutions, les projets communs entraînent une certaine rupture, suivant des directives générales, avec un certain risque mais font preuve d'ouverture face au changement, ce qui permet la concrétisation du plan.

En ce qui concerne l'information, plus la recherche d'information par les entreprises avant la décision est exhaustive, à partir des techniques d'analyse quantitatives, plus la décision est rationnelle. D'autre part, plus la décision est affectée par les jeux de pouvoir et d'influence entre les membres des entreprises, plus cette influence est exercée par l'une des entreprises et plus celle-ci est basée sur le savoir.

Pour ce qui est de l'apprentissage, plus celui-ci est associé au développement d'ensemble par le transfert de savoir, déterminant une parité qui assure l'équité, plus la pédagogie du partenariat mélange des savoirs et le repérage des connaissances à acquérir, plus la technologie mise en réseau facilite la mobilisation de nouvelles compétences, et plus l'apprentissage est entendu comme génératif.

Le savoir mutuel partagé, concept intrinsèque et intuitif pour expliquer la coopération, est dépassé par le concept d'environnement cognitif partagé, concernant les informations qui peuvent être l'objet d'échanges entre les entreprises. De cette manière, notre approche qui consiste à décrire le processus de décision, entraîne les aspects psycho-cognitifs dont le décideur prend acte lors de sa démarche de développement en partenariat.

Notre étude a contribué à l'opérationnalisation d'un instrument de recherche à vérifier leur qualité métrique en ce qui concerne la validité de construit. Les différentes étapes d'analyse des données déjà décrites présentent une validité adéquate avec un niveau de consistance acceptable.

Notre discussion nous amène à synthétiser la recherche sur l'influence des facteurs environnementaux, organisationnels et individuels en relation avec le construit 'orientation entrepreneuriale interfirmes'.

Notre thèse centrale a porté sur le développement du construit théorique 'Orientation entrepreneuriale', en vue de chercher une meilleure unification de la théorie qui lui est associée. Cette recherche met en évidence la construction modélisante à différents niveaux d'analyse de la complexité qui entraîne la stratégie de coopération entre PME, c'est-à-dire un phénomène économique, dépendant des caractéristiques individuelles de l'organisation et de l'environnement qui détermine la compatibilité de concrétisation.

Si notre procédure d'opérationnalisation des dimensions et des variables est influencée par différents contextes méthodologiques dont chacun contribue à un degré variable d'approximation à la représentation du phénomène de coopération entre entreprises dans leur maîtrise de partenariat, chaque prémisses nous entraîne de façon plus au moins nette à déceler une propriété régulière. Enfin, chaque variable est plus ou moins exacte ou stricte selon la structure de son échelle et la valeur qui lui est accordée par notre échantillon.

D'après notre révision de la littérature sur la coopération interfirmes on a l'impression qu'en termes terminologiques et méthodologiques, chaque auteur indépendamment du courant de recherche dans lequel il s'insère, plante un nouvel arbre dans l'ensemble.

Si la préoccupation des auteurs dans l'opérationnalisation de leurs concepts n'est pas totalement réussi, le fait d'arriver à des construits complètement cohérents ne l'est pas non plus. Ainsi, nous avons contribué de façon modérée à une réflexion théorique et méthodologique pragmatique et évolutionniste.

Dans ce cadre de recherche, il nous est apparu que l'explication des dimensions pertinentes aux différents niveaux d'analyse, est d'une importance majeure en vue de dégager la variance factorielle pour saisir l'explication de ce phénomène complexe dans son ensemble.

Quand bien même la complexité n'est pas le principal problème de l'objet de connaissance (Morin, 1997) le problème de la méthode de connaissance nécessaire à cerner l'objet de l'étude nécessite une certaine unité de recherche.

Dans la première partie de notre étude, notre objectif était de repérer les éléments théoriques mis en jeu dans le thème du processus psycho-cognitif de décision, de coopération entre PME. Ainsi, on a présenté les développements les plus actuels considérant un processus heuristique d'énonciation méthodologique des hypothèses de notre recherche. Dans la deuxième partie, nous avons essayé d'intégrer les éléments en déterminant les relations univariées dans les réponses de notre échantillon. De ce fait, l'enquête menée sur le terrain auprès de 400 entreprises

en France et au Portugal nous permet d'étudier un échantillon final de 30 entreprises et de comprendre l'extension de l'établissement du processus psycho-cognitif de décision de coopération entre entreprises dans une période d'un à deux ans. Les résultats obtenus par le calcul de l'analyse factorielle, de l'alpha de Cronbach et de régression, nous permettent d'obtenir des relations fiables entre les dimensions en étude et de soutenir nos prémisses par l'adéquation des hypothèses heuristiques construites.

Enfin, dans la recherche future, il reste à éclaircir les aspects concernant la question de l'attitude de recherche du comportement de compétition et de coopération. Le dilemme de coopération-compétition est à considérer dans les situations d'établissement de coopération entre entreprises, où il existe toujours un conflit paradoxal entre les intérêts individuels et collectifs des organisations.

L'ajustement mutuel entre les entreprises concerne le développement de la parité et de l'équité qui est rendu explicite par des protections contractuelles et de processus de certification. Cette coordination est conclue par la liaison et l'intégration des rôles distribués à l'interne par la structure créée, en fonction des procédures formelles et informelles concernant les normes sociales et les routines et leur régulation, comme dans un processus d'apprentissage de la complexité de l'information et des ressources échangées afin d'éviter l'opportunisme.

Le développement de plans entraîne des tactiques pour se confronter aux contraintes de l'environnement et aussi aux scénarios futurs qui pourraient envisager une réussite. Cet ensemble de plans concerne l'image de la stratégie et représente l'image que les dirigeants se font quant aux tentatives pour atteindre les objectifs dans leur image de trajectoire et de patterns de ce qui est ou n'est pas approprié à la démarche de coopération. La stratégie collective de partenariat confère des avantages, tels que l'augmentation de la maîtrise technologique, la réduction de coûts, l'acquisition de gains par un pouvoir de négociation renforcée, par la réduction des facteurs de dépendance au niveau technologique et commerciale.

Limitations

Tout d'abord nos limitations portent d'une part sur le fait que par niveau d'analyse il n'existe pas une exhaustivité ou une représentativité du groupe possible de variables à considérer. Une économie heuristique est à l'origine de leur sélection. D'autre part, au niveau de l'instrument de mesure et du développement du construit à travers d'autres énoncées dans le sens de perfectionner la validité de construit reste à accomplir.

En outre, notre étude ne nous permet pas de généraliser nos résultats.

Enfin, par rapport aux dimensions de l'étude de l'OEI elle doit constituer progressivement un objet de recherche à développer, vue que cette attitude entrepreneuriale est le résultat des caractéristiques de compatibilité au niveau individuel, de l'organisation et de l'environnement, qu'il n'est pas possible de restreindre l'analyse à un unique niveau pour expliquer en entier cette démarche de compatibilité de coopération interentreprises. Il semble que d'autres recherches sont à réaliser afin que les déterminants de compatibilité soient énoncés de manière plus nette.

LISTE DE FIGURES

Fig. 1 catégories de la théorie de l'image. Adapté de Beach (1996)

Fig.2 Stratégie de décision rationnel/ politique. Adapté de Dean et Sharfman (1996)

Fig.3 Niveaux d'analyse en étude

Fig.4 Stades de décision. Adapté de Nutt (1989)

Fig.5 Le concept d'heuristique au niveau organisationnel. Adapté de Choffray (1992)

Fig.6 Modèle cognitif de décision. Adapté de Munier (1994)

Fig.7 Modèle d'intégration à différents niveaux d'analyse du processus de décision.
Adapté de Rajagopalan *et al.* (1993)

Fig.8 Champs d'observation des relations inter-firmes. Adapté de Turcotte (1996)

Fig.9 Le processus de collaboration selon les différents courants théoriques. Adapté de
Turcotte (1996)

Fig.10 Principales approches d'étude des relations inter-firmes et fréquence de
Recherches. Adapté de Ebers et Oliver (1998)

Fig.11 Déterminants de l'étude

LISTE DE TABLEAUX

- Tableau 1. Résultat des statistiques descriptifs au niveau Environnementale
- Tableau 2. Résultat des statistiques descriptifs au niveau Individuel
- Tableau 3. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de l'Organisation
- Tableau 4. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de l'Orientation
Entrepreneuriale
- Tableau 5. Résultat des statistiques descriptifs au niveau du Démarrage du partenariat
- Tableau 6. Consistance Interne des Echelles (première partie du questionnaire)
- Tableau 7. Régression 'Optimal Scaling'
- Tableau 8. Résultat des statistiques descriptifs au niveau du Plan
- Tableau 9. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de l'Objectif
- Tableau 10. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de la Décision
- Tableau 11. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de l'Information
- Tableau 12. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de l'Evaluation
- Tableau 13. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de l'Apprentissage
- Tableau 14. Consistance Interne des Echelles (deuxième partie du questionnaire)
- Tableau 15. Régression 'Optimal Scaling'
- Tableau 16. Régression 'Optimal Scaling'
- Tableau 17. Résultat des statistiques descriptifs - aspects qualitatifs
- Tableau 18. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de l'Environnement
- Tableau 19. Résultat des statistiques su niveau Individuel
- Tableau 20. Résultat des statistiques au niveau de l'Organisation
- Tableau 21. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de l'Orientation
Entrepreneuriale Interfirmes
- Tableau 22. Résultat des statistiques descriptifs au niveau du démarrage du partenariat
- Tableau 23. Consistance interne des échelles (première partie du questionnaire)

Tableau 24. Régression ‘Optimal scaling’

Tableau 25. Résultat des statistiques au niveau du Plan

Tableau 26. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de l’Objectif

Tableau 27. Résultat des statistiques descriptifs au niveau de la Décision

Tableau 28. Résultat des statistiques au niveau de l’Information

Tableau 29. Résultats des statistiques au niveau de l’Evaluation

Tableau 30. Résultats des statistiques au niveau de l’Apprentissage

Tableau 31. Résultat des statistiques au niveau de la dimension Apprentissage

Tableau 32. Régression ‘Optimal Scaling’

Tableau 33. Résultat des statistiques descriptifs - aspects qualitatifs.

Références Bibliographiques

- 1 Aaker, D. (1995). *Strategic market management*. New York: John Wiley & Sons.
- Abelson, R. P, Levi, A. (1985). Decision making and decision theory. In G. Lindzey And E. Arosen (eds.) *Handbook of Social Psychology*. (3rd ed, vol 1, 231-309). New York: Random House.
- Abelson, R. P. (1988). The secret existence of expressive behavior. *Critical Review*, vol.9, n°1-2: 25-26.
- Abetti, P. A. (1989). Technology: a key strategic resource. *Management Review*, 78 (2): 37-41.
- Abiassi, A. (1989). Processus d'internationalisation: le cas de petites et moyennes entreprises. Doctorat. Université de Lille.
- Abiassi, A. (1998). Les déterminants de l'internationalisation de la PME: une analyse comparative portant sur deux pays à développement inégal. 4e Congrès International Francophone sur la PME. Université de METZ-NANCY, Octobre.
- Agor, W. H. (1989). *Intuition in organizations. Leading and managing productively*. London: Sage.
- Aldrich, H. E. (1979). *Organisations and environments*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Aldrich, H., Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In D. L. Sexton & R.W. Smilor (eds.). *The art and science of entrepreneurship*, 3-23. Cambridge, MA: Ballinger Publishing.
- Allison, G. T. (1971). *Essence of decision*. Boston, MA: Little, Brown and Co.
- Alter, C., Hage, J. (1993). *Organizations working together*. Newbury Park, Calif.: Sage.
- Amason, A., Hochwarter, H., Thompson, K., Harrison, A. (1995). Conflict: An important dimension in successful management team. *Organizational Dynamics*, 20-33, automne.
- Amerio, P. (1987). Groupes, représentations et identités sociales, 109-112. In Beauvois, J., Joule, R., Monteil, J. (1994) *Perspectives Cognitives et Conduites Sociales (I,II,III)*. Delachaux et Niestlé.
- Ancori, B. (1992). *Apprendre, Se Souvenir, Décider*. Paris: CNRS Éditions.
- Anderson, J. C., Nanus, J. A. (1990). A model of distribution firm and working partnership. *Journal of Marketing*, 54: 42-58.
- Anderson, N. H. (1986). A cognitive theory of judgement and decision. In B. Brehmer, H. Jungerman, P. Laurens, G. Seván (eds.). *New directions in research on decision making*. Amsterdam: Elsevier.
- Ansoff, H. I., McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*. 2ème ed.. Hemel Hempstead, Prentice Hall.
- Ansoff, H. (1984). *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall.
- Antonides, G. (1996). *Psychology in Economics and Business. An Introduction to Economic Psychology*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

- Arenti, G., Bara, B., Colombetti, M. (1993). Conversation and behavior games in the pragmatics of dialogue. *Cognitive Science*, 17: 197-256.
- Argoath, L. MacGrath, J. E. (1993). Group processes in organizations: continuity and change. In C.L. Cooper and I.T. Robertson (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Willey.
- Argyris, C., Schon, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (1998). Quand Oliver Williamson et Chris Argyris parlent de recherche. *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, 58-68.
- Astley, W. G., Butler, R. J., Hickson, D. J., Wilson, D. C. (1982). Complexity and cleavage: Dual explanations of strategic decision-making. *Journal of Management Studies*, 19: 357-375.
- Atamer, T., Calori, R. (1993). *Diagnostic et Décisions Stratégiques*. Paris: Dunod.
- Aulakh, P. S., Kotabe et A. Sahay (1996). Trust and performance in cross-border marketing partnerships: a behavioral approach. *Journal of International Business Studies*, 27: 1005-1032.
- Auster, E. R. (1994). Macro and strategic perspectives on interorganizational linkages: a comparative analysis and review with suggestions for reorientation. *Advances in Strategic Management*. 10 B: 3-40.
- Axelrod, R. (1976). *Structure of decision: the cognitive maps of political elites*. New Jersey: Princeton University Press.
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.
- Bacharach, S. B., Gagliardi, P., Mundell, B. (1995). *Research in the sociology of organizations*. Greenwich, CN: Jai Press.
- Baron, J. (1997). Explicit rationality and the consequences of decisions. *CPC*, 16(1-2): 70-77.
- Barnes, J. H. (1984). Cognitive biases and their impact on strategic planning. *Strategic Management Journal*, 5: 129-137.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Barr, P. M., Stimpert, J., Huff, A. S. (1992). Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. *Strategic Management Journal*, 13: 15-36.
- Barreyre, M. (1975). Some observations on the relevance of critical variables for internationalisation stages. In M.R. Czinkota and G. Tesar Praeger (eds.) *Export Management an International Context*. Chap. 16, 276-291.
- Bateman, T., Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 14: 103-118.
- Baumol, W. J. (1968). The entrepreneurship in economic theory. *American Economic Review*, 58, n°2: 264-271.
- Baumol, W. J. (1993). Formal entrepreneurship: productive, unproductive and destructive. *Journal of Political Economy*, vol. 98, n° : 893-921.

- Beach, L. R., Smith, B., Lundell, J., Mitchell, T. R. (1988). Image theory: Descriptive sufficiency of a simple rule for the compatibility test. *Journal of Behavioral Decision Making*, 1: 17-28
- Beach, L. R., Strom, E. (1989). A toadstool among the mushrooms: Screening decisions and image theory's compatibility test. *Acta Psychologica*, 72: 1-12.
- Beach, L. R. (1990). *Image theory. Decision making in personal and organizational contexts*. Chichester: Wiley.
- Beach, L. R., Mitchell, T. R. (1987). Image theory: principles, goals and plans in decision making. *Acta Psychologica*, 66: 201-220.
- Beach, L. R., Mitchell, T. R. (1990). Image theory: a behavioral theory of decisions in organizations. In B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.). *Research in Organizational Behavior* vol.2: 1-41. Greenwich, CN: Jai Press.
- Beach, L. R., Lipshitz, R. (1993). Why classical decision theory is an inappropriate standard for evaluating and aiding most human decision making. In G.A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, C. Zsombok (eds), *Decision making in action: Models and methods*, 21-35, Norwood: NJ Ablex.
- Beach, L. R., Jungerman, H., De Bruyn, E. J. (1996). Imagination and planning. In L.R. Beach (ed.), *Decision making in the workplace: A unified perspective*, 143-154, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Beauvois, J., Monteil, J. (1987). Perspectives cognitives et conduites sociales, 20-23. In Beauvois, J., Joule, R., Monteil, J. (1994). *Perspectives Cognitives et Conduites Sociales*. Delachaux et Niestlé.
- Beauvois, J. L., Monteil, J. M., Trognon, A. (1991). Quelles conduites? Quelles cognitions? Repères conceptuels, 32-49. In Beauvois, J., Joule, R., Monteil, J. (1994) *Perspectives Cognitives et Conduites Sociales*, Delachaux et Niestlé.
- Bell, D. (1982). Regret in decision-making under uncertainty. *Operations Research*, 30: 961-981.
- Bell, D. E., Raiffa, H, Tversky, A. (1991). Descriptive, normative and prescriptive interactions in decision making. In D.E. Bell, H. Raiffa & A. Tversky (eds.). *Decision making. Descriptive, normative, and prescriptive interactions* (3rd ed.). Cambridge University Press.
- Bensaou, M., Venkatraman, N. (1996). Inter-organization relationships and information technology: A conceptual synthesis and a research framework. *European Journal of Information Systems*, 5(2): 84-91.
- Berkeley, D., Humphreys, P. (1982). Structuring decision problems and the bias heuristic. *Acta Psychologica*, 50: 201-252.
- Biere, J. (1961). Complexity-simplicity as a personality variable in cognitive and preferential behavior. In D.W. Fiske and S. Maddi (eds). *Functions of Varied Experience*, Dorsey Homewood. II, 355-379.
- Bird, B. (1989). *Entrepreneurial behavior*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Blaylock, B., Rees, L. P. (1984). Cognitive style and the usefulness of information. *Management Science*, 5: 74-91.
- Blecke, J. Ernest, P. (1993). *Collaborating to compete*. John Wiley & Sons, New York.

- Blecke, J., Ernest, P. (1995). Is your strategic alliance really a sale?. *Harvard Business Review*, vol.7, n°1: 97-105.
- Blodgett, L.(1991). Partner contributions as predictors of equity share in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 1:63-78.
- Bluedorn, A., Johnson, R., Cartwright, D., Barringer, B. (1994). The interface and convergence of the strategic management and organizational environment domains. *Journal of Management*, vol.20 n° 2: 201-262.
- Bolly, V.; Renaud, J.; Monsalvo, J.; Guidat, C. (1998) L'incertitude dans le contexte des projets innovants en PME: définition, limite de la gestion de projets, première approche méthodologique. 4e Congrès International Francophone sur la PME. Université de METZ-NANCY, octobre.
- Bonarius, J. C. (1965). Research in the personal construct theory of George A. Kelly. In B.A: Maher (ed). *Progress in Experimental Personality Research*, vol 2. Academic Press.
- Borys, B., Jemison, D. B.(1989). Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. *Academy of Management Review*, vol.14, n° 2: 234-249.
- Bourgeois, L. J. (1984). Strategic management and determinism. *Academy of Management Review*,9: 586-596.
- Bourgeois, L. J. (1985). Strategic goals, perceived uncertainty and economic performance. *Academy of Management Journal*, 28: 548-573.
- Bourgeois, L. J., Eisenhardt, K. (1987). Strategic Decision Processes in Silicom Valley: The anatomy of a 'living dead'. *California Management Review*,143-159,automne.
- Bourgeois, L. J., Eisenhardt, K. (1988). Strategic decisions processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34: 816-835.
- Bowles, M. (1997). The myth of management: direction and failure in contemporary organizations. *Human Relations*, vol. 50, n° 7: 779-802.
- Bowman, E. H., Hurry, D. (1993). Strategy through the options lens: an integrated view of resource investments and the incremental choice process. *Academy of Management Review*, 18(4): 760-782.
- Brenner, R. (1987). National policy and entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 2: 95-99.
- Brockaus, R. H. Nord, W. R. (1979). An exploration of the factors affecting the entrepreneurial decision: personal characteristics vs. environmental conditions. *Academy of Management Proceedings*, 364-368.
- Brockaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*., 23: 509-520.
- Brockhaus, R. H., Horwitz, P. S.(1986). The psychology of the entrepreneur. In D.L. Sexton & R.W. Smilor (eds), *The art and science of entrepreneurship*.Cambridge,MA: Ballinger Publishing.
- Brunsson, N. C. (1989). *The Organization of Hipocrisy. Talk, decisions and action in organizations*.Chichester: Wiley.

- Brunsson, N. C. (1990). Deciding for responsibility and legitimation: alternative interpretation of organizational decision making. *Accounting Organizations and Society*, n°12: 47-59.
- Brunswick, I. (1957). Scope and aspects of cognitive problem in contemporary approaches to cognition, 5-40. Cambridge: Ma., Harvard University Press.
- Bryman, A., Cramer, D.(1990). *Quantitative data analysis for social scientists*. London: Routledge.
- Buchanam, L. (1992). Vertical trade relationships: the role of dependance and symetry in attaining organizational goals. *Journal of Marketing Research*, vol.29: 65-75.
- Buckley, P. J.(1994). Introduction Cooperative forms of transnational corporation activity. In Buckley,P.J. (ed.). *Cooperative forms of transnational corporation activity*.1-20.London:Routledge.
- Burgelman, R. A. (1988). Strategy making as a social learning process: the case of internal corporate venture. *Interfaces*, 18, May, June: 74-85.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organisation Science*, 2: 239-262.
- Burns, T., Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge: Mass: Harvard University Press.
- Callon, M. (1992a). Recherche et Innovation en France. Mimeograph CSI.
- Callon, M. (1992b). Variété et irréversibilité dans les réseaux de conception et d'adoption techniques. In Foray,D., Freeman,C. (eds.) *Technologie et Richesse des nations*. Paris: Economica.
- Calori, R., Johnson, G., Sarnin, P. (1992). French and British top managers understanding of the structure and dynamics of their industrie: a cognitive analysis and comparaison. *British Journal of Management*, n° 3: 61-78.
- Camagni, R. (1991). *Innovation networks*.London:Belhaven Press.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox of organizational effectiveness. *Management Science*, 32: 539-553.
- Castanias, R. P.; Helpport, C. E.(1991). Managerial ressources and rents. *Journal of Management*, 16: 413-428.
- Castellan, J. (1993). *Individual and Group Decision Making*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Carter, E. (1971). The behavioral theory of the firm and top level corporate decisions. *Administrative Science Quartley*,16: 413-428.
- Carland, J., F., Hoy, W. Boulton et J.A. Carland (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualisation. *Academy of Management Review*, 9: 354-359.
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An Economic Theory*. Oxford,Uk:Martin Robertson.
- Casson, M. (1991). *L'entrepreneur*. Paris: Economica.

Casson, M (1997). *Information and organization: a new perspective on the theory of the firm*. Oxford: Clarendon press.

Castrogiovanni, G. J.(1991). Environmental munificence: A theoretical assessment. *Academy of Management Review*, vol. 16: 542-565.

Caves, R. E. (1984). Economic analysis and the quest for competitive advantage. *American Economics Review Papers and Proceedings*, 74 (2): 127-132.

Cavusgil, S. T. (1984). Differences among exporting firms based on their degree of internationalisation. *Journal of Business Research*, 12 , 2 : 195-208.

Cavusgil, T., Naor, J.(1987). Firm and Management Characteristics as discriminants of export marketing activity. *Journal of Business Research*, n°15: 221-235.

Chaiken, S. (1987). The heuristic model of persuasion: the role of communicator valience. *Journal of Personality and Social Psychology*,45: 241-256.

Chen, M. J., Hambrick, D. C. (1995). Speed, stealth and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38: 453-482.

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance. The role of strategic choice. *Sociology*, 6:1-22.

Child, J., Heavens, S. J, (1996). The social constitution of organizations and its implications for organizational learning. Paper given to the Kolleg on Organizational Learning. Ladensburg: Germany, April.

Child, J. (1997). Strategic choice in the analyses of action, structure, organisations and environnement: retrospect and prospect. *Organisation Studies*, 18/1: 43-76.

Choffray, J. M. (1992). *Systèmes intelligents de management. Diagnostic, analyse et assistance à la décision.*. Paris:Nathan.

Clegg,S. R. (1989). *Frameworks of Power*. London:Sage

Clegg, S. R. (1990). *Modern Organizations. Organization Studies in the Postmodern World*. London: Sage.

Cohen, M. P., March, J. G., Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, n°1: 1-25.

Cohen, W., Klepper, S. (1993). A reprise of size and R&D. Working paper. University Canergie- Mellon, Pittsburgh.

Collins, O. F., Moore, D. G.(1970). *The organisation makers: A behavioral study of independent entrepreneurs*.New York: Meredith.

Collins, T. M., Doorley, T. (1992). *Les alliances stratégiques*. Paris: InterÉditions.

Collis, D. J. (1998). Entrepreneurship, strategy and creativity. *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol.4, n°1: 61-79.

Combe, E. (1998). Pourquoi les firmes s'allient-elles: un état de l'art. *Revue Economie Politique*, 108 (4), Juillet-Août: 433-476.

Conner, K., Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5): 477-501.

- Contractor, F. C., Lorange, P. (1988). Why should firms cooperate? The strategy and encouraging 'clones' pay? *Management Science*, 41:209-225.
- Coriat, B., Taddei, D.(1993). *Made in France. L'industrie Française dans la compétition mondiale*. Paris: Le Livre de Poche.
- Cossette, P., Audet, M.(1992). Mapping of an idiosyncratic schema. *Journal of Management Studies*,vol.20,n°3: 325-347.
- Cossette, P., Audet, M. (1995).*Cartes cognitives et Organisation*. Paris: Éditions Eska
- Covin, J. G., Slevin, D. P. (1989). The strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10: 75-87.
- Covin, J. G., Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 7-25.
- Cronbach, L. J.(1990). *Essentials of psychological testing*. New York: Harper & Raw, Publishers.
- Cyert, R. M., March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Daft, R. L., Weick, K.E. (1984).Toward a model of organization as interpretation systems. *Academy of Management Review*,9: 284-295.
- Daft, R. L., Sormunen, J., Parks, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance : An empirical study. *Strategic Management Journal*, 9:129-139.
- Dahlstrand, U., Montgomery, H. (1989). Information Search and Evaluative Process in decision making: A computer-based process tracing study. *Process and Structure in Human Decision Making*. John Wiley & Sons. Ltd.
- Dailey, R. C., Morgan, C. P. (1978). Personal characteristics and job involvement as antecedents of boundary spanning behavior. A path analysis. *Journal of Management Studies*, 15: 330-339.
- Dale, A. (1995). The concept 'acceptable' as a means assessing heuristic work practices in the professional arena. *Human Relations*, vol. 48, n° 2: 203-219.
- Dansereau, F. (1989). A multiple level of analysis perspective on the debate about individualism. *American Psychologies*, 44: 959-960.
- Das, T. K., Teng, B. S. (1997). Resource and risk management in the strategic alliance making process. *Journal of Management* (forthcoming).
- Datta, D. K. (1991). Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal*, 12: 281-297.
- Dean, C., Thibodeaux, M., Beyerlein, M., Ebhaim, B., Molina, D. (1993).Corporate entrepreneurship and competitive aggressiveness: a comparaison of U.S. firms operating in Eastern Europe or the ConnonWealth of Independent states with U.S. firms in other high-risk environments. In S.B. Prasad (ed.) *Advances in international and comparative management: 31-54*. Greenwich, JAI Press.
- Dean, J., Sharfman, M. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 2: 68-396.

- De Bandt, J. (1996). Coopération, accords interentreprises, concurrence. In J.L.Ravix (ed.) *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, 195-230. Paris:CNRS Editions.
- Dess, G., Lumpkin, G. T. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, vol.21, n°1: 135-172.
- Dess, G. G., Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1): 52-73.
- Dess, G. G. (1987). Consensus on strategy formulation and organizational performance: competitors in a fragmented industry. *Strategic Management Journal*, 8: 259-277.
- Détienne, M., Vernat, J. P. (1974). *Les ruses de l'intelligence: la métis des Grecs*. Paris. Flammarion.
- DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1991). Introduction. In W.P. Powell et P.J. DiMaggio(eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*, 1-38. Chicago: University of Chicago Press.
- Dodgson, M. (1993). Learning, trust and technological collaboration. *Human Relations*. 46: 77-95.
- Dollinger, M., Golden, P. (1992). Interorganizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance. *Journal of Management*, vol. 18, n° 4: 695-715.
- Donada, C. (1997). Fournisseurs: pour déjouer les pièges du partenariat, *Revue Française de Gestion*, Juin-Juil-Août, 94-105.
- Dosi, G., Orsenigo, L. (1994). Macrodynamics and microfoundations: an evolutionary perspective. In Granstrand, O. (ed.). *Economics of technology*. North Holland.
- Doty, D. H., Glick, W. H., Huber, G. P.(1993). Fit, equifinality and organizational effectiveness: a test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, vol.36, n° 6: 1196-1250.
- Doz, Y. L., Hamel, G., Prahalad, C. K. (1989). Collaborate with your competitors-and win. *Harvard Business Review*, Jan-Fev.
- Doz, Y. (1994). Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés. *Revue Française de Gestion*, n° 97, jan-Fev, 92-104.
- Doz, Y. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17 (Special Issue) : 55-84.
- Dowes, R. M. (1996). Behavioral decision making, judgement and inference. In D. Gilbert, S.Fiske and G. Lindzey (eds.) *The Handbook of Social Psychology*. Boston, MA: MacGrawHill.
- Drucker, P. (1985). *Les entrepreneurs*. Paris: L'Expansion. Hachette-Lattis.
- Dubois, N., LePoultier, F. (1994). Explication quotidienne et internalité. In Beauvois, J. Joule, R, Monteil, J. (1994). *Perspectives Cognitives et Conduites Sociales (I,II,III)*, 207-210. Delachaux et Niestlé.
- Dubois, N. (1996). Le développement des attributions causales. In J.C.Deschamps, J.L. Beauvois, *Des Attitudes aux Attributions*. Presses Universitaires de Grenoble.
- Duchéneaut, B. (1996). *Les dirigeants de PME. Enquête, Chiffres et Analyses*. Paris: MÀXIMA.

- Duchéneau, B. (1997). Le profil du dirigeant de moyenne entreprise. *Revue Française de Gestion*, Nov.-Déc., 95-110.
- Dulbecco, P. (1994). La coopération comme mécanisme de coordination temporelle. *Revue d'Economie Politique*, 104(4) Juillet-Août, 517-537.
- Dulbecco, P., Rochhia, S. (1996). Les logiques concurrentielles de la coopération interentreprises. In J.L. Ravix (ed.) *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, 231-244. Paris: CNRS Editions.
- Duncan, L. (1982). Impact of new entry and horizontal joint ventures on industrial rates of return. *Review of Economics and Statistics*, 64: 120-125.
- Dunegan, K. (1995). Image theory: Testing the role of image compatibility in progress decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.62,n° 1, April:79-86.
- Durand, C. (1994). *La coopération technologique internationale: les transferts de technologie*. DeBoeck Université.
- Dussage, P., Garrette, B. (1991). Alliances stratégiques: Mode d'emploi. *Revue Française de Gestion*, n° 85, sep-oct., 97-105.
- Dussage, P., Garrette, B. (1995). *Les Stratégies d'Alliance*. Éditions d'Organisation.
- Dussage, P., Garrette, B. (1997). Anticiper les conséquences des alliances stratégiques. *Revue Française de Gestion*, Juin-Juil-Août, 106-117.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34: 517-554.
- Early, P. C. (1989). Social loafing and collectivism: a comparison of the United States and the People's Republic China. *Administrative Science Quarterly*, 34: 565-591.
- Easton, G. (1992). Industrial networks: a review. In Axelsson, Bjorn e Easton, Geoffrey (eds.). *Industrial Networks- A new view of reality*, 3-27. London: Routledge.
- Ebers, M., Oliver, A. (1998). Networking network studies. An analysis in the study of organization inter-organizational relationship. *Organization Studies*, n°4: 549-583. Special Issue on the organizational texture of Inter-Firm Relations.
- Eden, C. (1988). Cognitive mapping: a review. *European Journal of Operational Research*, n° 36: 1-13.
- Eden, C. (1992). On the nature of cognitive maps. *Journal of Management Studies*, vol.29, n° 3, May: 261-265.
- Egelhof, W. G. (1991). Information-processing theory and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 22:341-368.
- Ehrenberg, A. (1991). *Le culte de la performance*. Paris: Calmann-Lévy.
- Einhorn, H. J., Hogarth, R. M. (1981). Behavioral decision theory: Processes of judgement and choice. *Annual Review of Psychology*, 32: 53-88.
- Einhorn, H. J., Hogarth, R. M. (1982). Prediction, diagnosis and causal thinking in forecasting. *Journal of Forecasting* 1(1): 23-36.

- Eisenhardt, K. M., Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms, *Organization Science*, 7(2): 136-148.
- Eisenhardt, K. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32 (3): 543-576.
- Eisenhardt, K., Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13:17-37.
- Ellis, J., Williams, S. D.(1995). *International partnership strategy*. London: Pitman Publishing.
- Everaere, C. (1997). *Management de la Flexibilité*. Paris:Economica
- Ferguson, C. H.(1988). From the people who brought you voodoo economics. *Harvard Business Review*, 66 (May-June): 55-62.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA.:Stanford University Press.
- Fiegenbaum, A., Thomas, H.(1988).Attitude toward risk and risk-return paradox: prospect theory explanations. *Academy of Management Journal*,31: 85-106.
- Fiegenbaum, A., Karnani, A.(1991). Output flexibility. A competitive advantage for small firms. *Strategic Management Journal*, 12: 101-114.
- Field, R. H. Andrews, J. P. (1998). Testing the incremental validity of the Vroom-Jago versus Vroom-Yetton Models of Participation in decision Making. *Journal of Behavioral decision Making*, vol.11: 251-261.
- Filion, L. J. (1997). Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances. *Revue Internationale de PME*, vol.10, n° 2: 129-172.
- Fischer, G. N.(1987). *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*. Presses Universitaires de Montréal.
- Fischer, G. N.(1997).*La Psychologie Sociale*. Paris: Éditions du Seuil.
- Fischhoff , B.(1996). The Real World: What Good Is It? *Organizational Behavior And Human Decision Processes*,65, n° 3, March: 232-248.
- Finkelstein, S. (1988). Managerial orientations and organizational outcomes: the moderating roles of managerial discretion and power, Unpublished Doctoral Dissertation, Columbia University.
- Finkelstein, S. Hambrick, D. (1990).Top management team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managers discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35: 484-503.
- Fiol, C. M., Huff, A. S. (1992). Maps for managers: Where are we?Where do we go from there? *Journal of Management Studies*,29,n°3: 267-285.
- Fiol, C. M. (1994). Consensus, diversity and learning in organizations. *Organization Science*, 5: 403-420.
- Fredrickson, J. W. (1983). Strategic process research:question and recommendations. *Academy of Management Review*, 8(4): 556-575.

- Fredrickson, J. W.(1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: extensions, observations, future directions. *Academy of Management Journal*, 27: 445-466.
- Fredrickson, J. W.; Mitchell,T. R. (1984). Strategic decision processes. Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, 27: 299-343.
- Fredrickson, J. W. (1985). Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes. *Academy of Management Journal*, 28: 445-466.
- Fredrickson , J. W. (1986). An exploratory approach to measuring perceptions of strategic process constructs. *Strategic Management Journal*,7: 473-483.
- Fredrickson, J. W., Iaquinto, A. (1989). Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Strategic Decision Processes*, vol.32, n° 3: 516-542.
- Friedberg, E.(1997). *Le pouvoir et la règle*. 2ème édition.Paris: Seuil.
- Frost, P., Egri, C.(1991). The political process of innovation. *Research in Organizational Behavior*, 13: 229-295.
- Gaffard, J. L. (1994). De la substitution à la complémentarité: propositions par un réexamen de la théorie de la firme et des marchés. *Revue d'Economie Industrielle*.
- Gasparini, G. (1998). Temps, organisation et urgence. *Sciences de la Société*, n° 44, Mai, 15-26. Presses Universitaires du Mirail, Toulouse.
- Gasse, Y. (1982). Elaborations on the psychology of the entrepreneur. In C.A. Kent, D.L. Sexton, K.H. Vesper (Eds.) *Encyclopedia of Entrepreneurship*, 57-66. Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.
- Gemunden,H. G., Heydebreck,P., Herden, R. (1992). Technological interweavement: a means of achieving innovation success. *R&D Management*. 22:359-376.
- Getz,I. (1994). Systèmes d'information: l'apport de la psychologie cognitive. *Revue Française de Gestion*, 92-108. Juin-Juillet-Août.
- Gherardi, S. (1999). Learning as problem-driven or learning in the face of mystery ? *Organization Studies*, 20/1: 101-124.
- Ghiglione, R., Bonnet, C., Richard, J.F. (1995). *Cognition, Representation et Communication*. Paris: Dunod.
- Giddens, A. (1990). The consequences of modernity. Polity press. (ed. Portuguesa, As consequências da modernidade, Ed. Celta).
- Gigerenzer, G. (1991). How to make cognitive illusions disappear: Beyond 'heuristic and biases'. In W. Stroebe ,M. Hewstone (eds.). *European Review of Social Psychology*, vol.2 (83-115), Chichester, UK: Wiley.
- Gilad, B., Kaish, S., Ronen, J. (1986). The entrepreneurial way with information, paper presented at SABE/IAREP International Conference,on Economics and Psychology. Kibbutz Shefaiyn. Israel.
- Glick, W. H., Miller, C. C., Huber, G.P.(1993). The impact of upper echelon diversity on organizational performance. In G.P. Huber et W.H. Glick (eds.), *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance*: New York: Oxford University Press.

- Ginsberg, A., Buchholtz, A. (1989). Are entrepreneurs a breed apart? A look at the evidence. *Journal of General Management*, 15 (2):32-40.
- Globerson, T., Zelniker, T. (1989). Cognitive style and cognitive development. Norwood, NJ: Ablex.
- Goldstein, W., Einhorn, H. (1987). Expression theory and the preference reversal phenomene. *Psychological Review*, 94: 236-254.
- Gomez,P.Y.(1996). *Le gouvernement de l'entreprise:modèles économiques et pratiques de gestion*. Paris:Intereditions.
- Grandori, A., Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16:183-214.
- Grant, R. M., Baden-Fuller (1995). A knowledge-based theory of inter-firm collaboration. Best Paper Proceedings. *Academy of Management*, 17-21.
- Grether, D., Plott, C. L.(1979). Economic theory of choice and the preference reversal phenomena. *American Economic Review*, 69: 623-638.
- Gray, B. (1987). Conditions facilitating interorganisational collaboration. *Human Relations*, 38: 911-936.
- Gray, B., Wood, D.J.(1991). Collaborative alliances: moving from practice to theory. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.27, n° 1:3-22.
- Grabher, G. (1993). *The embedded firm: the socio-economics of industrial networks*. London:Routledge.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38: 85-112.
- Gupta, A., Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial characteristics and business unit effectiveness and strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27: 695-714.
- Guth, W., Ockenfelds, P., Tietz,R. (1991). Distributive justice versus bargaining power. In Stephen,E.,Webley,P.,Young,B., *New directions in economic psychology*.Edward Elgar Publishing Ltd.
- Haagedoom, J. (1993). Strategic technology alliances and modes of cooperation in high-technology industries. In Grabher,G. (ed.) *The embedded firm*. London: Routledge, 116-138.
- Hakanson, H. Snheota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Hakansson, H., Johanson, J.(1988). Formal and informal cooperation strategies in international industrial networks.In F.J. Contractor and P. Lorange (eds.) *Cooperative strategies in international business*, 369-379. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hambrick, D. C., Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its management. *Academy of Management Review*,9: 193-206.
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9: 369-406.

- Hambrick, D. C., Geletkanzy, M., Fredrickson, J. (1993). Top executive to the status quo: some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, vol.14: 401-418.
- Hambrick, D.C. (1995). Fragmentation and other problems CEO have with top management teams. *California Management Review*,37,n° 3:110-127.
- Hambrick, D.C., Abrahamson, E. (1995). Assessing the amount of managerial discretion in different industries: A multi-method approach. *Academy of Management Journal*,38:1427-1441.
- Hamel,G., Doz, Y.,Prahalad, C. (1989). Collaborate with your customers and win. *Harvard Business Review*, 67 (1): 133-140.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*,12:83-103.
- Hammond, K. R. (1988). Judgement and decision making in dynamic tasks. *Information and Decision Technologies*, 14:3-14.
- Hamm, R. M. (1988). Moment-by-moment variation in expert's analytic and intuitive cognitive activity. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*, SMC 18(5): 757-776.
- Hannan, M., Freeman, J.(1989). *Organizational Ecology*.Cambridge,MA:Harvard University Press.
- Hannan, M., Carroll, G. R. (1992). *Dynamics Of organizationbal populations*.New York: Oxford University Press.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17: 327-351.
- Hart, S.L., Banbury,C. (1994). How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management Journal*, vol.15: 251-269.
- Hassid, L., Gustave, P. J., Moinet, N. (1997). *La PME face au défi de L'intelligence Economique*. Paris: Dunod.
- Hatchuel, A.(1996). Coopération et conception collective. Variété et crises des rapports de prescription. In Gilbert de Terssac et Erhard Friedberg (eds.) *Coopération et Conception Collective*, 101-121. Paris: Octares Editions.
- Hatchuel, A. (1994). Apprentissages collectifs et activités de conception. *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, 109-120.
- Hennart, J. F. (1988). A transaction cost theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal*, vol.9, n° 4: 361-374.
- Hennart, J. F.(1991). The transaction costs theory of joint ventures. *Management Science*, 37: 483-497.
- Henry, J. (1991). *Creative Management*. London: Sage.
- Hill, C. (1996). Cooperation opportunism and the invisible hand: implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 15/3:500-513.
- Hitt, M. A., Middlemist, R. D. (1979). A methodology to develop the criteria and criteria weighting for assessing subunit effectiveness in organizations. *Academy of Management Journal*,25:265-298.

- Hitt, M. A., Barr, S. M.(1984). Managerial selection decision models: Examination configural cue processing. *Journal of Applied Psychology*, 74:53-61.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. (1986). Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate structure and performance. *Journal of Management Studies*, 23: 401-416.
- Hitt, M. A., Barr, S. H. (1989). Managerial selection decision models: Examination of configural cue processing . *Journal of Applied Psychology*, 74: 53-61.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., Ireland,, R. D. (1990). Mergers and acquisitions and managerial commitments to innovation in M-form firms. *Strategic Management Journal*, 11: 29-47.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. (1991). Examination of executive strategic decision models. The normative model, external control and strategic choice. *Strategic Management Journal*, 11:
- Hitt, M. A., Hoskisson , R. E., Ireland, R. D., Harrison, J. S. (1991). Effects of acquisition making behavior. *Management Science*, 26: 371-386.
- Hitt, M. A.; Tyler, B. (1991). Strategic decision models: integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*,12: 327-352.
- Hitt, M. A., Hoskinsson, R. E. (1998). Current and future research methods in strategic management. *Organizational Research Methods*, vol.1 n°1, 6-44,January.
- Hodgson, G. M. (1988). Economics and evolution. Bringing life back into economics. University of Chicago Press, Chicago.
- Hofstede, G., Spagenberg, F. A. (1987). Measuring individualism and collectivism at occupational and organizational levels. In C. Krgitcibasi (ed.), *Growth and Progress in Cross-Cultural Psychology*. Lisse Netherlands:Swets & Zeitlinger,113-122.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20:379-403.
- Huber, G. P. (1983). Cognitive style as a basis for MIS and DSS designs: Much do about nothing?, *Management Science*, 29 (5): 567-579.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1): 88-115.
- Huff, A. S., Reger, M. A. (1987). A review of strategic process research. *Journal of Management*, 13: 211-236.
- Huff , A. S. (1988). Politics and argument as a means of coping with ambiguity and change. In L.R. Pondy, R.J. Boland et H. Thomas, (eds) *Managing ambiguity and change* (79-90). Chichester: John Wiley.
- Huff, A. S. (1990). *Mapping strategic thought*. Chichester: Wiley.
- Huteau, M. (1987). *Style cognitif et personnalité. La dépendance-indépendance du champ*. Lille: Presses Universitaires de Lille.
- Huxham, C. (1993). Collaborative capability: An intra-organizational perspective on collaborative advantage. *Public Money & Management*, vol.13, n° 3:21-28.
- Huysman (1970). *The implementation of operations research*. New York: Wiley-Interscience.

- Iaquinto, A., Fredrickson, J. W.(1997). Top Management team agreement about the strategic decision Process: A test of its determinants and consequences. *Strategic Management Journal*, vol. 18:63-75.
- Ingham, M. (1994). L'apprentissage organisationnel dans les coopérations. *Revue Française de Gestion*, n° 97, 105-121, Jan-Fév.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., Bettis, R. A., (1987). Strategy formulation processes: Differences in perceptions of strength and weaknesses indicators and environmental uncertainty by managerial level. *Strategic Management Journal*,8: 469-485.
- Jackson, N., Carter, P. (1992). The perception of risk. In J. Ansell et F. Wharton (eds.). *Risk: Analysis, assessment and management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Jarillo, J. C. (1993). *Strategic networks: creating the borderless organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes*. Boston, Houghton Mifflin.
- Jarosson, B.(1994). *Décider ou ne pas décider*.Paris:Maxima.
- Joffre, P., Wickham, S. (1997). Les atouts des entreprises moyennes. *Revue Française de Gestion*, Nov.-Dec., 64-70.
- Johnson, G.(1987). *Strategic change and the management process*. Oxford: Blackwell.
- Johnson, G. (1988). Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal*,9:75-91.
- Johnson, E. J., Payne, J. W. et Bettman, J. R. (1993). Adapting to time constrains.In O.Svenson et A.J.Maule (eds.)*Time pressure and stress in human judgment and decision making*.New York:Plenum.
- Johnston, H. R.,Lawrence, P. R.(1988). Beyond vertical integration,the rise of the value-adding partnership. *Harvard Business Review*,66:94-101.
- Josephs, R. A., Larrick, R. P., Steele, C. M. et Nisbett, R. E. (1992). Protecting the self from the negative consequences of risky decisions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 26-37.
- Judge, W., Dobbins, G.(1995). Antecedents and effects of outside director's awareness of CEO decision-style. *Journal of Management*, vol.21,n° 1:43-64.
- Judge, W. Q., Miller, A.(1991). Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts. *Academy of Management Journal*, 34 (2): 449-463.
- Julien, P., Marchesnay, M. (1987). *La petite entreprise, principes d'économie et de gestion*. Editions Vuibert/G. Vermette.
- Julien, P., Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Paris:Economica.
- Julien, P.A. (1997). *Les PME, bilan et perspectives*. GREPME. Les Presses InterUniversitaires.
- Justman, M., Zuscovitch, E. (1993). Networks, sustainable differentiation and Economic Developpement. In Batten, D., Casti, J., Thord, R. (éds.) *Networks in action*. Economic and Human Knowledge.

- Kahneman, D., Tversky, A. (1991). Loss aversion in riskless: a reference dependent model. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 107, n°4: 1039-1061.
- Kahneman, D., Lovallo, D. (1993). Timid choices and bold forecasts: a cognitive perspective on risk taking. *Management Science*, 39 (19): 17-31.
- Kahneman, D., Snell, J. (1995). Predicting a changing test. *Journal of Behavioral Decision Making*, vol. 5: 187-200.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1972). A subjective probability: A judgement of representativeness. *Cognitive Psychology*, 3: 430-454.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1973). On the psychology of prediction. *Psychological Review*, 80: 237-251.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1974). Judgment under uncertainty: heuristics and biases. *Science*, 185: 1124-1131.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decisions under risk. *Econometrica*, 47: 263-291.
- Kahneman, D., Slovic, P., Tversky, A. (1982). *Judgement under uncertainty: heuristic and biases*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Kahneman, D.; Tversky, A. (1984). Choices, values and frames. *American Psychologist*, 39: 341-350.
- Kahneman, D. Tversky, A. (1987). *Judgement under uncertainty: heuristics and biases*, Cambridge University Press, New York.
- Kanter, R. M. (1994). Collaborative Advantage. *Harvard Business Review*, 96-108.
- Kaplan, R. (1987). Entrepreneurship reconsidered: The antimanagement bias. *Harvard Business Review*, 65 (May-June), 84-89.
- Karagozoglu, N. , Brown, W. B. (1988). Adaptive responses by conservative and entrepreneurial firms. *Journal of Product Innovation Management*, 5: 269-281.
- Karazek, M. (1985). *The anatomy of decision*. New York, Washington, Atlanta, Chicago: Vantage Press.
- Karlsson, G. (1988). A phenomenological psychological study of decision and choice. *Acta Psychologica*, 68: 7-25.
- Kast, R. (1993). *La théorie de la décision*. Paris: Éditions La Découverte.
- Keats, B. (1991). An empirical investigation of strategic investment decision models. *Strategic Management Journal*, 7: 473-48.
- Keats, B., Hitt, M. A. (1988). A causal model of linkages among environmental dimension, macroorganizational characteristics and performance. *Academy of Management Journal*, 31: 570-598.
- Keats de Vrie, M. F. (1977). The entrepreneurial personality: A person at the crossroads. *Journal of Management Studies*, 14: 34-57.
- Keeney, R. L. (1992). *Value-focused thinking: A path to creative decision making*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Kelly, D., Amburgey, T. L. (1991). Organizational inertia and momentum: a dynamic model of strategic choice. *Academy of Management Journal*, 34: 591-612.
- Kim, D. H.(1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, vol. 35,n° 1:7-50.
- Kirschbaum, S. S. (1992). Influence of experience on information-gathering strategies. *Journal of Applied Psychology*, 77: 343-352.
- Killig, J. P. (1988).Understanding alliances: the role of task and organizational complexity.In contrator F.J. et P. Lorange eds. *Cooperative strategies in international business*. Lexigton Books, Cambridge.
- Kirton, M. J. (1984). Adaptors and innovators: Why new initiatives get blocked,Conf. Range Planning, 17: 137-143.
- Kirton, M. J. (1989). A theory of cognitive style. In M.J. Kirton (ed) *Adaptors and Innovators: style of creativity and problem-solving*, 1-36. London. Routledge.
- Kirzner, I. M. (1982). The theory of entrepreneurship in economic growth. In C.A. Kent,D.L. Sexton, & K.H. Vesper,eds., *Encyclopedia of Entrepreneurship*,272-276. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kirzner, I. M. (1983). The entrepreneurial function. In J. Ronen (ed.). *Entrepreneurship*,281-290. Lexington MA: Lexington Books.D.C.Heath.
- Klein, G. A. (1989). Recognition-primed decisions.In W.B. Rouse (ed.) *Advances in man-machine system research* ,vol.5,47-92.Greenwich,JAI Press.
- Knight, D., Murray, F.(1992). Politics and pain in managing information technology. *Organisation Studies*, 13/2: 211-228.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures:theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9: 319-332.
- Kogut, B., Zander, U.(1992). Knowledge of the firme, combinative capabilities and replication of technology. *Organisation Science*,3: 383-397.
- Koh, H., Venkatraman, N. (1991). Joint-venture formation and stock market reactions: An assessment in the information technology sector. *Academy of Management Journal*, 9: 319-332.
- Koopman, P. L., Pool, J. (1990). Decision Making in Organisations. *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, 5: 101-148.
- Korsgaard, M. A., Sweiger, D. M., Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment and trust in startes decision-making team. *Academy of Management Journal*, 38-56.
- Kunreuther, H., Hogarth, M. (1993). *Decision making under ignorance:Arguing with yourself*.University of Chicago,Graduate School of Business Center for Decision Research Report,August.
- Lado, A., Boyd, N., Hanlon, S. (1997). Competition, Cooperation and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, vol.22, n° 1: 110-142.
- Lanne, P. J., Lubatkin, M. L. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461-478.

- Laroche, H. (1995). Entre décisions et changement stratégique: vers un modèle de l'action stratégique. Groupe ESCP. École Supérieure de Commerce de Paris.
- Laroche, H, Nioche, (1994). L'approche cognitive de la stratégie de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*. Juin-Juillet-Août,64-78.
- Larson, A. (1992). Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. *Administrative Science Quarterly*,37:76-104.
- Larrick, R. P. (1993). Motivational factors in decision theories: The role of self protection. *Psychological Bulletin*,113: 440-450.
- Lauriol, J. (1998). *La décision stratégique en action*: Paris, L'Harmattan.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W.(1967). *Organization and environment*.Cambridge:Harvard University Press.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1973). *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration et ou différenciation*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Le Kama, A. (1996). La création d'emplois par les petites entreprises: mythe ou réalité?. 04/Ma-nov, Caisse de dépôts et consignation. Services des études économiques et financiers.In *Evolution de l'Emploi et du Chômage en France*.
- Léger,C. (1995). L'organisation de la veille dans les PME-PMI face à l'Europe. In B. Pras et Agnès Boutin, *Les Euro-PMI*, 135-159.. Paris: Economica.
- Le Moigne, J. L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris:Dunod.
- Le Moigne, J. L. (1995). Sur l'épistémologie des sciences de la décision, sciences de la cognition, In *Le Constructivisme* tome 2, 73-90, Editions ESF.
- Le Moigne, J. L., Bartoli, J. A. (1996). *Organisation Intelligente et Système d'Information Stratégique*. Paris: Economica.
- Leibenstein, H. (1968). Entrepreneurship and development. *American Review*, 93, 378-380.
- Lesourne, J.(1985). A la recherche d'une théorie de l'auto-organisation dans les sciences sociales. *Economie Appliquée*, XXXVII, 314: 559-567.
- Levitt, B., March, J. G. (1988). Organizational learning, *Annual Review of Sociology*, 14: 319-340.
- Libby, R., Fishburn, P. C. (1977). Behavioral models of risk taking in business decisions: a survey and evaluation. *Journal of Accounting Research*, 15: 272-292.
- Lichtenstein, S., Slovic, P.(1973). Response-induced reversals of preferences in gambling: an extended replication in Las Vegas. *Journal of Experimental Psychology*, 101: 16-20.
- Lind, E. A., Kanfer, R., Earley, P. (1990). Voice, control and procedural justice: Instrumental and noninstrumental concern in fairness judgements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59: 952-959.
- Lindblom, C.E. (1959). The science of muddling through. *Public Administrative Review*, 19(2):79-88.

- Linnemer, L.; Souam, S. (1997). Cartels et collusion tacite. In Perrot (ed.), *Réglementation et Concurrence*. Economica, 75-98.
- Lipparini, A. (1994). The glue and the pieces: entrepreneurship and innovation in small firms networks. *Journal of Business Venturing*, 9: 125-140.
- Lipshitz, R. (1993). Decision making as argument-driven action. In G.A. Klein, J.Orasanu, R. Calderwood,C.E. Zsombok (eds.) *Decision making in action:Models and methods*, 172-181. Norwood, NJ:Ablex.
- Livet, P., Thévenot, L. (1991). Les catégories de l'action collective. In A. Orléan, *Analyse Economique des Conventions*, 139-168. Paris:Puf.
- Livet, P.(1994). *La communauté Virtuelle, action et communication*. Paris: L'Éclat.
- Lomi, A., Grandi, A. (1997). The network structure of inter-firm relationship. In the formation of inter-organizational networks. M.Eber (ed.), 95-110. Oxford University Press.
- Lommes, G., Sugden, R. (1982). Regret theory: an alternative of rational choice under uncertainty. *Economic Journal*, 92: 805-824.
- Lommes, G., Sugden, R. (1983). A rational for preference reversal. *American Economic Review*, 428-432.
- Lorrain, J., Belley, A.,Dussault, L.(1998). Les compétences des entrepreneurs. 4e Congrès International Francophone sur la PME. Université de METZ-NANCY,octobre.
- Luhmann, N.(1993). *Risk: a sociological theory*. Berlin, New york: Walter de Gruyter.
- Lumpkin, G., Dess, G. (1995). Simplicity as a strategy-making process: the effects of stage of organizational development and environnement on performance. *Academy of Management Journal*, vo. 38, n° 5: 1386-1407.
- Lundberg, G.(1998). Théorie de la décision et du risque: comprendre à travers l'abduction. In C. Roland-Lévy et P. Adair (ed.) *Psychologie Economique*, Actes du XXIe congrès de l'IAREP, Paris: Université de Paris V.
- Lundgren, A. (1994). *Technological innovation and industrial evolution - the emergence of industrial networks*. London: Routledge.
- MacCrimon, K. R., Wherung, D. A. (1990). Characteristics of risk taking executives. *Management Science*, 36, 422-435.
- Macrimon, K. R., Taylor, D. N. (1983). Decision Making and Problem Solving. In M. D. Dunnette(Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* ,1397-1445. New York: John Wiley & Sons.
- MacCrimmon, K., Wherung, D. Stanbury, (1986a). Taking risks: the management of uncertainty. New York. NY.Free Press.
- MacCrimmon, K.,Wherung, D., (1986 b). Assessing risk propensity. In L. Daboni, A., Montesano, M. Lines (eds.), *Recent developments in the foundations of utility and risk theory*: 291-309. Dordrecht: D. Reidel Press.
- MacGuire, W. (1997). Creative hypothesis generating in Psychology: some useful heuristics. *Annual Review of Psychology*, 48:1-30.
- Mahone, C. E. (1993). Penetrating export markets: the role of firme size, vol. 7 (3) 133-148.

- Mahoney, J. T., Pondian, J. R.(1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, vol.13, n°5.
- March, J. G., Simon, M. (1993). *Organizations revisited*. Industrial and corporate change, vol.2, n°3.
- March, J. G., Simon, H. A.(1958). *Organizations*.New York: Wiley.
- March, J. G., Cohen, M. D., Olson, J. P. (1972). A Garbage can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, number 1 , In:Pennings,J.M. (ed) (1983) *Decision making: An Organizational behavior Approach*. Markus Wienwr Publishing, New York, 319-344.
- March, J.G., Shapira, Z. (1982). Behavioral decision theory and organizational decision theory. In G. Ungson & D. Braunstein (eds.). *Decision making*, 92-110.Boston:Kent.
- March, J. (1991). *Décisions et Organisations*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Marchesnay, M., Fourcade, C. (1997). *Gestion de la PME/PMI*. Paris, Nathan.
- Marchesnay, M. (1997). La convention, un outil de gestion? *Revue Française de Gestion*,114-123,Jan-Fév.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1965). Need achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1: 389-392.
- McClelland, D. C., Burnham, D. H. (1976). Power is great motivation. *Harvard Business Review*, 54: 100-111.
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Research in Personality*, 22:17-36.
- McKenney, J. L., Kenn, P. G. (1974). How managers minds work. *Harvard Business Review*, 52(3): 79-90.
- Melone, N. P. (1994). Reasoning in the executive suite: the influence of role/ experience-based expertise on decision processes of corporate executives. *Organisation Science*, 5 (3): 438-455.
- Messick, D. M. (1991). Equality as decision heuristic. In B. Mellers (ed.). *Psychological Issues in Distributive Justice*. New York: Cambridge University Press.
- Merz,G. R., Sauber, H. M. (1995). Profiles of managerial activities in Small firms. *Strategic Management Journal*, vol. 16: 551-564.
- Miller, D. (1993). The architecture of simplicity. *Academy of Management Review*, 18: 116-138.
- Miller, D. (1993). *Le paradoxe d'Icare*. Paris:Éditions Eska.
- Miller, D.(1991). Stale in the Saddle. CEO tenure and the match between organization and environment. *Management Science*, 37(1): 34-52.
- Miller, D., Droge, C. (1986). Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly*, 31 : 539-560.

- Miller, D., Friesen, P. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4:221-235.
- Miller, D. Friesen, P. H.(1984). *Organisations: A quantum view*. Englewood Cliffs,NJ: Prentice-Hall.
- Miller, S., Hickson, D., Wilson, D. (1996). Decision making in organisations.In : Clegg,S.,Hardy,C.,Nord,W., 293-312.*Handbook of Organisations Studies*. London: Sage.
- Miles, R. E., Snow, C. C. (1978). *Organisation structure and process*, MacGrawHill,NY.
- Miles, R. E., Snow,C. C. (1991). Changement organisationnel et stratégie technologique dans les PME. Travaux et documents de L'ERFI- Montpellier.
- Miller, D., Toulouse, J. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32(11): 1389-1409.
- Miller, D., Droge, C., Toulouse, J.M. (1988). Strategic process and content as mediators between organizational context and structure. *Academy of Management Journal*, 31, n° 3: 544-569.
- Miller, D., Kets de Vrie, M.F., Toulouse, J.(1982). Top executive locus of control and its relationship to strategy-making structure and environment. *Academy of Management Journal*,25: 237-253.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, 30: 7-32.
- Miller , D.(1988). Relating porter's business strategies to environment and structure. Analysis and performance implications. *Academy of Management Journal*, 31(2): 280-308.
- Mintzberg, H.(1973).Strategy-making in three modes.*California Management Review*,16: 44-53.
- Mintzberg, H.(1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 44-61.July-August.
- Mintzberg, H. , Raisinghani, D., Théorêt, A. (1976). The Structure of "Unstructured" Decision Processes. In C. L. Cooper (Ed.), *Industrial and Organizational Psychology*, 378-407. England: Edward Elgor Publishing.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H.(1979).*The structuring of organizations*.Prentice Hall,Englewood Cliffs,NJ.
- Mintzberg, H., Waters, J. A.(1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*,6: 257-272.
- Mintzberg, H. Brunet, J. P., Waters J. A. (1986). Does Planning Imped Strategic Thinking? In R. Lamb & P. Shivastava (Eds.), *Advances in strategic Management*_(vol. 4) 3-41. England: Jai Press.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. (1991). *The strategy process*. Englewood Cliff. Prentice Hall International.
- Mintzberg, H. (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris:Dunod.

- Mitchell, T. R., Rediker, K. J., Beach, L. R. (1986). Image theory and organizational decision making. In H.P. Sims et D.A. Gioia (eds), *The thinking organization*, 293-316. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mitchell, T. R., Larson, Jr. (1987). Individual Decision Making. In T.R. Mitchell and Jr. Larson (Eds.) *People in Organizations: an introduction to organizational behavior*, 332-366. USA: McGraw-Hill.
- Mitchell, T. R., Beach, L. R. (1990). Do I love thee? Let me count. Toward an understanding of intuitive and automatic decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47: 1-20.
- Mitroff, I. I. (1987) *Business not as usual*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Moessinger, P. (1996). *Irrationalité individuelle et ordre social*. Genève.
- Moles, A., Rohmer, E. (1977). *Théorie des actes: vers une écologie des actions*. Paris: Casterman.
- Moliner, P. (1996). *Images et représentations sociales*. Presses Universitaires de Grenoble.
- Mock, T. J. (1973). A longitudinal study of some information structure alternatives. *Data Base*, 5: 40-45.
- Mole, J. (1992). *Business Guide Européen, l'attitude adéquate avec nos partenaires*. Paris: Máxima.
- Morin, E. (1994). *La complexité humaine*. Paris: Flammarion.
- Morin, E. (1997). *La méthode. La nature de la nature*. Paris: Le Seuil, tome I.
- Montgomery, H. (1983). Decisions rules and the search for a dominance structure: Towards a process model of decision making. In P.C. Humphreys, O. Svenson, A. Vasi (eds.). *Analysing and aiding decision processes* (343-369) Amsterdam: North-Holland.
- Montgomery, H., Svenson, O. (1989). *Process and Structure in Human Decision Making*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Moscovici, S., Doise, W. (1992). *Dissensions et Consensus*. Presses Universitaires de France.
- Munier, B. (1994). Décision et Cognition. *Revue Française de Gestion*. Juin-Juillet-Âout. 79-91.
- Murnighan, J. K. (1994). Game theory and organizational behavior. In B.M. Staw et L.L. Cummings (eds.) *Research in organizational behavior*, vol. 16: 83-124. Greenwich, CT: JAI Press.
- Naman, J. L., Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14: 137-153.
- Naulleau, G. (1993). Le joint venture internationale: une forme complexe. *Revue Economique*, 40 (2), Mars.
- Newman, J. Von, Morgenstein, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. Princeton, NJ, Princeton University Press.

- Nelson, R. (1991). Why do firms differ and how does it matter? *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue): 81-74.
- Nioche, J. P. (1985). La décision ou l'action stratégique comme processus. In Anastassopoulos. Puf Gestion, 117-156
- Nisbett, R. E., Ross, L. (1980). *Human Inference: strategies and Shortcomings of Social Judgment*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Nisbett, R. E. (1993) . The use of statistical heuristics in everyday inductive reasoning. In N. J. Castellan Jr (Ed.), *Rules of Reasoning* 15-54. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Nooteboom, B., Berger, J., Noorderhaven, N. G. (1997). Effects of trust and governance on relational risk. *Academy of Management Journal*. 40: 308-338.
- Nutt, P. (1984). Types of organizational decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 29: 414-450.
- Nutt, P. (1986 b). Decision style and its influence on the strategic decisions of top executives. *Technological Forecasting and Social Change*, 29: 341-346.
- Nutt, P. (1989). Selecting tactics to implement strategic plans. *Strategic Management Journal*, 10: 45-161.
- Nutt, P. (1989). *Making Tough Decisions*.
- Nutt, P. (1990). Strategic decisions by top managers with data and process dominant styles. *International Journal of Management*, 27: 173-194.
- Oliver, C. (1990). Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. *Academy of Management Journal*, vol.15, no 2.
- Orasanu, J. M. (1990). *Shared mental models and crew decision making*. Princeton, NJ: Princeton University, Cognitive Sciences Lab.
- Orasanu, J. Connolly, T. (1993). The reinvention of decision making. In G.A. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood & C.E. Zsombok (eds.). *Decision making in action: Models and methods*, 3-20. Norwood: NJ: Ablex.
- Orléan, A. (1989). Pour une approche cognitive des conventions économiques. *Revue Economique*, n° 2, Mars: 241-272.
- Orléan, A. (1991). Logique walrasienne et incertitude qualitative: des travaux d'Akerlof et Stiglitz aux conventions de qualité. *Economies et sociétés*, Série Oeconomica, PE n° 14, Jan., 137-160.
- Orléan, A. (1994). Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand. *Revue du MAUSS*, semestrielle, n° 4:17-36.
- Ouimet, G. (1992). L'entreprise post-moderne: théâtre d'une mythologie narcissique de la Performance, 821-827. Actes du Congrès . Strasbourg.
- Pablo, A., Sitkin, S., Jemison, D. (1996). Acquisition decision-making processes: the central role of risk. *Journal of Management*, vol. 22, 723-746.
- Panday, J., Tewary, N. B: (1979). Locus of control and achievement values of entrepreneurs. *Journal of Occupational Psychology*, 52: 107-111.

- Parkhe, A. (1993). 'Messy' Research. Methodological predispositions and theory development in International Joint-venture. *Academy of Management Review*, vol.18, n° 2: 227-268.
- Pasquero, J. (1991). Supraorganizational collaboration: the Canadian Environmental Experiment. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.27, n° 1: 38-64.
- Paturel, R., Levet, J. L. (1997). Comparaison et explications des stratégies des PME Françaises et Allemands. *Revue Internationale des PME*, vol.10, n° 2: 81-108.
- Payne, J. W. (1982). Contingent decision behavior. *Psychological Bulletin*, 92: 87-131.
- Payne, J. W., Bettman, J. R. & Jonhson, E. J. (1990) The adaptative decision maker: effort and accuracy in choice. In R.M. Hogarth (ed.) *Insights in decision making*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Payne, J. W., Bettman, J. R., Johnson, E. J. (1992). Behavioral decision research : A constructive processing perspective. *Annual Review of Psychology*, 43:87-131.
- Payne, J. W., Bettman, J.R. & Johson, E. J. (1993) . The use of multiple strategies in judgment and choice. In N.J. Castellan Jr. (Ed.) *Individual and Group Decision Making*, 19-39. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Payne, J. W., Bettman, J. R., Jonhson, E. J. (1993). *The adaptive decision maker*. Cambridge Univ. Press.
- Pettigrew, A. (1973). *The politics of organizational decision making*. London: Tavistock.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24, 6 Nov., 649-670.
- Pettigrew, A. M. (1989). Longitudinal field research on change: theory and practice. In R.M. Mansfield (ed.), *New frontiers in management*, 21-49. London: Routledge.
- Pettigrew, A. M., (1990). Studying deciding: An exchange of views between Mintzberg and Waters, Pettigrew and Butler. *Organisation Studies*, 11(1): 2-16.
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13, Winter, Special Issue, 5-16.
- Perlemutter, H. V. Heenan, D. A. (1986). Cooperate to compete globally. *Harvard Business Review*, mars-avril.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. New York. Harper & Row.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organisations*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Pfeffer, J. (1992). Understanding power in organisations. *California Management Review*, 34 (2): 29-50.
- Pfeffer, J. (1987). A resource dependance perspective on intercorporate relations. In Mizruchi, M.S., Schwartz, M. (eds.) *Intercorporate Relations*: 25-55. New York: Cambridge University Press.
- Plott, C. (1982). Industrial organization theory and experimental economics. *Journal of Economic Literature*, 20: 1485-1527.

- Pomian, J. (1996). *Mémoire d'entreprise: techniques et outils de la gestion du savoir*. Paris: Les Éditions Sapiientia.
- Poole, S., Van de Ven, A. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14:562-578.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free press.
- Pounds, W. F. (1969). The process of problem finding. *Industrial Management Review*, 1-19.
- Powell, T. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, vol.13: 119-134.
- Powell, W., Brantley, P. (1992). Competitive cooperative in biotechnology: learning through networks? In *networks and organisations: structure form and action*. N. Nohria and R.G. Eccles (eds.), 366-394. Cambridge, MA: Harvard Business Scholl Press.
- Powell, T. (1996). Organizational Alignment as Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, vol.13, 119-134.
- Powell, W., Koput, K.W., Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41: 116-145.
- Powell, W. W. (1990). Neither market not hierarchy: Networks firms of organization. *Research in Organizational Behavior*. 12: 295-336.
- Priem, R. L. (1990). Top management team group factors, consensus and performance. *Strategic Management Journal*, 11: 469-478.
- Priem, R. L., Rasheed, K. (1992). An application of metric conjoint analysis for the evaluation of top managers individual strategic decisions making processes. *Strategic Management Journal*, 13:143-152.
- Priem, R. L., Harrison, D. A., Muir, N. K. (1995). Structural conflict and consensus outcomes in group decision making. *Journal of Management*, 21, n° 4: 691-710.
- Priem, R. L., Rasheed, A. M., Kotulic, A. G. (1995). Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism and firm performance. *Journal of Management*, vol.21, n°5: 913-929.
- Provan, K. G. (1989). Environment, department power and strategic decision making in organizations: a proposed integration. *Journal of Management*, 15: 21-34.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: logical incrementalism*. Richard B. Irwin, Homewood, IL.
- Quinn, J. B. (1994). *L'entreprise Intelligente*. Paris: Dunod.
- Quinn, R., Cameron, K. (1988). *Paradox and transformation*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Rachlin, H. (1989). *Judgement, decision and choice: a cognitive/behavioral synthesis*. San Francisco: Freeman.
- Ratti, B., Baggi, M. (1991). Analyse stratégique et spatiale des accords de coopération entre les entreprises du secteur industriel. *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 3-4:464-478.

Rocheach, M. (1968). *Beliefs, Attitudes and Values*. San Francisco: Jossey-Bas Inc.

Roux, E. (1987). Manager's Attitudes toward risk among determinants of export entry of small and medium sized firms. In Philip Rosson et Straley reid, Ed., *Export Entry and Expansion*, 95-110.

Rajagopalan, N., Rasheed, A., Datta, D. (1993). Strategic decision processes: critical review and future directions. *Journal of Management*, 19, n°2: 349-384.

Ramaprasad, A. , Mitroff, I. I. (1984). On formulating strategic problems. *Academy of Management Review*, 9: 597-605.

Richardson, G. B. (1972). The organization of industry. *The Economic Journal*, vol.82: 883-896.

Robert, E. B., Wainer, H. A. (1966). Some characteristics of technical entrepreneurs. Working paper n° 195-206, Massachusetts Institute of technology. Cambridge MA (Private Collection, L. Busenitz).

Robert, M., Devaux, M. (1994). *Penser Stratégie*. Paris: Dunod.

Roberts, N., Bradley, P. (1991). Stakeholder collaboration and innovation: a study of public policy initiation at the state level. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.27, n°2, 209-227.

Robey, D., Taggart, W. (1981). Measuring managers minds: The assessment of style in human information processing. *Academy of Management Review*, 6,3: 375-383.

Rodrigues, S. B., Hickson, D. J. (1995). Success in decision making: Different organizations, Differing reasons for success. *Journal of Management Studies*, 32: 655-678, september.

Romanelli, G. , Tushman, M. L. (1986). Inertia, environment and strategic choice: A quasi-experimental design for comparative-longitudinal research. *Management Science*, 32: 608-621.

Ronen, J. (1983). Some insights into the entrepreneurial process. In J. Ronen (ed.), *Entrepreneurship*, 137-173. Lexington, MA: Lexington Books, D.C. Heath.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80: 1-28.

Roth, K. (1995). Managing international interdependence: CEO characteristics in a resource-based framework. *Academy of Management Journal*, vol.38, n° 1: 200-231.

Roux, E. (1987). Manager's attitudes toward risk among determinants of export entry of small and medium sized firms. In Philip Rosson et Stanley Reid, (Ed), *Export Entry and Expansion*, 95-110.

Saleh, W. R., Wang, C. K. (1993). The management of innovation: strategy, structure and organizational climate. *Transactions of Engineering Management*, 40 (1): 14-21.

Sanchez, R. (1993). Strategic flexibility, firm organization and managerial work in dynamic markets: a strategic options perspective. In P. Shrivastava, A. Huff and Dutton (eds.) *Advances in Strategic Management*, 9, 251-291. JAI Press, Greenwich, CT.

Savage, L. J. (1954). *The Foundations of Statistics*. New York, John Wiley.

- Savoie, B. (1994). La taille des entreprises élément structurant du système productif. *Analyse Française et Communautaire. Revue d'Economie Industrielle*: 10-119.
- Scott, W. R. (1992). *Organisations: rational, natural and open systems*. (3d ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schoemaker, P.J. (1993). Strategic decision in organisations: rational and behavioural views. *Journal of Management Studies*, 30 (1): 107-129.
- Schumpeter, J. A. (1954). *History of economic analysis*. London. Oxford University Press.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., Rechner, P. L. (1989). Experiential effects of dialectical inquiry, devil's advocacy and consensus approaches to strategic decisions making. *Academy of Management Journal*, 32:745-772.
- Schwenk, C. R. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 5: 120-127.
- Schwenk, C. R. (1986). Information, cognitive biases, and commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 11: 298-310.
- Schwenk, C. R. (1988 b). The cognitive perspective on strategic decision making. *Journal of Management Studies*, 25(1): 41-55.
- Schwenk, C. R. (1988). *The essence of strategic decision making*, Lexington books, Lexington, MA.
- Schwenk, C. R. (1994). Bias in forming interorganizational linkages. In P. Shrivastava, A. Huff, J. Dutton (eds.), *Advances in Strategic Management*, 10. JAI Press, Greenwich, CT, 41-46.
- Schwenk, C. R. (1995). Strategic decision making. *Journal of Management*, vol 21 n° 3: 471-493.
- Sfez, L. (1992). *Critique de la décision*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Shane, S. (1997). Who is Publishing the Entrepreneurship Research? *Journal of Management*, 23: 83-95.
- Shanteau, J. (1989). Cognitive heuristics and biases in behavioral auditing: Review, comments and observations. *Accounting Organizations and Society*, 14 (1/2): 165-177.
- Shanteau, J. (1992). The psychology of expert's: An alternative view. In G. Wright & Bolger (eds.) . *Expertise and decision support*, 11-24. New York: Plenum.
- Shanteau, J. (1992). How much information does an expert use? Is it relevant? *Acta Psychologica*, 91: 75-86.
- Shapiro, A. (1975). The displace, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*, 9 (6): 83-88, 133.
- Shapira, Z. (1986). Risk in managerial decision-making. Non publiée.
- Shapiro, D. L., Brett, J. M. (1993). Comparing three processes underlying judgements of procedural justice: A field of mediation and arbitration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65: 1167-1177.

- Shepard , R. N. (1964). On subjectively optimum selection among multiattribute alternatives. In M.W. Shelly II & G.L. Bryan (eds.). *Human Judgments and optimality*,257-281. New York:Wiley.
- Shrivastava, P.(1983).A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*,n° 20.
- Shrivastava, P., Mitroff, I. I. (1984). Enhancing organizational research utilizations: the role of decisions maker assumptions. *Academy of Management Review*, 9, 1: 18-26.
- Shulz, U., Albers, W., Mueller, U., (1994). *Social dilemmas and cooperation*. Spring. Verlag.
- Schutz, A. (1987). *Le chercheur et le quotidien*. Meridiens Klincksieck.
- Silver, W. S., Mitchell, T. R. (1990). The status quo tendency in decision making. *Organizational Dynamics*, 18: 34-46,
- Simon, H. A. (1960). *The new science of management decision*. New York:Harper & Row.
- Simon, H. A. (1983). *Reason in Human Affairs*. Stanford: Stanford University Press.
- Simon, H. (1986). Rationality in psychology and economics. *Journal of Business*, 59(4): 209-224.
- Simon, H. (1987). Making management decisions: the role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive*, 57-64.
- Simon, H (1989). *Models of thought*. New Haven, Yale University Press.
- Simon, H. (1991). *Sciences des systèmes, Sciences de l'artificiel*. Paris: Dunod.
- Simonet, J. (1992). *Pratiques du management en Europe*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Slovic, P. (1972). *From Shakespeare to Simon: Speculations-and some evidence-about Man's ability process information*. Eugene: Oregon Research Institute.
- Slovic, P., Fischhoff, B. , Lichtenstein, S. (1977). Behavioral decision theory,in M.R. Rosenzweig and L.W. Porter (eds). *Annual Review of Psychology*,1-39. Inc. Palo alto, CA.
- Slovic, P., Fischhoff, B., Lichtenstein, S. (1980). Facts versus fears: understanding perceived risk. In D. Kahneman, P.Slovic. A. Tversky (eds) *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*: 46-48. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Smith, N. R., Miner, J. B. (1983). Type of entrepreneurs, type of firm and managerial motivation: implications for organizational life cycle theory. *Strategic Management Journal*, 4: 325-340.
- Sitkin, S., Roth, N. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust. *Organization Science*, 4: 367-392.
- Sitkin, S., Weingart, L. (1995). Determinants of risky decision-making behavior: A test of the mediating role of risk perception and propensity. *Academy of Management Journal*, vol.8,n° 6: 1573-1592.
- Sexton, D.L., Bowman, N. (1985) The entrepreneur : A capable executive and more. *Journall of Business Venturing*, 1: 129-140.

- Stopford, J., Baden-Fuller, C. (1994). Creating entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, vol.15: 5121-536.
- Svenson, O. (1979) . Process Descriptions Decision Making. *Organizational Behavior and Human Performance* , 23: 86-112.
- Svenson, O. (1990). Some propositions for the classification of decision situation. In K. Borrcherding, O.I. Larichev, et D.M. Messich (eds.) *Contemporary issues in decision making*. Amsterdam:Elsevier.
- Svenson, O., Benthorn, L. (1992). Consolidation processes in decision making: Post-decision changes in attractiveness of alternatives. *Journal of Economic Psychology*, 13: 1-13.
- Svenson, O., Ortega Rayo, A., Sandberg, A., Svahlin, I. et Anderson (1994). Post-decision consolidation as a function of the instructions to the decision maker and of the decision problem. *Acta Psychologica*, 8: 181-197.
- Starbuck, W. H., Milliken, T. J. (1988). Executives perceptual filters: What they no and how they make sense. In D.C. Hambrick (ed) *The Executive Effect: concepts and methods for studying top managers*, vol 2, JAI Press, Greenwich, Ct. 35-65
- Stewart, A. (1989). *Team entrepreneurship*. Newbury Park, CA: Sage Pub.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational: predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21: 380-396.
- Stevenson, H., Jarillo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, vol.11: 17-27.
- Stopford, J. M., Baden-Fuller, C. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, vol. 15: 521-536.
- Stuckey, J., White, D. (1993). When and when not to vertically integrate. *Sloan Management Review*, 34: 71-83.
- Smeltz, W. J. (1990). Empirical comparisons of personality attributes and value structures between traditionally motivated entrepreneurs and ethically motivated entrepreneurs. In N.C. Churchill, W.D., W.D. Bygnove, J.A. Hornaday (eds.) *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1-16. Wellesley, MA: Babson College.
- Taggart, W., Robey, D. (1981). Minds and managers : on the dual nature of human information processing and management. *Academy of Management Review*, 6, 2: 187-195.
- Taggart, W., Valenzi, E. (1990). Assessing rational and intuitive styles: a Human information processing metaphor. *Journal of Management Studies*, vol. 27, n° 2: 149-172.
- Tjstvold, D. (1991). *The conflict positive organisation. Stimulate diversity and create unity*. Reeding Mass. Addison-Wesley.
- Taylor, R. N. (1975) Age and experience as determinants of managerial information processing and decision making performance. *Academy of Management Journal*, 18: 74-81.
- Teece, D. J. (1992). Competition, cooperation and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18: 1-25.

- Teigen, K. (1996). Commentary: Decision-making in Two worlds. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol.65, n° 3, March: 249-251.
- Tellis, G. J. (1989). The impact of corporate size and strategy on competitive pricing. *Strategic Management Journal*, 10: 569-585.
- Thaler, R. H., Johnson, E. J. (1990). Gambling with the house money and trying to break even: the effects of prior outcomes on risky choices. *Management Science*, 36: 643-660.
- Thiéart, R. A. Vendangeon, I. (1993). Direction et contrôle des alliances stratégiques. In *Mélanges Mérigot*, 577-590, Paris: Economica.
- Thoening, J., Koza, M. (1995). Les approches européennes et américaines de la théorie des organisations. *Revue Française de Gestion*, jan-fev, 5-14.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., Gioia, A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance linkages among scanning, interpretation, action and outcomes. *Academy of Management Journal*, 33: 286-306.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Triandis, H. C., Brisline, H. C., Hui, C. H. (1988). Cross-cultural training across the individualism-collectivism divide. *International Journal of Intercultural Relations*, 12: 269-289.
- Tyszka, T. (1989). Preselection, uncertainty of preferences and information processing in human decision making. *Process and Structure in Human Decision Making*. Edited by H. Montgomery and O. Senson. John Wilwy and Sons Ltd.
- Turcotte, M. F. (1996). *Prise de décision par consensus*. Thèse de doctorat. Montréal..
- Tversky, A., Kahneman, D. (1986). Rational choice and the framing of decisions. In R. Hogarth et M. Reder (eds), *Rational choice: the contrast between economics and psychology*, 67-94. University of Chicago Press.
- Tyler, B. B., Steensma, H. K. (1995). Evaluating technological collaborative opportunities: a cognitive modeling perspective. *Strategic Management Journal*, 16: 43-70
- Tversky, A., Kahneman, D. (1991). Loss aversion in riskless: a reference dependant model. *Quarterly Journal of Economics*, vol.107, n°4: 1039-1061.
- Ulrich, D. (1984) Specifying external relations: definition of and actors in an organization's environment. *Human Relations*, 3 (37): 245-262.
- Usdiken, B., Pasadeos, Y. (1995). Organizational analysis in North America and Europe: a comparison of co-citation networks. *Organization Studies*, 16/3: 503-526.
- Van de Ven, A. H.; Ferry, D. L. (1980). *Measuring and assessing organizations*. New York, Wiley.
- Vasarhelvi, M. A. (1977). Non-machine planning systems: a cognitive examinations of interactive decision making. *Journal of Accounting Research*, July.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. *Management Science*, 35(8): 942-962.
- Venkatraman, N., Prescott, J. E. (1990). Environment strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11: 1-23.
- Vignaux, G. (1991). *Les sciences cognitives*. Paris. Éditions La Découverte.

- Vroom, V. H., Jago, A. G. (1988). *The new leadership managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en Gestion*. Paris: Economica.
- Wagner, J. (1995). Exports, firm size and firm dynamics. *Small Business Economics*, Vol.7, 29-39.
- Walliser, B. (1995). Rationalité instrumentale et rationalité cognitive. In L.-A. Gérard-Varet et J.-C. Passeron. *Le Modèle et L'Enquête*, 309-322. Paris: Éditions de L'École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- Walsh, J. P. (1988). Selectivity and selective perception: An investigation of managers belief structures and information processing. *Academy of Management Journal*, 31: 873-896.
- Walsh, J. P., Ungton, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1): 57-91.
- Walsh, J. P. (1995). Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 3: 280-321.
- Wally, S., Baum, J. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 4: 932-956.
- Ward, P., Bickford, D., Leong, K. (1996). Configurations of manufacturing strategy, business strategy, environment and structure. *Journal of Management*, vol.22, n° 4: 597-626.
- Wasserman, S., Faust, K. (1993). *Social network analysis: methods and applications*. New York: Cambridge University Press.
- Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, Mass. Addison-Werley.
- Weick, K. E. (1979). *The Social psychology of organizing* .(2^a ed.) reading. MA: Addison. Wesley.
- Weick, K. E., Bougon, M. G. (1986). Organizations as cognitive maps: charting ways to success and failure. In Sims-Gioia, *The thinking organisation*, 120-135.
- Weick, K. E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review*, vol.14, n° 4: 516-531.
- Weick, K. E., Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organisations: hedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38: 357-381.
- Weick, K., Westley, F. (1996). Organizational learning: Affirming an Oxymoron. In *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Wharton, F. (1992). Risk management: basic concepts and general principles. In J. Ansell e F. Wharton (eds.) *Risk: analysis, assesment and management*. Chichester, John Wiley & Sons.
- Wheeler, L. Reis, H. T. (1989). Collectivism-individualism in everyday social life: The middle kingdom and the melting pot. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57:79-86.
- Whitener, E., Brodt, S., Korsgaard, M. (1998). Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Journal*, vol. 23: 513-530.

Weatherly, K. A., Beach, L. (1996). Organizational culture and decision making. In L.R. Beach (ed). *Decision making in the workplace: a unified perspective*, 117-132. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Williamson, O. (1998). Institutional Economist/Institution Builder. Hommage à Ronald Coase, à l'occasion de la remise des insignes de Docteur Honoris Causa. Sorbonne.

Williamson, O. (1994). *Les Institutions de L'Économie*. Paris: Inter-Éditions..

Winter, S. G. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. In D. Teece (ed), *The Competitive Challenge*. Cambridge, MA: Ballinger.

Winter, D., Stewart, A., John, O., Klohen, E. (1998). Traits and motives: toward an integration of two traditions in personality research. *Psychological Review*, vol. 105, n° 2: 230-250.

Winter, S. G. (1990). Survival, selection, and inheritance in evolutionary theories of organization. In J. Singh (ed.). *Organizational Evolution: New Directions*, Newbury Park, CA: Sage.

Witkin, H.A. (1967). A cognitive style approach to cross cultural research. *International Journal of Psychology*, vol.2: 233-250.

Wood, D., Gray, B. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.27, n° 2: 209-227.

Wooldridge, S. W., Floyd, B. (1990). The strategy process, middle management involvement and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11: 231-241.

Yates, F. (1990). *Judgment and decision making*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Yip, S., Loewe, P. M., Yoshino, M. Y. (1988). Global Market. *Columbia Journal of World Business*, hiver.

Zan, S., Ferrante, M. (1996). L'environnement comme réseau d'organisations. In *Le Phénomène Organisationnel*, 252-272. Paris: L'Harmattan.

Zahara, S. A., Covin, J. F. (1993). Business strategy, technology and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14 (6) : 451-478.

Zey, M. (1992). *Decision making. Alternatives to rational choice models*. London: Sage Publications.

Zmud, R. W. (1978). On the validity of the analytic heuristic instrument utilized in the Minnesota Experiment. *Management Science*, 24: 1088-99.

Zsombok, C. (1997). *Naturalistic decision making*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. Mahwah, New Jersey. 600.