



HAL
open science

Innovater dans les alliances : rôles des managers d'alliance dans la gestion de l'ambidextrie.

Vichara Kin

► To cite this version:

Vichara Kin. Innovater dans les alliances : rôles des managers d'alliance dans la gestion de l'ambidextrie. . Gestion et management. Aix Marseille Université, 2016. Français. NNT : . tel-01428895

HAL Id: tel-01428895

<https://amu.hal.science/tel-01428895>

Submitted on 6 Jan 2017

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.

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE

**ÉCOLE DOCTORALE 372
SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION**

**CENTRE DE RECHERCHE SUR LE TRANSPORT ET LA LOGISTIQUE
(CRET-LOG) – EA 881**

Thèse pour l'obtention du
Doctorat en Sciences de Gestion
présentée et soutenue publiquement par

Vichara KIN

le 05 septembre 2016

**Innovier dans les alliances : rôles des managers
d'alliance dans la gestion de l'ambidextrie.**

JURY

Directeurs de recherche :

Madame Nathalie FABBE-COSTES
Professeur à Aix-Marseille Université

Monsieur Frédéric PREVOT
Professeur Associé à Kedge Business School

Rapporteurs :

Madame Ulrike MAYRHOFER
Professeur à l'Université Jean Moulin Lyon 3, IAE

Monsieur Saïd YAMI
Professeur à l'Université de Lille 1, IAE

Suffragants :

Monsieur Thomas LOILIER
Professeur à l'Université de Caen Basse-Normandie, IAE

Monsieur Sébastien BRION
Professeur à Aix-Marseille Université

L'université d'Aix-Marseille ne saurait être tenue responsable des propos soutenus par l'auteur.

Remerciements

Il est d'usage d'adresser les remerciements à l'ensemble des personnes qui ont collaboré de près ou de loin à un travail de thèse. Cette thèse se voudra respecter la tradition, non seulement pour le plaisir de la règle, mais surtout par profonde gratitude envers les personnes qui m'ont soutenue durant ce projet.

En premier lieu, je tiens à remercier très chaleureusement mes directeurs de recherche, les Professeur Nathalie FABBE-COSTES et Professeur Associé Frédéric PREVOT, qui ont toujours été présents, disponibles, rigoureux, précis et clairvoyants dans leurs conseils ; ils ont su m'aiguiller dans mon chemin de thèse, me faire comprendre le fonctionnement du monde de la recherche, dissiper mes doutes et ramener la brebis, qui s'était parfois égarée, dans un chemin moins tortueux. Je les remercie très sincèrement pour leur bienveillance, leur patience et leurs nombreux conseils tout au long de ma thèse.

Je remercie également ASAP France, association regroupant des professionnels de l'alliance management, sans qui cette étude n'aurait pas pu être menée. Mon contact avec eux a été d'une grande richesse. Encore merci !

Je tiens également à remercier mon laboratoire de recherche, le CRET LOG, qui dans sa dynamique et sa convivialité, s'est retrouvé être un véritable lieu d'échanges et de conseils avisés. Je remercie notamment dans ce cadre le Maître de Conférence Sophie CLAYE-PUAUX, qui m'a donné des conseils utiles, tout comme les membres du laboratoire qui ont apporté sans cesse leur pierre à l'édifice pour améliorer ma recherche, ainsi que les doctorants qui m'ont soutenue en grande amitié.

J'adresse également des remerciements spéciaux aux membres du jury qui ont généreusement accepté de siéger à ma soutenance, : un grand merci aux Professeur Ulrike MAYRHOFER et Professeur Saïd YAMI, pour leur aide, gentillesse et disponibilité inestimables, ainsi que les Professeur Thomas LOILIER et Professeur Sébastien BRION, dont les travaux ont inspiré ma thèse.

Enfin, je tiens à remercier Matthias, pour son support et sa compréhension durant ces années de thèse ; tu m'as soutenue dans les moments de conviction et de motivation comme dans les moments de détresse, dans les moments de profusion d'idées comme dans la solitude personnelle du stylo qui paresse.

Merci aux amis et à la famille, qui ont encouragé et témoigné leur soutien dans cette thèse.
Merci à vous tous !

*A ceux que l'on aime,
Pour l'amour de la connaissance,
Celui qui sème,
Ne moissonnera-t-il pas pour sa pitance ?*

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	14
-------------------	----

PREMIERE PARTIE. IDENTIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE

CHAPITRE 1. LES ALLIANCES STRATÉGIQUES, DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES TOURNÉES VERS L'INNOVATION.	23
1.1. LES ALLIANCES STRATEGIQUES : DEFINITION ET CARACTERISATION	24
1.2. LES ALLIANCES STRATEGIQUES, VERITABLES VECTEURS D'INNOVATION.	39
1.3. APPROCHES THEORIQUES DU MANAGEMENT STRATEGIQUE DES ALLIANCES SOUS L'ANGLE DE L'INNOVATION	51
1.4. TENSION ENTRE LES LOGIQUES D'EXPLORATION ET D'EXPLOITATION	77
SYNTHESE DU CHAPITRE 1	79
CHAPITRE 2. GESTION DE L'AMBIDEXTRIE	81
2.1. AMBIDEXTRIE : DEFINITION ET ENJEUX DANS LA RECHERCHE	82
2.2. LES FORMES D'AMBIDEXTRIE.	88
2.3. GERER L'AMBIDEXTRIE	98
2.4. FOCUS SUR L'ALLIANCE MANAGER, MAILLON INDIVIDUEL SUSCEPTIBLE DE PORTER LES ENJEUX DE L'AMBIDEXTRIE AU SEIN DES ALLIANCES	103
SYNTHESE DU CHAPITRE 2	106
CHAPITRE 3. ROLES DES <i>BOUNDARY-SPANNERS</i>, ACTEURS-FRONTIERES DANS LA GESTION DE L'AMBIDEXTRIE	108
3.1. LES BOUNDARY-SPANNERS : DEFINITION ET CARACTERISATION.	109
3.2. LES ROLES DU BOUNDARY-SPANNER.	115
3.3. LE ROLE DE L'ALLIANCE MANAGER COMME BOUNDARY-SPANNER DANS LA GESTION DE L'AMBIDEXTRIE.....	123
SYNTHESE DU CHAPITRE 3	127
SYNTHESE DE LA PREMIERE PARTIE	129

SECONDE PARTIE. DEMARCHE EMPIRIQUE

CHAPITRE 4. CHOIX METHODOLOGIQUES ET PRESENTATION DE LA DEMARCHE EMPIRIQUE.	137
4.1. CHOIX METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE.....	138
4.2. PRESENTATION DE LA DEMARCHE EMPIRIQUE.....	148
SYNTHESE DU CHAPITRE 4	175
CHAPITRE 5. DESCRIPTION DES RESULTATS.	180
5.1. DONNEES RECOLTEES AU COURS DE LA DEMARCHE EMPIRIQUE.....	181
5.2. COMPRENDRE LE CONTEXTE DES PROJETS DU GROUPE DE REpondANTS.....	198
5.3. GRILLE D'ANALYSE FINALE SUITE AU CODAGE DANS NVIVO	239
SYNTHESE DU CHAPITRE 5	242
CHAPITRE 6. INTERPRETATION DES RESULTATS.	244
6.1. FORMES D'AMBIDEXTRIE DANS LES ALLIANCES	245
6.2. IDENTIFICATION DES ROLES DES MANAGERS D'ALLIANCES.....	296
6.3. ROLES DU MANAGER D'ALLIANCES DANS LA GESTION DE L'AMBIDEXTRIE.....	322
SYNTHESE DU CHAPITRE 6	337
CHAPITRE 7. DISCUSSION DES RESULTATS	341
7.1. L'ALLIANCE MANAGER, CE BOUNDARY-SPANNER... ..	342
7.2. LA DYNAMIQUE DES ROLES AUX FRONTIERES INTERORGANISATIONNELLES ET LA PORTEE DES RESULTATS.....	348
7.3. RETOUR SUR LES QUESTIONS PROPRES A L'AMBIDEXTRIE.....	352
7.4. PERTINENCE DES APPROCHES THEORIQUES ET FORMES D'AMBIDEXTRIE	357
7.5. USAGE DU MODELE ARA	372
SYNTHESE DU CHAPITRE 7.....	376
SYNTHESE DE LA SECONDE PARTIE.....	378
CONCLUSION	384
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	393
ANNEXES	432

Liste des tableaux

Tableau 1. Tableau récapitulatif des définitions des alliances stratégiques.	28
Tableau 2. Tableau récapitulatif de définitions de l'innovation associées à la distinction entre innovation-processus et innovation-output.	43
Tableau 3. Tentative de clarification du vocabulaire utilisé dans le focus de la recherche.....	48
Tableau 4. Définition des ressources organisationnelles.....	60
Tableau 5. Définitions des capacités dynamiques.....	62
Tableau 6. Thématiques potentielles associées aux approches théoriques dans le cadre du management stratégique des alliances sous l'angle de l'innovation.	71
Tableau 7. Exemples de croisements théoriques possibles dans la recherche sur le management stratégique des alliances.	75
Tableau 8. Tableau récapitulatif de définitions de l'ambidextrie.....	84
Tableau 9. Tableau récapitulatif de définitions associées aux boundary-spanners.	111
Tableau 10. Synthèse des rôles identifiés des boundary-spanners dans la littérature.	122
Tableau 11. Les positionnements épistémologiques et la démarche méthodologique associée.....	143
Tableau 12. Tableau synthétisant les objectifs et les questions de la recherche.....	147
Tableau 13. Opérationnalisations des innovations-outputs d'exploration et d'exploitation.	157
Tableau 14. Opérationnalisation des innovations-outputs d'exploration et d'exploitation.....	159
Tableau 15. Représentation des niveaux d'analyse pouvant être étudiés dans le cadre du management de projet d'alliance.....	176
Tableau 16. Grille d'analyse en vue de la récolte des données.....	178
Tableau 17. Chronologie des événements de la phase 1 de la démarche empirique.	182
Tableau 18. Nombre de répondants associés à la proposition d'entretien.	183
Tableau 19. Éléments d'information sur les répondants.....	184
Tableau 20. Innovation d'exploration et d'exploitation dans les projets d'alliance étudiés.	190
Tableau 21. Classement des innovations d'exploration et d'exploitation identifiées dans les 18 projets étudiés.....	195
Tableau 22. Notice générale de description des projets.	199
Tableau 23. Liste des thèmes issus du codage sur NVivo.....	240
Tableau 24. Formes d'ambidextrie retrouvées dans les projets étudiés.	245
Tableau 25. Synthèse sur les éléments caractéristiques des formes d'ambidextrie et les liens potentiels avec l'action de l'alliance manager.	295
Tableau 26. Rôles identifiés dans les 18 projets au regard de la liste préétablie issue de la littérature.	296

Tableau 27. Opérationnalisation des rôles de l'alliance manager dans le projet.....	320
Tableau 28. Centralité du rôle du manager d'alliance.....	323
Tableau 29. Implication des AM dans les logiques d'exploration et d'exploitation.	325
Tableau 30. Verbatims illustratif des performances constatées par l'alliance manager.	328
Tableau 31. Verbatims illustratif des difficultés constatées par l'alliance manager.....	329
Tableau 32. Importance de l'alliance manager dans l'articulation des logiques d'exploration et d'exploitation.....	330
Tableau 34. Formes d'ambidextrie et approches théoriques prédominantes dans les verbatims des répondants.	370
Tableau 35. Verbatims associés aux formes d'ambidextrie identifiées dans les projets.....	441
Tableau 36. Verbatims associés aux foci identifiés dans les projets.	443
Tableau 37. Verbatims associés à l'implication de l'alliance manager dans les logiques d'exploration ou d'exploitation.	445

Liste des figures

Figure 1. Modèle d'innovation (élaboration personnelle)	49
Figure 2. Structure du chapitre 1.	80
Figure 3. Structure du chapitre 2.	107
Figure 4. Impact potentiel de l'alliance manager pour gérer l'ambidextrie dans le management stratégique des alliances.	125
Figure 5. Structure du chapitre 3.	128
Figure 6. Schéma récapitulatif de la Partie 1 de la thèse.	134
Figure 7. Niveaux d'analyse associés à la problématique.	156
Figure 8. Récapitulatif de la démarche empirique.	177
Figure 9. Structure du chapitre 4.	179
Figure 10. Secteurs d'appartenance des répondants.	186
Figure 11. Légende associée au schéma-projet	201
Figure 12. Structure du chapitre 5.	243
Figure 13. Exploration et exploitation dans le projet Epsilon	247
Figure 14. Exploitation et exploration dans le projet Alpha.	251
Figure 15. Exploration et exploitation dans le projet Iota	251
Figure 16. Exploration et exploitation dans le projet Kappa.	253
Figure 17. Exploration et exploitation dans le projet Lambda.	274
Figure 18. Exploration et exploitation dans le projet Nu.	276
Figure 19. Exploration et exploitation dans le projet Sigma.	278
Figure 20. Exploration et exploitation dans le projet Bêta.	279
Figure 21. Liens générés dans le cadre de l'ambidextrie contextuelle par l'alliance manager.	280
Figure 22. Exploration et exploitation dans le projet Gamma.	287
Figure 23. Exploration et exploitation dans le projet Delta.	288
Figure 24. Exploration et exploitation dans le projet Mu.	290
Figure 25. Rôles de l'alliance manager dans l'ambidextrie contextuelle.	319
Figure 26. Impact potentiel de l'ambidextrie contextuelle sur les autres formes d'ambidextrie.	321
Figure 27. Action managériale et performance.	330
Figure 28. Proposition finale sur le rôle de l'alliance manager dans la gestion de l'ambidextrie dans les alliances.	339
Figure 29. Structure du chapitre 6.	340
Figure 30. Boundary-spanner et micro-réseau.	346
Figure 31. Structure du chapitre 7.	377
Figure 32. Schéma récapitulatif de la Partie 2 de la thèse.	382

INTRODUCTION

Contexte de la recherche

Le 20 janvier 2016, Hewlett Packard Entreprise officialisait sa recherche d'alliances : « *Nous cherchons des start-ups de moins de 5 ans ayant un fort caractère technologique, l'objectif étant que l'on interagisse les uns avec les autres* », précisant que « *qu'en aucune façon il ne s'agit ici d'un soutien financier, contrairement à ce que la firme américaine fait outre-Atlantique avec HP Ventures.* »¹. L'entreprise qui a s'est engagée dans 22 partenariats en 2015 en prévoit 30 cette année. Ces partenariats s'intègrent dans un programme d'alliances stratégiques dynamique et assumé².

Comme pour Hewlett Packard Entreprise, c'est un partenariat technologique qui pousse LaCroix Electronic et MicroEJ à s'allier et à mettre en commun leurs savoir-faire respectifs. « *Ce partenariat a pour objectif d'accélérer le développement et la production d'objets connectés et de matériels électroniques embarqués. Lacroix Electronics apporte ses moyens en industrialisation et production, et MicroEJ, ses technologies logicielles. MicroEJ fournit une plateforme logicielle pour l'IoT³ couvrant à la fois les besoins de connectivité, de traitement ainsi que de présentation des données (MicroEJ OS) ; MicroEJ propose également la gestion des contenus logiciels (MicroEJ Application Store commercialise en ligne de telles applications).* »⁴

La finalité technologique n'est pas le seul motif de l'alliance. En Chine, l'« Alliance », un projet regroupant plusieurs acteurs économiques désireux de s'internationaliser rapidement, va « *promouvoir activement l'établissement d'une plate-forme intégrée de services d'information, d'un système de formation transnational de personnel à l'étranger, de groupes de réflexion, afin*

¹ Gros M. (2016), « HPe recherche les start-ups de sa promo 2016 », *Le Monde Informatique*, du 20 janvier 2016, consulté le 21 janvier 2016 à 15h06, sur le lien : <http://www.lemondeinformatique.fr/actualites/lire-hpe-recherche-les-start-ups-de-sa-promo-2016-63652.html>

² *Id*

³ Internet of the Thing

⁴ Giraud D. (2016), « Lacroix Electronics et MicroEJ deviennent partenaires », *Electronics*, du 18 janvier 2016, consulté le 21 janvier 2016 à 15h47, sur le lien : <http://www.electroniques.biz/index.php/economie/vie-des-entreprises/item/56065-lacroix-electronics-et-microej-deviennent-partenaires>

de fournir des conseils stratégiques et un soutien intellectuel au développement international des entreprises, et de promouvoir le développement global des entreprises de l'Alliance. »⁵

Il ne se passe ainsi pas un jour sans que des alliances ne soient officialisées pour soutenir le développement d'entreprises diverses. De part et d'autre du monde, les alliances sont un moyen d'innover et croître ensemble rapidement, en acceptant et respectant la place d'acteur économique de chacun, tout en ouvrant les acteurs sur leur propre environnement.

Depuis plus de trois décennies, les alliances stratégiques se sont multipliées. Dans la recherche, elles sont considérées comme une solution alternative intéressante entre marché et hiérarchie (Das et Teng, 1998 ; Kauger et Shaw, 2004), et une configuration pertinente pour innover (Bouزيد, 2011), notamment dans un monde hypercompétitif et globalisé (Thomas et D'Aveni, 2004; Hermelo et Vassolo, 2010).

Si les finalités économiques des alliances sont pressantes, qu'il s'agisse de faire fructifier finalement le chiffre d'affaires, ou partager une ambition technologique, il semble que l'innovation soit particulièrement recherchée dans l'alliance (Bouزيد, 2010). Par ce biais, les alliances proposent un produit nouveau, original (cas de LaCroix Electronic et MicroEJ cités précédemment), de développer de nouveaux savoir-faire et soutenir l'offre d'avenir (cas de Hewlett Packard Entreprise et de son programme), ou encore d'accéder à des marchés nouveaux, qui suppose un gain et un partage d'expérience, d'apprentissage, de culture, de langage (cas de la plateforme Alliance)⁶.

L'innovation est considérée comme un facteur-clé de la compétitivité des entreprises (Chesbrough, 2006 ; Le Roy et al, 2013 ; Loilier et Tellier, 2013). Cependant, il existe différentes façons de qualifier et considérer le concept d'innovation.

En effet, celle-ci peut être considérée comme un processus ou le résultat de ce processus. Cette réflexion pose la question de la nature de l'innovation : est-elle un output ? Si oui, de quel type : de produit, de service, de procédé ? Est-elle fermée ou ouverte ? En outre, l'innovation suppose une originalité, qui demeure relative à la perception du degré de cette originalité par les acteurs.

⁵ Cui G. et Gao Y. (2016), « Les entreprises du Jiangxi créent une alliance stratégique pour leur mondialisation », *Le Quotidien du Peuple*, du 14 janvier 2016, consulté le 21 janvier à 15h38, sur le lien : <http://french.peopledaily.com.cn/Economie/n3/2016/0114/c31355-9003883.html>

⁶ Le Roy et al (2013, p. 72) rappellent par exemple que « 48 % des innovations réalisées en France n'ont pas de composantes technologiques » (citant le rapport Morand, 2010).

Elle oblige à identifier le(s) niveau(x) d'analyse où elle se déroule. Enfin, elle suppose, pour le chercheur, de prendre en compte l'existence de nombreuses approches théoriques possibles associées à l'innovation. Il est donc aisé de comprendre ce constat de Loilier et Tellier (2013, p. 19) : « *Il est difficile de proposer une définition unique qui engloberait la totalité des types d'innovation* ».

Cette complexité associée au concept d'innovation ne constitue pourtant pas un frein pour les entreprises, qui tentent de l'organiser, afin d'assurer leur compétitivité (Tidd et al, 2006 ; Hansen et Birkinshaw, 2007 ; Le Roy et al, 2013 ; Loilier et Tellier, 2013). Dans ce cadre, la gestion de l'innovation suppose de prendre en compte diverses tensions paradoxales, comme l'émancipation *vs* programmation, compétition *vs* coopération, appropriation *vs* mobilisation, et exploitation *vs* exploration (Loilier et Tellier, 2013).

Parmi elles, une tension apparaît particulièrement importante : la tension entre la logique d'exploration et la logique d'exploitation (March, 1991 ; Gupta et al, 2006 ; Brion et al, 2008 ; Mothe et Brion, 2008). En effet, depuis que March (1991) a mis en exergue l'intérêt de gérer ces deux logiques, les recherches se sont multipliées (Koza et Levin, 1998 ; Rothaermel, 2001 ; Chanal et Mothe, 2005 ; Gupta et al, 2006 ; Uotila et al, 2009). Gupta et al (2006) pointe quatre questions importantes dans la considération de cette tension : la définition claire de ces deux termes ; l'orthogonalité *vs* la continuité de ces deux termes ; le degré d'interaction entre ces deux termes⁷ ; la dualité *vs* la spécialisation des deux termes.

Lorsque la recherche s'intéresse à l'amplitude de l'innovation, exploration et exploitation apparaissent dans une certaine mesure comme deux logiques respectivement liées à la recherche d'innovations radicales / disruptives d'une part et d'innovations de type incrémental d'autre part (March, 1991 ; Benner et Tushman, 2003 ; Atamer et al, 2005 ; Chanal et Mothe, 2005 ; Parmentier et Mangematin, 2009). La nécessité de gérer cette tension a conduit au concept d'ambidextrie, vue comme l'équilibre entre exploration et exploitation.

L'ambidextrie est considérée tantôt comme un état (Lin et al, 2007 ; Popadiuk, 2012), une capacité (Raisch et Birkinshaw, 2008) voire une capacité dynamique (Jansen et al, 2006 ; O'Reilly et Tushman, 2008), et permettrait d'assurer la performance organisationnelle (Gibson et Birkinshaw, 2004; He et Wong, 2004; Andriopoulos et Lewis, 2009).

⁷ Les auteurs nomment ce questionnement ambidextrie *vs* équilibre ponctué (traduit de l'anglais : *ambidexterity vs punctuated equilibrium*). Nous aborderons cette question en détail par la suite.

Or, dans ce cadre, les alliance managers, des acteurs particuliers souvent institutionnalisés, travaillent à l'interface des organisations impliquées dans une alliance. Ils peuvent être considérés comme des *boundary-spanners*. De tels acteurs sont considérés dans la littérature (notamment dans la recherche sur les relations interorganisationnelles) comme des maillons indispensables aux organisations (Hald, 2012 ; Nicolini et al, 2012 ; Long et al, 2013 ; Zhao et Anand, 2013 ; Barner-Rasmussen et al, 2014). Dans le management stratégique des alliances stratégiques sous l'angle de l'innovation, nous considérons qu'ils sont susceptibles d'être des acteurs-clés dans la gestion de l'ambidextrie, mais leurs rôles sont peu connus.

Etudier leur action permet de répondre à l'appel de Raisch et al (2009), ainsi que Raisch et Birkinshaw (2008), en faveur de l'identification des mécanismes routiniers en jeu dans la gestion de l'ambidextrie, notamment ceux à un niveau individuel. La problématique de notre recherche est donc la suivante :

Quels sont les rôles du manager d'alliances dans la gestion de l'ambidextrie ?

Nous pouvons récapituler notre réflexion et nos choix dans le schéma suivant :

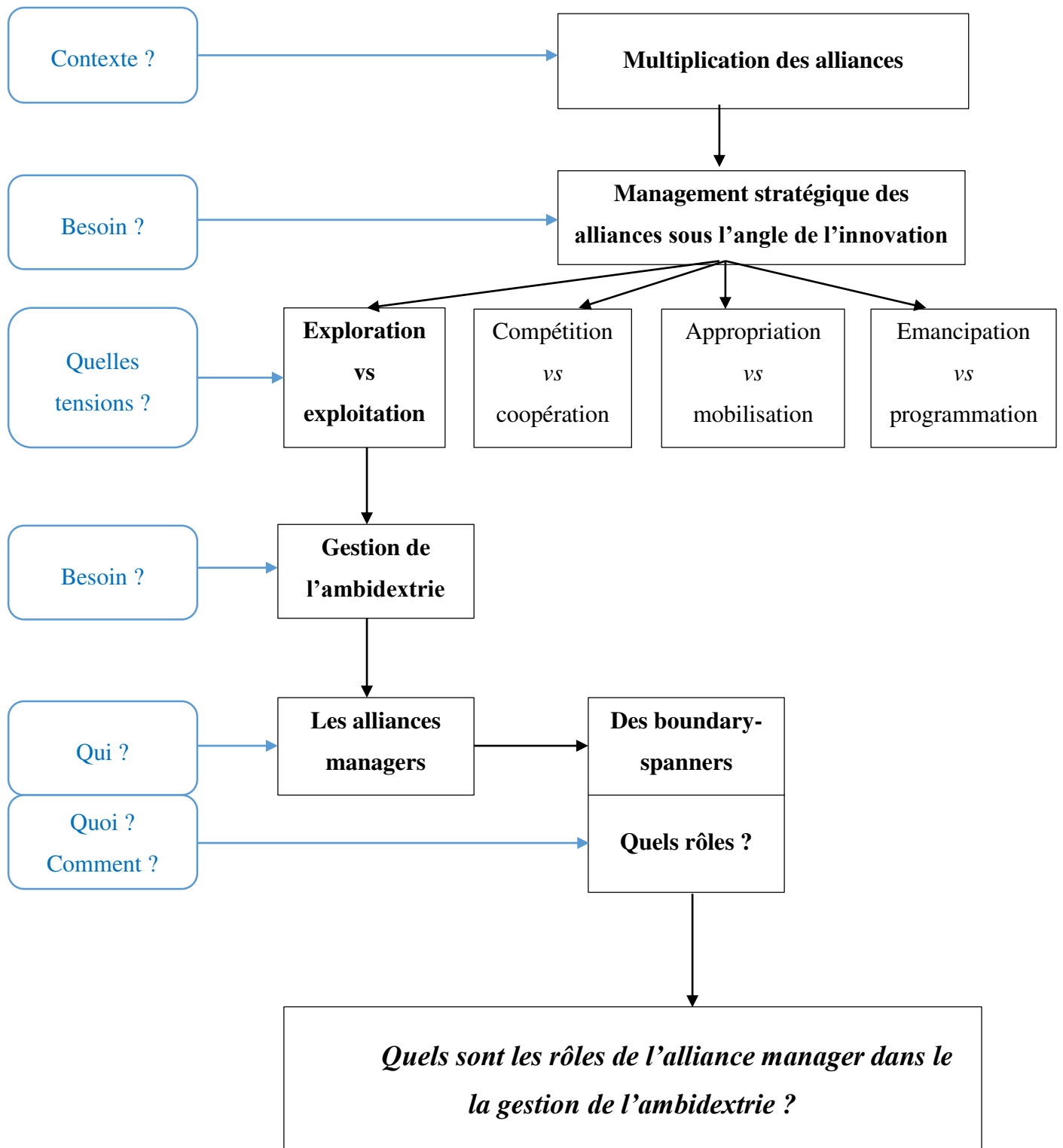


Figure. Emergence de la problématique

Architecture de la thèse

La structure de la thèse articule les éléments menant à la problématique à la démarche empirique pour y répondre. La recherche se décompose en deux temps. La **première partie** traite de la réflexion menant à la problématique. Elle est divisée en deux chapitres. Le *premier chapitre* propose un état des lieux de la recherche sur les alliances. Il permet de mettre en évidence la nécessité du management stratégique de l'alliance, dans le cadre duquel l'angle de l'innovation nous semble pertinent. Dans cette perspective, une tension particulière entre exploration et exploitation est relevée. Cette tension doit être gérée et conduit au concept d'ambidextrie, objet du *deuxième chapitre*. Trois formes d'ambidextrie sont identifiées : ambidextrie structurelle, contextuelle et de réseau. Le chapitre met en lumière l'importance de connaître les rouages permettant d'atteindre l'ambidextrie. Dans ce cadre, les alliance managers, qui évoluent aux frontières des alliances, nous semblent constituer des acteurs particulièrement pertinents. Ils peuvent être considérés comme des *boundary-spanners* dans notre recherche, objets du *troisième chapitre*.

La littérature attribue certains rôles aux *boundary-spanners*. Leur potentiel stratégique aux frontières nous pousse à nous demander si ces rôles peuvent être transposés chez l'alliance manager, et de quelle manière ils le seraient. Nous exposons alors notre problématique : Quels sont les rôles du manager d'alliances dans le management de l'ambidextrie ? Un modèle conceptuel est proposé.

Pour répondre à cette problématique, notre démarche empirique est présentée et constitue la **seconde partie** de la thèse. En particulier, le *quatrième chapitre* explicite nos choix méthodologiques et notre réflexion pour accéder et recueillir les données sur le terrain. Nous déclinons notre problématique en trois questions de recherches (QR).

QR1. Sous quelle(s) forme(s) l'ambidextrie peut-elle être constatée dans les alliances ?

La première question de recherche tente d'étudier l'existence des diverses formes d'ambidextrie et les liens potentiels entre elles. L'objectif est de relever les éléments qui les caractérisent et d'identifier la façon dont l'alliance manager peut être lié au développement de ces formes, lorsqu'elles sont constatées. Une fois les formes d'ambidextrie identifiées, nous tentons de répondre à la question suivante :

QR2. Quels sont les rôles des managers d'alliances dans les projets étudiés ?

Il s'agit de confirmer ou non la mobilisation des rôles de boundary-spanners préétablis dans la littérature, par l'alliance manager, voire d'en identifier de nouveaux. Ici encore, nous relevons les caractéristiques de ces rôles et la façon dont l'alliance manager les actionne.

Enfin, nous posons la question de recherche suivante :

QR3. De quelle manière les rôles sont-ils mobilisés spécifiquement dans la gestion de l'ambidextrie ?

L'accès au terrain, le recueil des données et le traitement qui en est fait est présenté dans le *cinquième chapitre*. Deux années ont été nécessaires pour assurer les deux phases du terrain (observation et entretiens). Le traitement des données nous permet de présenter nos résultats sous deux formes : des « fiches-projets », qui récapitulent les éléments synthétiques associés au contexte des répondants de l'étude, et la grille d'analyse finale obtenue suite au codage des retranscriptions des 18 entretiens menés.

Le *sixième chapitre* interprète les données recueillies et traitées. Il permet d'identifier les caractéristiques des formes d'ambidextrie, des rôles identifiés en lien avec la façon dont agit l'alliance manager. Des jeux de propositions sont présentés. Une modélisation finale illustre notre compréhension des liens que peut avoir l'alliance manager avec la gestion de l'ambidextrie.

Enfin, le *septième chapitre* discute certains éléments de la thèse, laissant ensuite place à une conclusion générale qui récapitule l'intérêt de la thèse, les apports de la recherche, ainsi que ses limites et perspectives.

PREMIERE PARTIE.

IDENTIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE

*O la belle alliance !
Entre deux entreprises ou plus
Elle croit et elle danse
Tournée vers l'innovamus*

*Explore-t-elle ou exploite-t-elle ?
Entre le neuf et l'habitus,
L'ambidextrie lui est essentielle
Régulant le hiatus*

*Avec le boundary-spanner comme anse,
Elle structure son toit
Est-elle un lieu de plaisance
Sous l'action de ses doigts ?*

Ces petits mots en apéritif de notre thèse donnent le *la* du repas que nous proposons au lecteur, comme une petite synthèse. Ils témoignent de la première partie de notre recherche, qui a pour objectif d'identifier la problématique de la thèse. Comme un premier couplet, le premier chapitre de la recherche est consacré aux alliances stratégiques. Il propose un panorama de la recherche sur le phénomène des alliances, qui se sont multipliées et qui constituent un objet de recherche intéressant à étudier. Mettant en lumière leur besoin de gestion, il permet d'annoncer en fin de couplet le focus de l'innovation.

Dans ce cadre d'un management stratégique des alliances sous l'angle de l'innovation, diverses approches théoriques sont possibles et peuvent se croiser. Il apparaît difficile de trancher sur « LA » théorie à mobiliser à ce sujet. Nous prenons donc parti de demeurer sur un cadre ouvert dans un premier temps, en espérant revenir sur ce sujet en discussion de notre thèse dans un second temps.

En effectuant un état de l'art sur l'innovation, nous constatons qu'il existe une tension entre exploration et exploitation que les alliances doivent gérer par leur pouvoir innover : elle conduit au concept d'ambidextrie, objet du deuxième couplet. Un état des lieux de la recherche sur le thème est effectué. Il met en évidence le rôle potentiel de l'alliance manager dans la gestion de l'ambidextrie dans les alliances. Celui-ci est assimilable à un *boundary-spanner*, objet du troisième couplet. Différents rôles leur sont traditionnellement attribués ; la recherche justifie l'intérêt de les étudier pour comprendre le rôle potentiel de l'alliance manager dans la gestion de l'ambidextrie dans les alliances.

La première partie, théorique, aboutit à la présentation de la problématique, avant de laisser place à une seconde partie méthodologique et empirique, qui ambitionne d'y répondre.

CHAPITRE 1. LES ALLIANCES STRATÉGIQUES, DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES TOURNÉES VERS L'INNOVATION.

*O la belle alliance !
Entre deux entreprises ou plus
Elle croit et elle danse
Tournée vers l'innovamus*

Le premier chapitre de la recherche est consacré aux alliances stratégiques. Leur définition et leur caractérisation met en évidence diverses positions des chercheurs quant à cet objet de recherche, ainsi que l'importance de leur management stratégique (1.1.).

Dans ce cadre, nous proposons de prendre en compte la question de l'innovation (1.2.). Cette vision est régulièrement associée à deux perspectives théoriques principales dans la littérature: la théorie des coûts de transaction (abrégée TCT) et les approches diverses par les ressources, que nous nommons *Grand Resource-Based View* (Grande RBV), afin de ne pas la confondre avec la *Resource-Based View* traditionnelle⁸. Nous verrons que ces approches peuvent se croiser et se compléter dans la littérature sur le management stratégique des alliances sous l'angle de l'innovation, et choisissons de les conserver dans le cadre de notre recherche (1.3.).

Ce choix fait, nous constatons que pour innover, les alliances doivent gérer deux tensions réputées contradictoires dans la littérature : la logique d'exploration et la logique d'exploitation (1.4.). Cette tension conduit au concept d'ambidextrie, objet du chapitre suivant.

⁸ Celle-ci diffère des approches qui se sont développées à partir du socle qu'elle propose : approche par les compétences, par les capacités dynamiques, par les connaissances (Knowledge Based View) et l'apprentissage organisationnel.

1.1. Les alliances stratégiques : définition et caractérisation

Depuis les années 1980, les alliances stratégiques ont fait l'objet d'une vaste littérature. Fondée sur un socle économique, où elles sont considérées comme le fruit d'un contexte d'hypercompétition⁹ et de globalisation¹⁰ (Thomas et D'Aveni, 2004 ; Inkpen et Tsang, 2007 ; Tiwana et al, 2008 ; Gulati et al, 2008 ; Lee et al, 2010 ; McGrath et Kim, 2013 ; D'Aveni, 2010 ; Hermelo et Vassolo, 2010 ; Hitt et al, 2012 ; Simonin et Gates, 2013), la littérature sur les alliances investit rapidement le champ des sciences de gestion, où des questions liées à leur management stratégique sont posées.

En effet, « *sous la pression de la mondialisation, la quête, par les firmes multinationales, de nouvelles sources d'avantage concurrentiel susceptibles de contribuer à l'amélioration de leur performance globale a débouché sur un développement effréné de rapprochements internationaux d'entreprises* » (Nekhili et al, 2010, p.50, sur la base des travaux de Mayrhofer, 2005).

⁹ En 1995, D'Aveni définissait l'hypercompétition comme « *le résultat d'une dynamique de manœuvres stratégiques au sein de compétiteurs globaux et innovants.* » (D'Aveni, 2010, p. 46). Par la suite, il la définira comme « *un environnement d'intense changement, dans le cadre duquel des concurrents innovants, flexibles et agressifs, se meuvent aisément et rapidement dans des marchés, érodant l'avantage de compétiteurs de grande taille et déjà établis. L'hypercompétition représente un changement fondamental dans la réflexion sur les façons de faire face à ces changements. Alors que les managers et les chercheurs ont opéré à partir de l'hypothèse selon laquelle les entreprises doivent tenter de sauvegarder durablement leurs avantages, D'Aveni, pour la première fois, montre qu'aucune organisation ne peut obtenir un avantage compétitif durable. Chacun de ses avantages s'érode.* » (D'Aveni, 2010, p. ix) (traduit de l'anglais : « *Hypercompetition is an environment of intense change, in which flexible, aggressive, innovative competitors move into markets easily and rapidly, eroding the advantage of the large and established players. Hypercompetition represents a fundamental shift in thinking necessary for coping with these changes. Whereas managers and researchers have operated on the assumption that companies should try to sustain their advantages, D'Aveni, for the first time, shows that no organization can build a competitive advantage that is sustainable. Every advantage erodes* »). Pour pallier à ce besoin de changement et d'adaptation, D'Aveni (2010) et McNamara (2003) affirment que les alliances constituent une réponse alliant flexibilité et autonomie décisionnelle de chaque partenaire, tout en permettant aux partenaires de « grossir » par l'alliance et mieux faire face à leurs rivaux. L'hypercompétition s'inscrit dans le cadre d'une volatilité (Thomas et D'Aveni, 2009) ou d'une tendance vers la faiblesse (McNamara et al, 2003) de la performance, et suppose de considérer l'avantage concurrentiel comme temporaire (D'Aveni, 2010). Il apparaît intéressant d'étudier comment la nouvelle nature de la compétition dans un marché peut impacter les modèles de management stratégique pour les entreprises (Lee et al, 2010; McGrath et Kim, 2013; Thomas et D'Aveni, 2009).

¹⁰ La globalisation est un phénomène relativement récent (Hitt et al, 2012). Elle est considérée comme « *une extension planétaire du marché* » (Michalet, 2007). Connotée politiquement (Panitch et Gindin, 2013), elle est régulièrement associée au concept de « mondialisation ». « *La mondialisation, ou globalisation, est définie comme la mise en relation des différentes parties du monde grâce à la modification des notions de temps et d'espace.* » (Boniface, 2002, p. 11). D'un point de vue plus politique, elle est « *la mise en relation de différents ensembles géographiques par un processus historique d'extension progressive du système capitaliste dans l'espace mondial.* » (Barthes, 2005, p. 9). Selon certains auteurs, elle se caractérise par une libéralisation et dérégulation des marchés, ainsi qu'une homogénéisation des cultures et un effrètement des frontières (Held et al, 1999 ; Boniface, 2002 ; Barthes, 2005 ; Michalet, 2007 ; Erdil et Kalkan, 2010). Avec ce mouvement de globalisation, les organisations, acteurs des sociétés, sont devenues elles-mêmes des acteurs internationaux, et s'intègrent dans un phénomène de foisonnement de multinationales susceptibles de se rapprocher (Mayrhofer, 2005).

Pour accéder aux ressources externes rapidement, tout en conservant leur indépendance, les alliances sont apparues pour les entreprises comme plus avantageuses que les fusions-acquisitions (Hagedoorn et Duysters, 2002).

Or, McNamara et al (2003) rappellent que les compétences organisationnelles sont menacées par des discontinuités fréquentes ; les avantages ne peuvent être conservés durablement. Puisque les configurations de ressources sont susceptibles de devenir obsolètes, Krishnakumar et al (2015, p. 85) affirment que « *le changement est une chose inévitable pour toute organisation et il devrait être une activité continue* »¹¹. Ainsi, il apparaît essentiel de comprendre « *comment les firmes obtiennent et renouvellent leurs avantages dans des industries hypercompétitives* » (Lee et al., 2010, p. 1432).¹² Dans ce cadre, l'une des formes organisationnelles diverses et flexibles que pourront adopter les compétiteurs sur leur secteur réside, ici encore, dans la formation d'alliance (Garrette et al, 2009 ; McGrath et Kim, 2013).

Considérées comme un moyen de survivre et obtenir un avantage compétitif sur un marché (Das et Teng, 1998; Luo et al, 2007; Rothaermel et Deeds, 2004), les alliances font l'objet d'une variété de définitions dans la littérature académique. Les chercheurs ont souvent utilisé le terme d'« alliances stratégiques » pour désigner tout ou partie des alliances (c'est-à-dire toutes les stratégies d'alliances pouvant être formées), ou une stratégie d'alliance en particulier, de type joint-venture (Craven et al 1993; Luo et Park, 2004). Nous proposons de clarifier ce que nous entendons par « alliance stratégique » (AS), ou par facilité « alliance », dans cette thèse.

1.1.1. Définition des alliances stratégiques

Le tableau ci-dessous (**tableau 1**) présente certaines définitions que nous pouvons retrouver dans la littérature. Il met en évidence la façon dont la recherche peut considérer la nature des alliances stratégiques : celles-ci sont considérées généralement soit comme une entité juridique, objet d'une contractualisation, soit comme un lien plus ou moins formel entre plusieurs organisations.

¹¹ Traduit de l'anglais : « *Change is an inevitable thing for any organization and it should be a continuous activity.* »

¹² Traduit de l'anglais : « *We know significantly less about the factors that drive hypercompetition and how firms gain and renew temporary advantages in hypercompetitive industries* »

Alliance considérée comme...	Définition	Références
Entité juridique / Contractualisation	« Les alliances stratégiques sont des entités distinctes créées , possédées et influencées par deux firmes ou plus qui y contribuent en apportant divers types de ressources, physiques, financières, humaines, technologiques, managériales, et organisationnelles, et qui partagent les revenus [outcomes] de l'entité créée. [Elles] permettent aux entreprises de développer des produits et croître rapidement sur leur marché tout en gérant les risques et en partageant les ressources. » ¹³	(Elmuti et al, 2012, p. 16)
	« un accord coopératif de long terme entre deux firmes indépendantes ou plus qui s'engagent dans des activités [d'affaires] en vue de l'obtention d'un gain économique mutuel. De multiples formes organisationnelles peuvent être légitimement appelées 'alliances stratégiques', comme les joint-ventures, les minority equity alliances [alliances capitalistiques à part minoritaire], les licences, les accords de collaboration R&D, de coproduction, de partage de technologie, et de distribution et marketing partagés » ¹⁴	(Inkpen et Tsang, 2007, p. 483-484)
	« accords coopératifs inter-firmes visant à poursuivre des objectifs stratégiques mutuels » ¹⁵	(Judge et Dooley, 2006, p.23)
	« un accord de coopération symétrique entre deux entreprises, basé sur un contrat qui peut être formel ou non, dans le but de réaliser ensemble un projet ou d'établir une collaboration durable. L'accord est basé sur l'échange, le partage, l'acquisition ou la cession de ressources ou compétences de façon réciproque entre les partenaires »	(Jaouen, 2006, p. 374)

¹³ Traduit de l'anglais : « *Strategic alliances are discrete entities created, owned, and influenced by two or more firms that may contribute various types of resources to an alliance, including physical, financial, human, technological, managerial, and organizational, and share in the outcome of the created entity (Barney, 2011; Das, 2000). Strategic alliances allow companies to develop products and rapidly expand their markets while managing risk and costs through sharing resources.* »

¹⁴ Traduit de l'anglais : « *A strategic alliance is a long-term cooperative arrangement between two or more independent firms that engage in business activities for mutual economic gain. Multiple organizational forms can legitimately be called strategic alliances, such as equity joint ventures, minority equity relationships, licensing agreements, and an array of non equity contractual arrangements, including collaborative R&D, coproduction agreements, technology sharing, and shared marketing and distribution deals.* »

¹⁵ Traduit de l'anglais : « *strategic alliances refer to inter-firm cooperative arrangements aimed at pursuing mutual strategic goals* »

<p>Entité juridique</p> <p>/</p> <p>Contractualisation</p>	<p>« Nous définissons l'alliance comme un <u>accord de coopération</u> entre deux entreprises ou plus, concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui s'engagent contractuellement dans un projet commun, tout en conservant leur autonomie juridique et stratégique. L'alliance, qui s'inscrit dans la durée, implique la mutualisation de certaines ressources et compétences, un comportement coordonné des partenaires et le partage des résultats. »</p>	<p>(Ruffio et al, 2001, p. 76)</p>
	<p>« des <u>accords</u> entre deux organisations indépendantes ou plus qui choisissent de mener à bien un projet ou opérer dans un domaine donné en coordonnant les compétences et ressources nécessaires de façon conjointe plutôt qu'opérer seules ou en fusionnant leurs opérations »</p>	<p>(Dussauge et al, 2000, p. 99)</p>
	<p>Des « <u>accords de coopération interfirmes</u> qui ont pour but d'atteindre un avantage compétitif pour les partenaires »¹⁶</p>	<p>(Das et Teng, 1999, p. 50)</p>
	<p>Un « <u>accord</u> entre deux partenaires ou plus pour partager de la connaissance ou des ressources qui peuvent profiter aux parties impliquées »¹⁷</p>	<p>(Vyas et al, 1995, p. 47)</p>
<p>Configuration relationnelle</p> <p>/</p> <p>Lien</p>	<p>« une <u>relation collaborative</u> entre deux firmes ou plus dans laquelle les entreprises mettent en commun leur ressources dans le but de réaliser mutuellement des objectifs compatibles qu'elles n'auraient pas atteint aisément toutes seules »¹⁸</p>	<p>(Franco, 2011, p. 609)</p>
	<p>Des <u>formes interorganisationnelles</u> dans le cadre duquel plusieurs partenaires investissent ressources, partagent des connaissances de façon synergique.</p>	<p>(Agarwal, et al, 2010)</p>
	<p>« un <u>lien volontaire, formel ou informel</u>, tissé entre plusieurs firmes souveraines afin de conduire conjointement une action sur un espace donné. Pour cela, elles mettent en commun ou échangent des ressources afin d'accéder à des avantages attachés à la coopération tout en restant indépendantes en dehors de l'alliance »</p>	<p>(Jolly, 2001, p. 17)</p>

¹⁶ Traduit de l'anglais : « *Strategic alliances are interfirm cooperative agreements aimed at achieving competitive advantage for the partners.* »

¹⁷ Traduit de l'anglais : « *A strategic alliance is an agreement between two or more partners to share knowledge or resources which could be beneficial to all parties involved.* »

¹⁸ Traduit de l'anglais : « *a collaborative relationship between two or more firms in which the firms pool their resources in an effort to achieve mutually compatible goals that they could not easily achieve alone* »

Configuration relationnelle / Lien	« Tout lien inter-firmes indépendamment initié qui implique de l'échange, du partage ou du co-développement » ¹⁹	<i>(Gulati, 1995, p.86)</i>
	« Nous avons choisi de définir l'alliance comme l'ensemble des relations qui lient , sur la base d'un partage de compétences, dans un domaine d'activité défini, des entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes dont chacune garde son autonomie stratégique » ²⁰	<i>(Garrette, 1989, p. 20)</i>

Tableau 1. Tableau récapitulatif des définitions des alliances stratégiques.

Au vu de ces définitions, plusieurs éléments nous semblent constitutifs d'une alliance stratégique (AS). Celle-ci :

- met en relation **deux organisations ou plus** (Vyas et al, 1995 ; Dussauge et al, 2000 ; Ruffio et al, 2001 ; Jaouen, 2006 ; Inkpen et Tsang, 2007 ; Franco, 2011 ; Elmuti et al, 2012)...
- ...qui conservent chacune leur **indépendance** juridique, leur souveraineté (Garrette, 1989 ; Dussauge et al, 2000 ; Ruffio et al, 2001 ; Jolly, 2001) ;
- ...qui sont **liées de façon formelle et/ou informelle** (Garrette, 1989 ; Gulati, 1995 ; Jolly, 2001 ; Jaouen, 2006) ;
- ...sur la base d'une **volonté commune** (Jaouen, 2006 ; Judge et Dooley, 2006 ; Dussauge et al, 2000 ; Inkpen et Tsang, 2007 ; Franco, 2011) ;
- ...et d'un **engagement** généralement durable (Ruffio et al, 2001 ; Jaouen, 2006 ; Inkpen et Tsang, 2007) ;
- ...en **mettant en commun et / ou en échangeant des ressources** similaires ou complémentaires (Garrette, 1989 ; Vyas et al, 1995 ; Gulati, 1995 ; Ruffio et al, 2001 ; Jolly, 2001 ; Jaouen, 2006 ; Agarwal et al, 2010 ; Franco, 2011 ; Elmuti et al, 2012) ;

¹⁹ Traduit de l'anglais : « *I defined an alliance as any independantly initiated interfirm link that involves exchnage, sharing, or co-development* »

²⁰ Pour Garrette en 1989, « *à un premier degré, nous opposons alliance et concurrence. L'alliance est une trêve, une relation destinée à limiter la compétition* » (p. 15). A cette époque, il définissait les alliances comme un terme renvoyant à une union, un engagement de soutien et d'aide mutuels entre des partenaires en vue de la paix et de la sécurité de chacun d'eux, éventuellement pour affronter un ennemi, un danger ou un risque. « *Cela ne signifie pas qu'en s'alliant, une entreprise annule la concurrence mais plutôt qu'elle tente de modifier les « règles du jeu » concurrentiel en créant des « zones de stabilité », où le risque est réduit, à l'intérieur de l'univers turbulent de la concurrence (mondialisation des marchés, technologies nouvelles, produits substituables...)* » (p. 15-16)

- ...pour viser une **meilleure position** que si elles avaient opéré seules ou fusionné leurs opérations sur le marché ²¹ (Dussauge et al, 2000 ; Franco, 2011) ;
- ...tout en **partageant les résultats** de la collaboration de façon équitable (Das et Teng, 1999 ; Ruffio et al, 2001 ; Inkpen et Tsang, 2007).

En synthétisant ces caractéristiques, **nous pouvons définir l’alliance stratégique comme une relation interorganisationnelle volontaire et généralement durable, formelle et/ou informelle, qui regroupe deux entreprises indépendantes ou plus qui désirent obtenir une meilleure position sur leurs marchés respectifs que si elles avaient opéré seules ou fusionné leurs opérations. Elle est un lieu de mutualisation et/ou d’échange de ressources (similaires ou complémentaires) et suppose un partage équitable des résultats.**

Dans le cadre de cette recherche, nous utiliserons donc l’acception générale d’« alliances stratégiques » ou « d’alliance » pour désigner toute relation interorganisationnelle correspondant à la définition qui vient d’être proposée.

La diversité des considérations des AS reflète différents angles d’approches dans les tentatives de caractériser les alliances, c’est-à-dire dans la façon dont nous pouvons les identifier, voire les distinguer de ce qui n’est pas une alliance ou de ce qui les différencie entre elles. En effet, les concepts de « ressources », de « partage de risques ou de résultats », d’« avantage stratégique ou mutuel », « d’indépendance », etc que nous trouvons dans ces définitions peuvent renvoyer à un certain nombre de questionnements en sciences de gestion.

Le point suivant tente d’identifier les différentes réflexions existantes à ce sujet pour mieux dresser un éventail des problématiques et des enjeux potentiels dans la recherche sur les AS.

²¹« *Les alliances stratégiques offrent une alternative aux firmes qui peuvent par l’intermédiaire de l’alliance joindre leurs forces avec les autres firmes dans la réalisation d’opportunités qui auraient été autrement impossible de poursuivre compte tenu des capacités actuelles de la firme* » (Teng et Das, 2008, p. 725) (traduit de l’anglais : « *Strategic alliances offer an alternative to such firms, whereby they could join forces with other firms in the pursuit of opportunities that would otherwise be beyond the firm’s current capabilities* »)

1.1.2. Caractérisation des alliances dans la littérature

La définition des alliances stratégiques a été proposée dans le point précédent ; elle met en évidence une diversité de points de vue dans la considération des alliances. Cette diversité est susceptible de refléter le point de vue des auteurs sur le ou les critère(s) important(s) pour les caractériser. Dans la littérature, trois façons d'étudier les alliances sont apparus prépondérants²²: la recherche qui les caractérisent en fonction de l'intensité capitalistique (1.1.2.1), la recherche qui les caractérisent en fonction de l'homogénéité des capacités (1.1.2.2), et la recherche qui les caractérisent en fonction de l'intensité concurrentielle (1.1.2.3).

Ces trois directions utilisent un critère différent pour définir et distinguer les alliances. La première se base sur un critère financier et juridique ; la deuxième se base sur la nature des ressources mises en commun ; enfin, la troisième se base sur le rapport concurrentiel entre les partenaires de l'alliance. Un dernier point (1.1.2.4.) présente les autres façons d'aborder les alliances, moins souvent rencontrées dans la littérature. L'étude de ces directions nous permet de mieux comprendre les enjeux et les problématiques dans la recherche sur les alliances.

1.1.2.1. Caractérisation des alliances selon l'intensité capitalistique.

La caractérisation des alliances basée sur l'intensité capitalistique distingue les alliances en fonction d'un critère juridique et légal, c'est-à-dire en fonction de la force des liens juridiques qui unit les entreprises dans l'alliance stratégique.

Dans cette direction, il existe des alliances dites capitalistiques (ou « *equity alliances* » dans l'acception anglo-saxonne) et des alliances contractuelles (les « *non equity alliances* ») (Yoshino et Rangan, 1995; Das et Teng, 1998 ; Das et Teng, 1996; Das et Teng, 2000; Lui et Ngo, 2004; Vassolo et al, 2004; Teng et Das, 2008)²³.

Autrement dit, il s'agit de différencier les alliances qui débouchent sur la création d'une entité séparée de celles qui n'impliquent pas une construction d'entité séparée (Dussauge et al, 2000).

Les alliances capitalistiques regroupent les joint-ventures et les *minority equity stake*. Les alliances contractuelles regroupent les accords de coproduction, de recherche & développement (Das et Teng, 1998), de marketing conjoint, les produits développés en commun , la logistique

²² Notons qu'aucune typologie ou taxonomie n'est meilleure qu'une autre (Dussauge et al., 2000; Dussauge, Garrette et Mitchell, 2004; Hennart, 1988; Todeva et Knoke, 2005; Xie et Johnston, 2004).

²³ « *Strategic alliances are interfirm cooperative arrangements aimed at achieving the strategic objectives of the partners. Joint-ventures, minority equity stake, coproduction and joint research and development are just some forms of strategic alliances.* » (Das et Teng 1998, p. 491)

partagée et les licences (Das et Teng, 2001; Lavie, 2007), et peuvent également être appréciées sur la base d'accords bilatéraux et unilatéraux (Das et Teng, 2000)²⁴.

Les recherches concentrées sur cette façon de caractériser les AS traitent essentiellement de la formalisation des alliances, de la question des contrats sur le plan juridique et de la gouvernance (Osborn et Baughn, 1990 ; Teagarden et Glinow, 1990 ; Gulati, 1995 ; Das et Teng, 1998).

Ces recherches montrent un besoin de clarification des configurations d'alliances : comment s'allier ? Avec quelle structure ? Pour quelle stabilité ? Avec quel contrôle ? Ces considérations légales sont essentielles pour comprendre les problématiques associées aux alliances. Elles traduisent un travail en amont, le besoin de légitimer les partenaires, d'étudier sur le plan de la structure la façon dont se forme l'AS, la façon dont des mécanismes de contrôle (essentiellement basés sur le contrat) peuvent être mis en place, et la façon dont se réfléchit le partage de la performance attendue. Rapidement, une autre direction de recherche apporte un éclairage complémentaire à ces considérations.

1.1.2.2. Caractérisation des alliances selon l'homogénéité des capacités.

Etudier l'*homogénéité des capacités au sein d'une alliance* permet de caractériser les alliances selon le degré de complémentarité des actifs partagés par les partenaires.

Si ces ressources sont complémentaires, on parlera de « *link alliances* » ; si ces ressources sont similaires, on parlera de « *scale alliances* ». Tandis que pour les *link alliances*, « *la collaboration entre entreprises qui possèdent des ressources complémentaires est souvent nécessaire pour survivre et croître, [puisqu'elle] fournit un moyen de combiner des ressources détenues par différentes firmes afin d'exploiter de nouvelles opportunités d'affaires* » (Dussauge et al, 2000, p. 100), les *scale alliances* permettraient de réaliser économies d'échelle (Hennart, 1988; Dussauge, et al., 2000²⁵ ; Mitchell et al, 2002).

²⁴ Killing (1988) distingue les « *Non Equity Alliances* », les « *Minority Equity Alliances* », et les « *traditional joint-ventures* ». Les « *Non Equity Alliances* » sont des accords de coopération entre partenaires, sans création d'une nouvelle entité commune, ni prises de participation en capital. Les « *Minority Equity Alliances* » ressemblent aux « *non equity alliances* », mais impliquent la prise de participation d'un partenaire dans le capital de l'autre. Dans les « *traditional Joint-ventures* », deux ou plusieurs partenaires joignent leurs forces pour créer une nouvelle firme dans laquelle ils participent au capital, et sont souvent représentés dans le comité de direction.

²⁵ Selon Dussauge et al (2000), les *link alliances* peuvent être considérées comme relations interorganisationnelles où les partenaires contribuent à l'alliance avec des capacités (*capabilities*) différentes, tandis que dans les *scale alliances*, les capacités sont similaires. Les *link alliances* sont plus propices à la réorganisation ou à l'acquisition (*take over*) et les *scale alliances* (qui permettent des économies d'échelle) s'inscrivent dans la continuité. Les deux types d'alliances ont un taux similaire d'échec à des âges similaires.

Ces link et scale alliances sont respectivement assimilables à la distinction que proposent Rothaermel et Deeds (2004), ou encore Yang et al (2011) entre alliances d'exploration²⁶ et alliances d'exploitation²⁷, ou à la distinction que propose Bouzid (2010) entre alliances complémentaires et additives, voire dans une certaine mesure à celle que proposent Rindfleisch (2000), Lazzarini et al (2008), et Rahman et Korn (2010) entre alliances verticales²⁸ et horizontales²⁹ (Nault et Tyagi, 2001; Perry et al, 2004; Srinivasan et Brush, 2006). Dans ce dernier cadre peuvent être étudiées les alliances dites diagonales (Bronder et Pritzl, 1992; Volery et Mensik, 1998; Buzady, 2005; Beemer et al, 2007).

Les questions que supposent cette direction sont les suivantes : quelles ressources l'alliance doit-elle mettre à disposition ? Pour quel objectif ? Pourquoi les ressources de ce partenaire sont-elles particulièrement pertinentes pour nous ?

1.1.2.3. Caractérisation des alliances selon l'intensité concurrentielle.

La troisième direction caractérise les AS en fonction de l'*intensité concurrentielle* au sein de l'alliance, c'est-à-dire du rapport concurrentiel qui existe entre les partenaires de l'alliance. L'alliance regroupe-t-elle des entreprises aux activités concurrentes ou complémentaires ? « *Quand les alliances se spécialisent plus dans la compétition que dans la coopération, elles seront appelées alliances compétitives/concurrentielles* » (Das et Teng, 2000, p. 92)³⁰. A l'inverse, lorsqu'elles seront plus tournées vers la coopération, elles seront dites coopératives.

Das et Teng (2001, p. 85) affirment que « *l'existence simultanée de coopération et de compétition entre les partenaires est une caractéristique importante des alliances stratégiques. Alors que la compétition peut être définie comme la poursuite de ses propres intérêts aux dépens des autres, la coopération est la poursuite des intérêts mutuels et des bénéfices communs dans l'alliance* »³¹. Dans cette direction, il s'agit d'étudier la façon dont les rapports

²⁶ (p. 204) "Exploration alliances are entered into with the motivation to discover something new; they focus on the 'R' in the research and development process (Koza and Lewin, 1998)".

²⁷ (p. 205) "Exploitation alliances focus on the 'D' in the research and development process and are centered into with the goal to join existing competencies across organizational boundaries in order to generate synergies, which are then shared across the partners (Koza and Lewin, 1998). Exploitation alliances can be characterized by the union of complementary assets (Teece, 1986)"

²⁸ Elles se limitent essentiellement à une relation de type client-fournisseur ou le long de la supply chain (Teng et Das, 2008).

²⁹ Elles concernent des compétiteurs intra-sectoriels (Teng et Das, 2008).

³⁰ Traduit de l'anglais : « *When alliances lean more toward competition than cooperation, they may be called competitive alliances* »

³¹ Traduit de l'anglais : « *The simultaneous existence of cooperation and competition between the partners is an important characteristic of strategic alliances. Whereas competition can be defined as pursuing one's own interest at the expense of others, cooperation is the pursuit of mutual interests and common benefits in alliances.* »

concurrentiels peuvent être gérés dans des partenariats qui ne paraissent pas toujours « naturels », de prime abord, lorsque nous observons les profils des partenaires : pourquoi s'allier avec son concurrent, puisqu'il est « par nature » notre concurrent ?

En effet, « *le comportement compétitif se définit et s'entend comme excluant a priori la coopération. Il s'agit de chercher ensemble à atteindre un objectif ou à s'approprier une ressource, sachant que ce que l'un obtient, l'autre ne peut l'avoir. La compétition exclut, en tout ou partie, le vaincu, et attribue les gains au vainqueur. Inversement, le comportement coopératif se définit et s'entend comme excluant a priori la compétition. Il s'agit de partager des efforts et des ressources afin d'atteindre un objectif commun. La répartition des gains ne se fait pas entre vainqueur et vaincu, à l'avantage du vainqueur, mais dans une entente concertée, à l'avantage de tous les partenaire* » (Dagnino et al, 2007, p. 92).

Ce constat conduit au concept de coopétition³² qui a émergé dans la littérature (Bengtsson et Kock, 2000; Dagnino, 2007; Le Roy et Yami, 2007; Prévot, 2007; Le Roy et Czakon, 2015). Il peut être défini comme « *la relation dyadique et paradoxale qui émerge lorsque deux firmes coopèrent dans certains domaines, comme dans une alliance, et qui sont en concurrence entre elles dans le même temps sur d'autres domaines* » (Bengtsson et Kock, 2000, p. 412).

Dagnino et al (2007, p. 95) enrichissent la portée de cette définition en la considérant comme « *un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs* ». Ce regard permet de comprendre et nuancer les rapports de force et la dynamique concurrentielle entre les partenaires de l'alliance et met donc en évidence le développement de véritables « stratégies de coopétition ». Nous pensons que les alliances, dans ce cadre, deviennent non plus une activité parmi d'autres pour coopérer en contradiction avec d'autres pour concurrencer, mais sont au cœur-même de la coopétition. Les questions ne sont plus vraiment : comment se structurer ? contrôler ? mais plutôt, comment le proposent Dagnino et al (2007) : comment une stratégie de coopétition peut-elle être mise en œuvre de façon délibérée ? quels sont les motivations des acteurs qui s'engagent dans une stratégie de coopétition ? comment gérer ces relations... ?

³² Traduit de l'anglais : « *The dyadic and paradoxical relationship that emerges when two firms cooperate in some activities, such as in a strategic alliance, and at the same time compete with each other in other activities is here called "coopetition."* » (p. 412)

Finalement, l'ensemble des questions liées à ces directions semblent s'enchevêtrer et se compléter³³. Prenons l'exemple des choix du (ou des) partenaire(s) de l'alliance, qui est en filigrane de ces trois directions. Dans une considération capitaliste des alliances, les chercheurs se concentrent régulièrement sur les critères à prendre en compte avant de s'engager dans une alliance. Ils se basent sur le profil du partenaire, mais aussi sur celui de l'organisation elle-même, ou encore vis-à-vis de l'environnement dans lequel l'alliance évolue : réputation du partenaire, taille, localisation, culture nationale, incertitudes environnementales, expertise, expérience et performance passées, possibilités de participation et de contrôle, compatibilité, etc. Ces critères auraient un impact potentiel sur la performance de l'organisation et/ou de l'alliance (Das et Teng, 1998 ; McCutcheon et Stuart, 2000 ; Pansiri, 2008 ; Lopez et al, 2015 ; Larimo et al, 2016).

Dans une considération par l'homogénéité des ressources, c'est l'arbitrage sur la nature et partage des ressources qui est menée avant d'entrer en alliance : qu'apporte le partenaire potentiel pour développer ou renforcer un avantage concurrentiel sur le marché pour que nous passions par l'alliance plutôt que par une autre solution ? (Gulati, 1999 ; Dussauge et al, 2000 ; Villalonga et McGahan, 2005 ; Lin et al, 2009 ; Mitsuhashi et Greve, 2009 ; Yang et al, 2011. Hess et Rothaermel, 2011 ; Li et al, 2013)

Dans une considération par l'intensité concurrentielle entre les membres de l'alliance, c'est plutôt une réflexion sur les stratégies de coopération à déployer et leur efficacité : une stratégie

³³ Les alliances peuvent être également caractérisées en fonction de la taille des membres en relation : s'ils sont de taille relativement similaire, les alliances seront dites symétriques ; s'ils sont de taille substantiellement différente, elles seront dites asymétriques (Morrow, 1991; Chen et Chen, 2002). Selon Jaouen et Sammut (2006), nous pouvons caractériser les alliances en fonction des intérêts (symétriques ou asymétriques) des membres de l'alliance d'une part, et des liens qui lient ces derniers (économiques ou sociaux) d'autre part. Ils classent ainsi les alliances en quatre grandes catégories : alliances de survie, d'entraide, de parrainage et alliances contre-nature. Selon Delapierre (1991) et Koza et Lewin (1998, 2000), les alliances peuvent être caractérisées selon l'orientation à terme de l'alliance : à court terme et focalisée sur des résultats de nature principalement financier, elles seront dites « business strategic alliances » ; à long terme et focalisée sur l'apprentissage et le partenariat stratégique, elles seront dites « learning alliances ». Teng et Das (2008, p. 218-219) déclarent également que les « *alliances peuvent être classifiées selon qu'elles soient orientées vers les opérations (quand l'objectif est de rationaliser les activités) ou orientées business développement (quand l'objectif est de pénétrer plusieurs domaines d'affaires).* » (traduit de l'anglais : « *Alliances may be classified as operations oriented (when the aim is to rationalize activities) or business-development oriented (when the aim is to penetrate various areas of business). They may also be either vertical (formed with suppliers or clients, i.e., with other companies involved at various stages of the same line of production) or horizontal (formed with competitors, or even with companies from other sectors)* ») Enfin, d'après la classification que proposent Todeva et Knoke (2005), elles peuvent être rangées dans l'une des onze formes hybrides que forment les situations de partenariat possibles situées entre les extrêmes que sont les relations hiérarchiques d'une part (issues de fusion-acquisitions et dont les actifs sont contrôlés de par un mécanisme de droits de propriété) et les relations de marché d'autre part (basées sur la transaction dans un principe de libre concurrence et coordonnées au travers du seul mécanisme de prix). Nous n'avons pas approfondi ces classifications dans notre thèse car elles sont relativement peu usitées et n'ont pas fait l'objet d'un développements théorique et empirique conséquents comme c'est le cas pour les trois directions énoncées.

de coopération pure ou de compétition pure est-elle plus efficace qu'une stratégie coopérative ?) (Dagnino et al, 2007), comment prendre en compte les enjeux de rivalité et de pouvoir dans ce cadre ? (Bengtsson et Kock, 2000).

Bien sûr, certains éléments étudiés peuvent se retrouver dans les trois directions. Les constats effectués montrent que les questions qui se développent lorsque nous caractérisons les alliances sont associées à leur management stratégique.

1.1.2.4. Caractérisation et management stratégique des alliances

L'ensemble des directions abordées précédemment pour caractériser les AS permet de mettre en lumière plusieurs questionnements dans la recherche sur les alliances. Elles montrent un besoin, à l'origine, de clarifier la structure des alliances : comment s'allier ? avec qui ? en utilisant quels mécanismes ? pour quel avantage et quel partage des résultats ? Ces considérations d'origine légales et contractuelles investissent le champ stratégique : comment ces choix impactent la performance des organisations et/ou alliances ?

La place des ressources dans les AS et de la relation qui s'en établit est étudiée en parallèle : quelles ressources sont mises en commun dans l'alliance ? qu'apporteront-elles vraiment ? comment gérer cette mise en commun ? ce qui en naîtra ? (Hamel, 1991 ; Donada et Garrette, 2001 ; Nault et Tyagi, 2001 ; Dussauge et Garrette, 2004 ; Gulati et al, 2005 ; Mesquita et al, 2008 ; ; Kim et Parkhe, 2009 ; Meier, 2011 ; Pellegrin-Boucher et al, 2013 ; Bérard et Pérez, 2014 ; Ritala et al, 2014 ; Park et al, 2014 ; Le Roy et Fernandez, 2015 ; Hettich et Kreutzer, 2015 ; Lioukas, 2015).

Ces questions sont associées au management stratégique. Ce dernier peut être défini comme « *le processus par lequel les managers d'une firme analysent l'environnement interne et externe dans le but de formuler les stratégies et d'allouer les ressources pour développer un avantage compétitif dans une industrie qui permet d'atteindre avec succès les objectifs organisationnels* » (Cox et al, 2012, p. 27-28)³⁴.

Dans cette optique, les AS sont confrontées à un ensemble de problématiques axées sur l'accès rapide à des ressources nécessaires au maintien ou à l'atteinte d'un avantage compétitif d'une part, et sur les enjeux liés à la collaboration qui en découle d'autre part.

³⁴ Traduit de l'anglais : « *the process by which managers of the firm analyze the internal and external environments for the purpose of formulating strategies and allocating resources to develop a competitive advantage in an industry that allows for the successful achievement of organizational goals.* »

Que ce soit dans une optique fonctionnaliste ou dialectique, Forgues et al (2006, p. 23-24) déclaraient :« *L'interorganisationnel est en effet marqué par des tensions fondamentales comme celles opposant la coopération et l'individualisme, le partage et l'épreuve de force, la confiance et l'opportunisme, ou encore le formel et l'informel [...] [Dans une approche fonctionnaliste,] les travaux portant sur les motivations à l'origine des relations peuvent pour leur part être essentiellement regroupés en deux ensembles. L'approche basée sur l'échange part du postulat qu'une relation se forme si les deux partenaires y ont intérêt ; l'approche basée sur la dépendance s'intéresse au contraire à des motivations asymétriques [...] Une approche dialectique consiste à souligner l'existence de contradictions, de forces opposées à l'œuvre dans les relations interorganisationnelles. C'est ainsi que, dans les alliances, les partenaires sont soumis à des tensions entre les besoins d'autonomie et de contrôle du partenaire, de souplesse et de planification, de coopération et de compétition, de créativité et de stabilité, etc. [...] Il existe donc, dans toute relation interorganisationnelle, des forces incitant à la fois à la coopération et à la compétition. »*

Le management stratégique suppose de chercher un lien entre des décisions stratégiques et leur mise en œuvre. A partir des travaux de Gluck et al (1982), Krishnakumar et al (2015, p. 77) rappellent que le management stratégique est un processus qui « *se définit comme un système de management qui relie la planification et la décision stratégique à la gestion opérationnelle des activités quotidiennes* »³⁵.

Selon Mothe et Brion (2008, p. 103), l'essence des questions de management réside dans « *une manière rationnelle de résoudre les compromis entre des alternatives incommensurables* ».

Levinthal et March (1993, p. 109) affirment qu'il est « *l'art de gérer intelligemment trois grands problèmes dans la prise de décision* » qui sont le problème de l'ignorance, le problème du conflit (entre de multiples acteurs reliés ayant des préférences et des identités différentes), et le problème de l'ambiguïté (question de la clarté, l'instabilité et l'endogénéité dans la préférence et les identités). Pour les auteurs, « *l'imagination humaine ne semble capable que de fournir des 'solutions' restreintes et incomplètes à ces problèmes* »³⁶.

³⁵ Traduit de l'anglais : « *Strategic management is defined as a management system that links strategic planning and decision making with the day-to-day business of operational management* »

³⁶ Traduit de l'anglais : « *Strategic management is the art of dealing intelligently with three grand problems of decision making: 1. The problem of ignorance—uncertainty about the future and the past and the causal structure of the world. 2. The problem of conflict—multiple nested actors confronting multiple nested time perspectives with preferences and identities that are inconsistent across individuals and across time. 3. The problem of ambiguity—lack of clarity, instability, and endogeneity in preference and identities. Human imagination seems capable of providing only rather restricted, incomplete 'solutions' to any of these problems.* »

Cette vision illustre parfaitement la pensée des chercheurs : compte tenu de contraintes souvent paradoxales, il faut faire ce que l'on peut avec ce que l'on veut. Le management stratégique se décline en cinq phases : l'intention stratégique, l'analyse de l'environnement, la formulation stratégique, l'implémentation ou mise en œuvre de la stratégie et leur évaluation et contrôle (Bradford et al, 2000)³⁷. Il doit prendre en compte les questions politiques, sociales et culturelles, étant par essence mobilisateur d'acteurs. Dagnino et al (2007) traite par exemple de la rivalité entre les firmes comme axe de réflexion du champ, rappelant qu'il existe une dualité entre coopération et compétition lorsque plusieurs entreprises collaborent pour atteindre leurs objectifs respectifs. L'art de gérer les paradoxes constitue donc la caractéristique du management stratégique.

Bien qu'il n'existe pas de consensus sur la définition du management stratégique, celui-ci est apparu récemment et est considéré comme une discipline à part entière (Cox et al, 2012 ; Guérras-Martín et al, 2014). Il constitue aujourd'hui une discipline arrivée à maturité dans la recherche et un cadre intégrateur très ouvert sur les approches théoriques mobilisables pour traiter les questions qu'il pose (Nerur et al, 2008).

Déjà, en 1991, Garrette considérait la question des AS comme un phénomène nouveau de partenariat et de coopération stratégique. Il affirmait que *« la recherche en management stratégique entretient avec la théorie des rapports paradoxaux. Scientifique, elle devrait s'employer à construire une théorie cohérente par la confirmation ou l'infirmité d'éléments théoriques existants et par la découverte de concepts et de lois nouveaux. Or, à ses origines du moins, elle a suivi cette voie avec assez peu d'assiduité : plutôt que de faire des apports théoriques, elle a eu pour but de produire une connaissance empirique. Relevant de la gestion, elle s'est consciencieusement distinguée de l'économie en affichant une finalité pragmatique. Dans cette démarche, elle s'est préoccupée des théories seulement pour leur faire des emprunts, souvent en terminologie, parfois en concepts, et très rarement en modèles. »* (Garrette, 1991, p. 131). Si depuis le début des années 1990, ces questions se sont développées sur le plan théorique (Koenig, 1996 ; Hoskinsson et al, 1999 ; Nerur et al, 2008 ; Guérras-Martin et al, 2014), aujourd'hui encore, le constat de Garrette (1991) demeure vrai : le management stratégique continue souvent d'être un tremplin à l'emprunt d'approches théoriques existantes d'une part, et vise souvent une production empirique d'autre part.

³⁷ Traduit de l'anglais : 'strategic intent', 'environmental scanning', 'strategy formulation', 'strategy implementation' et 'strategy evaluation and control'.

Au vu de ces éléments, un management stratégique des alliances suppose donc d'étudier « *l'ensemble des engagements, des décisions et des actions nécessaires pour qu'une firme réalise sa compétitivité stratégique et obtienne des rendements supérieurs à la moyenne* » (Hitt et al, 2001, p. 6)³⁸ par le biais de l'alliance : comment et pourquoi une entreprise choisit-elle un ou plusieurs partenaires d'alliance ? Comment formule-t-elle sa stratégie d'alliance ? Comment organise-t-elle sa collaboration ? Quels moyens mobilise-t-elle pour mettre en œuvre l'alliance ? Comment contrôle-t-elle et évalue-t-elle ce qui en résulte ?

Toutes ces questions sont bien le reflet des thématiques abordées précédemment dans la caractérisation des AS. Cependant, comme nous l'avons rappelé, si une richesse de ce cadre réside dans sa relative tolérance à la pluridisciplinarité (Nerur, 2008), elle induit de ce fait également une faiblesse : pour participer à la recherche dans le management stratégique des alliances, il faut centrer notre attention sur des enjeux particulièrement pertinents les concernant à l'heure actuelle. Le point suivant propose d'identifier l'angle d'approche qui sera utilisé dans cette thèse.

³⁸ Traduit de l'anglais : « *The strategic management process (see Figure 1.1) is the full set of commitments, decisions, and actions required for a firm to achieve strategic competitiveness and earn above-average returns.* »

1.2. Les alliances stratégiques, véritables vecteurs d'innovation.

Les alliances peuvent être étudiées sous l'angle de l'innovation. L'innovation est un angle du management stratégique (Burgelman et al, 2004 ; Boulifa-Tamboura et Ben Ammar, 2009 ; Loilier et Tellier, 2011 ; Le Roy et al, 2013 ; Yassine, 2014) et répond aux enjeux et défis du management stratégique présentés précédemment par Hitt et al (2001) ainsi que Cox et al (2012).

En effet, dans une vision par l'innovation, les alliances ont pour but d'innover plus rapidement, en vue de s'adapter à un environnement changeant (Kogut et Zander, 1993; Schilling et Phelps, 2007; Lahiri et Narayanan, 2012; Huggins et Johnston, 2012).

L'innovation est un concept large et pouvant prêter à confusion dans la littérature. Dans une vision « classique », l'innovation peut être considérée comme technologique, c'est-à-dire comme un produit issu d'une R&D. Elle est un « *output* » significatif permettant de jauger le niveau de succès dans les AS (Huggins et Johnston, 2012 ; Kogut et Zander, 1993; Tidd et al, 2006; Todeva et Knoke, 2005 ; Schilling et Phelps, 2007; Lahiri et Narayanan, 2012). Dans ce cadre, les alliances stratégiques sont considérées comme de véritables « moteurs » ou « vecteurs d'innovation » (Guillouzo et Thenet, 2007 ; Bouzid, 2011). Innover devient un objectif majeur pour créer de la valeur sur le marché (Kauser et Shaw, 2004).

Dans une vision élargie de l'innovation, l'innovation se réfère également à toute proposition d'offre originale, que celle-ci concerne le marché ou la manière de faire dans le processus de production (Loilier et Tellier, 2013 ; Tidd et al, 2006). Les entreprises sont alors considérées comme des acteurs capables d'adopter de véritables stratégies d'innovation pour créer continuellement de la valeur et assurer la pérennité de l'alliance (Afuah, 2003; Baumard, 2007; Chanal & Mothe, 2005; Kwak, 2004; Lavie, 2007; H. Li & Atuahene-Gima, 2001; Linnarsson & Werr, 2004; Mendez & Mercier, 2006; Sampson, 2007; Stuart, 2000). « *Qu'il soit imposé ou émergent, le changement correspond à des innovations qui touchent aussi bien les orientations stratégiques que les leviers de l'organisation comme la structure, la culture, les représentations ou le système de gestion.* » (Boulifa-Tamboura et Ben Ammar, 2009, p. 188).

Cette ambiguïté dans la littérature dans ce qui relève de l'innovation impose de clarifier les certains éléments : quels sont les contours de l'innovation ? qu'englobe-t-elle ? comment la considérer ?

Il existe trois grandes façons d'aborder l'innovation dans la recherche, sous trois formes quasiment duales :

- Distinction entre innovation ouverte et fermée
- Distinction entre innovation output et processus
- Distinction entre innovation radicale (ou d'exploration) et incrémentale (ou d'exploitation)

1.2.1. Distinction entre innovation ouverte et fermée

Sous cet angle, il s'agit de dessiner les frontières de l'innovation. L'innovation ouverte peut être définie « *comme l'utilisation de flux de connaissances internes et externes pour respectivement accélérer l'innovation interne et élargir les marchés pour un usage externe de l'innovation.* » (Chesbrough et al, 2006, p. 1)³⁹. Elle s'inscrit dans un contexte d'élargissement et de porosité des frontières organisationnelles (Chesbrough, 2003; Perkmann et Walsh, 2007; Isckia et Lescop, 2011; Lichtenthaler, 2011; Loilier et Tellier, 2011). La mobilité accrue des travailleurs, l'augmentation des pratiques de capital risque, l'obsolescence technique et le développement de la R&D des acteurs en amont de filière conduisent à la collaboration pour innover, plutôt qu'à supporter seul l'innovation (alors dite fermée) (Chesbrough, 2003, Loilier et Tellier, 2013).

Dans un monde où les connaissances sont plus largement accessibles, il devient opportun pour une entreprise d'être plus réactive. Plutôt qu'espérer créer seule toute des connaissances, elle a tout intérêt de les échanger avec son environnement externe. D'une part, par ses flux entrants, elle peut accéder rapidement à des connaissances externes utiles à son fonctionnement. Il peut s'agir de faire appel à des brevets, des licences existant dans son environnement externe. D'autre part, par ses flux sortants, elle obtient des rentes et demeure connectée à son environnement. Il peut par exemple s'agir de breveter ou licencier à son tour des connaissances et en tirer des bénéfices, notamment si elle-même ne mobilise plus les connaissances proposées dans son fonctionnement quotidien en interne.

L'objectif est de valoriser et maximiser son capital immatériel, et ne pas produire une connaissance coûteuse alors qu'elle est disponible dans l'environnement pour un coût moins important, ou encore de laisser un accès à certaines connaissances pour en tirer des rentes, plutôt

³⁹ Traduit de l'anglais : « *Open innovation can be defined as 'the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively* »

que de laisser ce capital immatériel non utilisé, alors même qu'il pourrait rapporter des rentes à l'entreprise. C'est notamment le cas dans l'industrie pharmaceutique, où des brevets sont mis à disposition d'organisations possédant un bagage financier important, et qui, plutôt que d'investir massivement sur une technologie déjà existante, font appel à ces brevets et réalisent une offre commerciale autour de celui-ci. Dans le cadre d'un management stratégique des alliances, l'innovation se situe dans un contexte tourné vers l'innovation ouverte, où les partenaires des alliances acceptent d'innover ensemble, en dehors de frontières strictement internes (celles de la firme).

1.2.2. Distinction entre innovation-processus et innovation-output

Si l'innovation peut être assimilée à l'objectif d'innovation R&D de Kauser et Shaw (2004), c'est-à-dire une innovation de nature technologique (innovation de produit), elle peut être aussi considérée comme une prestation de produit et/ou de services (Loilier et Tellier, 2013). Enfin, elle peut être considérée également comme un résultat original pour l'entreprise en termes de clientèle (innovation de marché) (Johne, 1999; Marchesnay, 2008; Mothe, 2001; Rigby et Zook, 2002; Pras, 2009; Yacoub et Laperche, 2010).

Cependant, ces innovations de prestation de produit, de services ou de marché, se distinguent des innovations de procédé, c'est-à-dire de la façon de faire ou des processus aboutissant à la proposition de produits et services eux-mêmes innovants ou non (Boyer et al, 1998; Coriat, 1991; Marchesnay, 2008; Morand et Monceau, 2009; Loilier et Tellier, 2013). Dans ce cadre, innovations de produit et de services peuvent être considérées comme des innovations « *outputs* », tandis que l'innovation de procédé s'apparente plutôt à une innovation « *processus* ». Or, cette logique « processus » est particulièrement pertinente dans le management stratégique de l'alliance (Mahoney et Pandian, 1992; Priem et Butler, 2001). Cette distinction entre *innovation-output* et *innovation-processus* transparait d'ailleurs dans les définitions de l'innovation, objet du tableau suivant (**tableau 2**).

L'innovation comme...	Définition	Références
Un processus	« L'innovation peut être définie comme <u>un processus</u> qui apporte une valeur ajoutée et un degré de nouveauté à l'organisation, ses fournisseurs et ses clients, à travers le développement de nouvelles procédures, de solutions, de produits et services, aussi bien que de nouvelles méthodes de commercialisation » ⁴⁰	(McFadzean et al, 2005, p. 353)
Un processus	« L'innovation organisationnelle peut être définie comme le <u>processus</u> multiniveaux par lequel les organisations transforment des idées en produits, services ou processus originaux/améliorés, afin de devancer, d'assurer et se différencier avec succès dans leur marché » ⁴¹	(Baregheh et al, 2009, p. 1334)
Un processus	« L'innovation peut être définie comme un <u>processus</u> continu consistant à transformer de nouvelles idées en des usages pratiques » ⁴²	(Tidd et al., 2001, cite par Pitt et Tucker, 2008, p. 244)
Un processus	« L'innovation peut être définie comme le <u>processus</u> créatif à travers lequel de nouveaux produits, services ou procédés de production sont développés par une unité d'affaires » ⁴³	(Tushman et Nadler, 1986, p. 75)
Un output	« Une innovation peut être définie comme <u>un nouveau produit, process ou système</u> qui a le potentiel de créer un marché complètement nouveau, ou changer un marché existant d'une manière à créer de nouvelles opportunités de comportement concurrentiel ou client » ⁴⁴	(Brown, 1991, p. 194)
Un output	« Une innovation peut être définie comme <u>une idée ou invention</u> qui a été implémentée avec succès pour créer de la richesse nouvelle » ⁴⁵	(Smeds, 1994, p. 66)

⁴⁰ Traduit de l'anglais : « *innovation can be defined as a process that provides added value and a degree of novelty to the organization and its suppliers and customers through the development of new procedures, solutions, products and services as well as new methods of commercialization* »

⁴¹ Traduit de l'anglais : « *Organizational innovation can be defined as "the multi-stage process whereby organizations transform ideas into new/improved products, service or processes, in order to advance, complete, and differentiate themselves successfully in their marketplace* »

⁴² Traduit de l'anglais : « *Innovation can be defined as a continuous process of bringing new ideas into practical uses* »

⁴³ Traduit de l'anglais : « *Innovation can be defined as the creative process through which new products, services, or production processes are developed for a business unit* »

⁴⁴ Traduit de l'anglais : « *An innovation can be defined as a new product, process or system which has the potential to create an entirely new market, or change an existing one in a way which creates new patterns of competitive or customer behavior* »

⁴⁵ Traduit de l'anglais : « *An innovation can be defined as an idea or invention that has been successfully implemented to create new wealth* »

Un output	« L'adoption d'une <u>nouvelle idée ou d'un nouveau comportement</u> qui est original pour l'organisation, et qui peut être soit un nouveau produit, un nouveau service, une nouvelle technologie ou une nouvelle pratique administrative » ⁴⁶	(Hage, 1999, p. 599)
Un output	« L'adoption d'un <u>dispositif, système, politique, programme, processus, produit ou service</u> généré en interne qui est original pour l'organisation qui l'adopte » ⁴⁷	(Damanpour, 1991, p. 556)
Un output	« <u>Une idée, une pratique ou un objet</u> qui est perçu comme original par un individu ou une unité d'adoption » ⁴⁸	(Rogers, 1995, p. 11)

Tableau 2. Tableau récapitulatif de définitions de l'innovation associées à la distinction entre innovation-processus et innovation-output.

Le tableau permet de constater que l'innovation peut être vue comme un produit original matériel ou immatériel, ou comme le processus menant à celui-ci. **Dans le cadre de cette thèse, nous distinguerons par conséquent l'innovation en tant que résultat (innovation-produit, ou innovation-output) et l'innovation en tant que processus menant à ce résultat (nous qualifions ce processus d'innovation-processus).** Cette distinction s'accompagne dans cette thèse d'une dernière distinction dans l'approche par l'innovation : la distinction entre les innovations incrémentale et radicale (March, 1991 ; Atamer et al, 2005 ; Parmentier et Mangematin, 2009).

1.2.3. Distinction entre innovation radicale (exploration) et incrémentale (exploitation)

L'innovation radicale, ou disruptive, désigne une innovation originale, basée sur la nouveauté vis-à-vis de l'existant. Elle recherche la rupture et permet de soutenir la croissance future (March, 1991 ; Ferrary, 2009). A l'inverse, l'innovation incrémentale permet d'assurer la performance actuelle et se caractérise par une amélioration faible ou progressive des capacités existantes (Dupuis, 1998; Parmentier & Mangematin, 2009).

⁴⁶ Traduit de l'anglais : « *the adoption of an idea or behavior that is new to the organization [which] can either be a new product, a new service, a new technology, or a new administrative practice* »

⁴⁷ Traduit de l'anglais : « *The "adoption of an internally generated or purchased device, system, policy, program, process, product, or service that is new to the adopting organization* »

⁴⁸ Traduit de l'anglais : « *an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption* »

Il s'agit donc d'une façon de penser le concept d'innovation en considérant l'intensité du changement introduit (Loilier et Tellier, 2013). Cette distinction est intrinsèquement liée au système de fonctionnement habituel d'une l'entreprise. En effet, selon Kacioui-Maurin (2011, p. 55), la distinction innovation radicale/incrémentale permet de « *mettre en exergue les problématiques organisationnelles liées à la mise en œuvre de ces processus d'innovation* ». Elle repose sur le degré d'innovation (Abernathy & Clark, 1985; Parmentier & Mangematin, 2009) et suppose une borne à déterminer : quand peut-on dire que l'innovation apporte quelque chose de radicalement nouveau, ou est une « simple » amélioration de l'existant ?

En effet, l'innovation peut être considérée comme un produit nouveau qui n'existait pas autrefois, dans une optique absolue (Schumpeter, 1935) ou en tant que produit qui n'était pas utilisé avant –que le produit ait existé ou non– dans une optique relative (Van de Ven et Rogers, 1988). Pour considérer l'innovation radicale / incrémentale, il faut donc considérer le point de vue des acteurs participant à une démarche d'innovation.

Les innovations radicale et incrémentale peuvent être associées à des « *output* » ou « processus ». Or, l'innovation-output radicale est parfois assimilée à une innovation d'exploration tandis que l'innovation-output incrémentale s'assimilerait à une innovation d'exploitation. Exploration et exploitation sont relatives à des logiques à prendre en compte en management stratégique (March, 1991 ; Benner et Tushman, 2003 ; Atamer et al, 2005 ; Parmentier et Mangematin, 2009 ; Kacioui-Maurin, 2011 ; Farjaudon et Soulerot, 2011).

En effet, en 1991, dans le cadre d'une réflexion sur l'apprentissage organisationnel, March s'interroge sur l'existence de deux logiques principales dans les organisations et traite dans son article du développement de routines organisationnelles nécessaires à l'apprentissage organisationnel ; il introduit alors les concepts d'exploration et d'exploitation.

Il définit l'exploitation comme « *le perfectionnement et l'extension des compétences, des technologies et des paradigmes existants. Ses effets sont positifs, rapides et prévisibles* », tandis que l'exploration tente d'expérimenter par essence « *de nouvelles alternatives. Ses effets sont incertains, à long terme et souvent négatifs* »⁴⁹ (March, 1991, p. 73).

⁴⁹ Traduit de l'anglais : « The essence of exploitation is the refinement and extension of existing competences, technologies, and paradigms. Its returns are positive, proximate, and predictable. The essence of exploration is experimentation with new alternatives. Its returns are uncertain, distant, and often negative. »

Selon Nooteboom et Gilsing (2002), l'exploitation peut se caractériser par une volonté de rechercher la croissance à partir des ressources et connaissances existantes, ainsi que des routines organisationnelles ; ces dernières n'existent pas encore dans une logique d'exploration (Popadiuk, 2012).

Selon Cao et al (2009), l'exploration est relative à l'introduction de nouvelles générations de produits, d'entrées sur des domaines technologiques, tandis que l'exploitation est relative à l'amélioration de produits existants ; poursuivre ces deux logiques n'est pas aisé pour une organisation. De plus, Brion et al (2008, p. 15) rappellent que « *le choix de développer en interne à la fois des innovations d'exploitation et des innovations d'exploration peut être coûteux* ».

Pour synthétiser, l'exploration peut être assimilée dans une certaine mesure au processus de recherche (le « R » d'un travail de R&D) tandis que l'exploitation est reliée au processus de développement efficace (le « D » d'un travail de R&D) (Rothaermel et Deeds, 2004). March (1991) associe à la logique d'exploitation les notions d'amélioration, d'efficacité, de mise en œuvre, d'exécution, et à la logique d'exploration les notions de variation, de prise de risques, d'expérimentation, de flexibilité, d'innovation, de découverte.

Tandis que l'exploration dans les alliances peut être définie comme la recherche de produits ou services nouveaux afin de s'adapter notamment aux changements environnementaux, l'exploitation peut être définie comme la mise en commun, l'utilisation et le perfectionnement d'actifs complémentaires et communs existants (He et Wong, 2004; Koza et Lewin, 1998; March, 1991; Rothaermel et Deeds, 2004; Schumpeter, 1934; Teece, 1986; Yang et al., 2011).

Comme abordé précédemment, la proximité des visions entre innovation radicale / incrémentale et logiques d'exploration / exploitation a donné naissance à une sémantique particulière : elle permet d'identifier ce que nous qualifions d'innovations-outputs d'exploration et des innovations-outputs d'exploitation (He et Wong, 2004 ; Chanal et Mothe, 2005 ; Jansen et al, 2005 ; Bouzid, 2010 ; Popadiuk, 2012). Selon Brion et al (2008, p. 14), l'innovation d'exploration peut se définir comme « *une forme d'innovation qui s'éloigne de manière significative des compétences existantes de l'entreprise sur l'axe client ou sur l'axe technologique* » tandis que l'innovation d'exploitation se définit comme une « *stratégie d'innovation basée sur l'accélération des processus de conception, de développement et de mise sur le marché à partir des compétences technologiques et marketing de l'entreprise* »⁵⁰.

⁵⁰ A partir des travaux de Chanal et Mothe (2005).

Cependant, selon les auteurs, « *les innovations d'exploration et d'exploitation se distinguent des innovations radicale et incrémentale, car elles se focalisent sur la notion de compétences produit / marché plus que sur le degré de nouveauté de l'innovation pour le marché.* » (Brion et al, 2008, p. 2014). Kacioui-Maurin (2011) considère que la recherche concomitante d'innovations radicales (insérées dans une logique exploratoire) et incrémentales (insérées dans une logique d'exploitation) est nécessaire pour la pérennité de l'organisation.

Toutes ces acceptions doivent être contextualisés car leur utilisation peut induire une confusion ; parle-t-on d'innovation radicale et incrémentale en désignant la logique qui mène à proposer une offre innovante ou l'offre elle-même ?

1.2.4. Synthèse de la vision par l'innovation

Les points précédemment abordés permettent de mettre en évidence le large éventail dans la littérature sur l'innovation, ainsi que les distinctions possibles pouvant exister dans ce cadre. Sous l'angle de l'innovation, il existe tout un processus lié à des décisions et des mécanismes (innovation-processus) permettant à des organisations de proposer des offres différenciées sur leurs marchés (innovation-outputs). La logique d'innovation est susceptible d'assurer la performance des organisations, c'est-à-dire la création de valeur pour ces dernières.

Or, la performance des alliances a fait l'objet de nombreuses recherches qui ont tenté d'identifier les conditions de succès et d'échec des AS. L'alliance est souvent considérée comme une configuration risquée, dont le taux d'échec avoisine selon les études 40% (Harrigan, 1988), 50% (Das et Teng, 1999 ; Dyer et Singh, 2001), voire 70% (Bamford et al, 2004). Cependant, alors que l'arrêt d'une alliance a parfois été considéré comme un indicateur d'échec, un tel arrêt ne constitue pas forcément un signal d'échec pertinent, puisque des partenaires peuvent tout à fait mettre fin à l'alliance après que celle-ci ait, justement, atteint ses objectifs (Meschi, 2003 ; Makino et al, 2007).

Eisendhart et Schoonhoven (1996) constatent par exemple que plus les firmes mettront en œuvre des stratégies d'innovation, plus elles formeront d'alliances. Cette innovation est stratégique, et dirigerait les décisions de l'alliance. Elle est « *critique pour les firmes qui en concurrence dans des marchés intérieurs et globaux* » (Hitt et al, 2001, p. 484)⁵¹ et constituerait la composante la plus importante de la stratégie d'une firme (Hamel, 1991).

⁵¹ Traduit de l'anglais: « *Innovation is considered by many scholars and managers to be critical for firms to compete effectively in domestic and global markets* »

Depuis Schumpeter (1942), qui considérait que l'innovation était la principale source de création de valeur, tout un courant s'est interrogé sur la place de l'innovation dans la performance des firmes⁵². Les entreprises forment des alliances ou se mettent en réseau pour innover (Stuart, 2000 ; Li et al, 2008 ; Duysters et Lokshin, 2011 ; Di Guardo et Harrigan, 2012 ; Lin et al, 2012 ; Osuna, 2014).

L'innovation, notamment dans les alliances, devient une dynamique stratégique qui repose d'une part sur une réflexion concernant la position de marché que peut occuper pragmatiquement une firme (l'alliance permet de diminuer le poids concurrentiel), et d'autre part sur les opportunités sociales qui permettent de créer des partenariats socialement solides (Eisendhart et Schoonhoven, 1996). Ce désir d'innovation est intrinsèquement relié à une dynamique, un mouvement organisationnel complexe mais non forcément continu, comme le constate la littérature (West et al, 2006 ; Foxon et Pearson, 2008 ; Gault, 2010 ; Nobre, 2011 ; Ritala et al, 2013). « *L'innovation est un processus dynamique qui résulte du jeu de différents acteurs et qui implique à la fois des flux de connaissances et des interactions avec le marché* » (Foxon et Pearson, 2008, p. 150)⁵³ ; elle suppose des incertitudes inhérentes. Par conséquent, pour aborder la question de l'innovation, les aspects relationnels et reliés aux ressources sont indispensables. En effet, « *les relations personnelles étendues créent une conscience des opportunités d'alliance* » (Eisendhart et Schoonhoven, 1996, p. 138)⁵⁴. L'innovation constitue donc pour les alliances une opportunité de création de valeur.

Or, nous avons vu que sous l'angle de l'innovation, deux logiques semblaient importantes : l'exploration et l'exploitation. Gérer ces deux logiques est donc potentiellement porteur de valeur. Le tableau suivant (**tableau 3**) récapitule les foci de l'innovation qui nous intéressent dans le cadre de cette thèse, en croisant les distinctions innovation-output/innovation-processus et innovation d'exploration et d'exploitation.

⁵² Dans cet article, Schumpeter mentionne pour la première le concept florissant de « *destruction créatrice* ». Plus tôt, il mettait en avant le concept de « *grappes d'innovation* » pour décrire les cycles économiques.

⁵³ Traduit de l'anglais : « *innovation is a dynamic process, arising out of interplay between different actors, and involving both knowledge flows and market interactions.* »

⁵⁴ Traduit de l'anglais : « *extensive personal relationships create an awareness of opportunities for alliancing* »

	Innovation-processus	Innovation-output
Innovation radicale <i>(logique d'exploration)</i>	Innovation-processus radicale <i>(innovation-processus dans une logique d'exploration)</i>	Innovation-output radicale ou Innovation d'exploration <i>(innovation-output dans une logique d'exploration)</i>
Innovation incrémentale <i>(logique d'exploitation)</i>	Innovation-processus incrémentale <i>(innovation-processus dans une logique d'exploitation)</i>	Innovation-output incrémentale ou Innovation d'exploitation <i>(innovation-output dans une logique d'exploitation)</i>

Tableau 3. Tentative de clarification du vocabulaire utilisé dans le focus de la recherche

Afin de palier à la confusion pouvant exister dans la littérature, la recherche distingue clairement les concepts selon le vocabulaire présenté dans ce tableau. Suivant les développements précédents, la figure ci-après (**figure 3**) récapitule les mécanismes en jeu dans l'innovation.

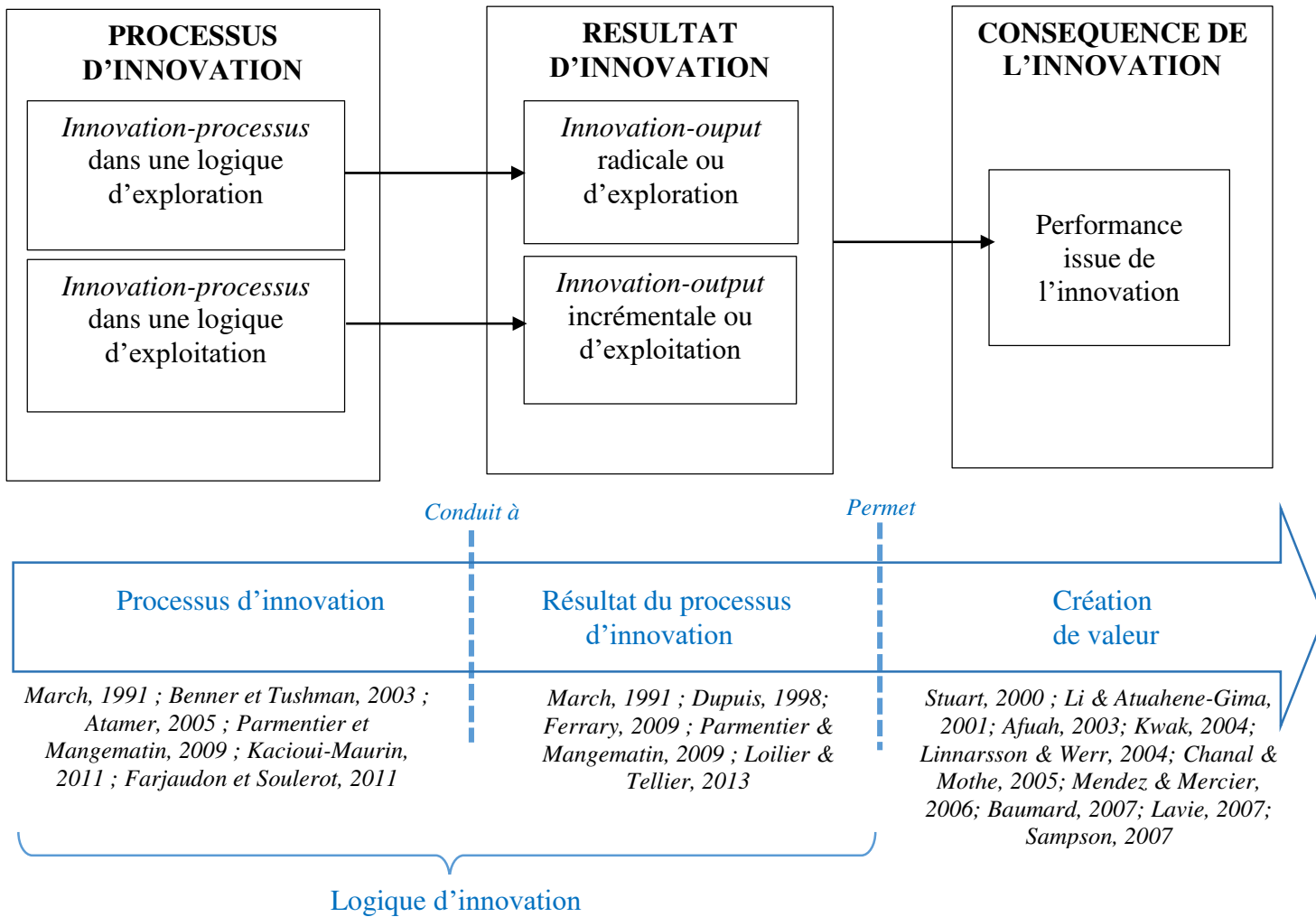


Figure 1. Modèle d'innovation (élaboration personnelle)

Le schéma montre les deux logiques d'innovation (logique d'exploration et exploitation) en œuvre : elles se concrétisent par des processus d'innovation en premier lieu, qui aboutissent à des résultats d'innovation (radicale / d'exploration et incrémentale / d'exploitation) en deuxième lieu. Comme nous l'avons vu précédemment, ces innovations-outputs génèrent de la valeur en troisième lieu.

Si l'innovation constitue un angle pertinent pour étudier le management stratégique des alliances, pour comprendre l'approche de l'innovation dans le management stratégique des alliances, plusieurs théories sont possibles. En effet, la « théorie de l'innovation » dans les alliances constitue selon nous un paradigme très pertinent plus qu'une théorie à part entière, globale, dont le(s) modèle(s) permet(tent) d'expliquer le succès d'une firme quel que soit le contexte. Si les recherches dans le monde anglo-saxon utilisent régulièrement le terme

d'« *innovation theory* » (Bacharach, 1989 ; Wolfe, 1994 ; Greve, 2003 ; Srinivasan, 2008 ; Grönlund et al, 2010 ; Hollen et al, 2013), cette acception est le fruit d'une considération élargie du concept de théorie. L'innovation est en effet un paradigme, un objet d'étude ou un angle d'approche pour aborder des enjeux du management stratégique des alliances.

Les concepts théoriques associés à l'innovation sont bien sûr foisonnants. L'innovation propose un regard actuel et des problématiques intéressants sur le comportement de l'entreprise (Ansoff et Stewart, 1967 ; Christensen, 1997, 2000). Beaucoup d'organisations décident cependant de ne « pas innover » (Tidd et al, 2006).

Une « grande théorie » a pour objectif d'identifier des relations de cause à effet qui s'appliquent de façon générale à tous les cas et dans tous les contextes aux phénomènes étudiés par la théorie, tandis qu'une « théorie intermédiaire » tente d'identifier les variables qui expliquent les résultats d'une firme dans certains contextes (Sanchez et Heene, 2010)⁵⁵. La grande théorie doit « *permettre le développement de modèles conceptuellement valides et de propositions visant à orienter les tests empiriques et le perfectionnement de la théorie.* » (Sanchez et Heene, 2010, p. 106) tandis que la théorie intermédiaire postule par essence que le monde est « *sujet à une variabilité dans les influences qu'il subit, dans les relations de cause à effet qui peuvent en résulter, et dans les comportements consécutifs que l'on peut attendre* » (Sanchez et Heene, 2010, p. 107). Dans le management stratégique des alliances, l'innovation devient un paradigme intéressant et ouvert à la pluridisciplinarité. Les recherches traitant de l'innovation dans les alliances se greffent principalement sur deux grandes théories principales, bien établies dans la littérature, que sont la théorie des coûts de transaction d'une part et les approches par les ressources d'autre part.

⁵⁵ « *Une grande théorie vise à identifier les variables essentielles au niveau de l'environnement et de la firme qui déterminent le succès d'une firme particulière dans le cadre de ses interactions concurrentielles avec d'autres firmes – et ce quel que soit le contexte concurrentiel des firmes en question. La clé du succès dans le développement d'une grande théorie est donc la capacité à utiliser la théorie pour prédire les résultats concurrentiels quelles que soient les combinaisons de variables au niveau de l'environnement et des firmes qui caractérisent un contexte concurrentiel donné (...)* Une grande théorie vise à comprendre, expliquer et prédire sans considérer les circonstances spécifiques d'un cas ou d'un contexte particulier. Cependant, afin qu'une théorie soit applicable à tous les cas et tous les contextes, les concepts utilisés pour structurer la théorie doivent être articulés à un niveau élevé d'abstraction (...) Cependant, étant donné que les grandes théories sont nécessairement articulées en termes très abstraits, elles consistent essentiellement en des propositions conceptuelles relatives à des relations de cause à effet qui ne peuvent pas être testées directement (...) En ce sens, les modèles et les propositions dérivées des modèles constituent la passerelle conceptuelle entre les abstractions de la grande théorie et la création d'hypothèses pouvant être testées dans un contexte de recherche donné.» (Sanchez et Heene, 2010, p. 107-108). La théorie intermédiaire, elle « *cherche à identifier les différents types de contextes dans lesquels différentes combinaisons de variables et de relations de cause à effet conduiront à différents résultats. De ce fait, l'élaboration d'une théorie intermédiaire se situe nécessairement au niveau conceptuel moyen entre les abstractions de haut niveau de la grande théorie et les spécificités des cas et contextes particuliers.* » (p. 110)

1.3. Approches théoriques du management stratégique des alliances sous l'angle de l'innovation

Nous avons vu que les alliances sont un phénomène confronté à un besoin de management stratégique. Dans ce cadre, nous avons montré que l'angle de l'innovation constituait un angle d'approche pertinent pour aborder les enjeux du management stratégique des alliances. Ces précisions faites, il est nécessaire d'identifier les approches théoriques pertinentes pour aborder la problématique.

Plusieurs approches sont possibles. Selon Loilier et Tellier (2013, p. 122), la question des partenaires d'innovation met en évidence « *la dimension coopérative et interorganisationnelle de l'innovation [...]. En 'ouvrant' le processus innovant à des partenaires, l'organisation choisit de développer ses activités en coopérant avec ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents, plus généralement avec toutes sortes d'acteurs, individuels ou collectifs susceptibles de lui apporter des idées, des actifs, des compétences. L'innovation peut aussi être appréhendée comme la construction d'un portefeuille relationnel permettant l'accès privilégié à tout un ensemble de ressources (humaines, technologiques, financières...) nécessaires à l'innovation.* »

Deux théories principales sont identifiées dans la littérature : la théorie des coûts de transactions d'une part, abrégée en TCT par la suite (objet du point 1.3.1.), et les approches par les ressources, que nous nommons *Grand Resource Based-View*, abrégée GRBV par la suite (objet du 1.3.2.).

1.3.1. La théorie des coûts de transaction sous l'angle de l'innovation

Sous l'angle de l'innovation, une première approche théorique « classique » étudie les rapports entre une organisation et son environnement : il s'agit de la **théorie des coûts de transaction** (Williamson, 1991; Parkhe, 1993; Garrette et Dussauge, 1995 ; Dunning, 1995; Brouthers, 2002; Parker et Hartley, 2003; Lajili et Mahoney, 2006; Jiang et Li, 2008; De Visser et al, 2010).

Un coût de transaction peut se définir comme un coût de gouvernance des relations dans le cadre du transfert de biens et services (Williamson, 1975 ; 1991). Il existe divers coûts de transaction : coûts de recherche, d'information, de prise de décision, de négociation et

d'exécution des contrats (Shankar, 2007 ; Tiwana et Bush, 2007). Les coûts de transactions sont l'ensemble des coûts de coordination du contrat (internes/*ex ante* et externes/*ex post*) et des risques liés à la transaction (Karimi et al, 1996).

Les coûts *ex ante* sont les coûts qui émergent avant la signature des contrats (recherche, sélection, négociation, sécurisation...), tandis que les coûts *ex post* sont ceux qui sont liés à l'exécution-même des contrats, notamment concernant la question du contrôle des risques de la transaction (Williamson, 1985, 1991 ; Barthélémy et Quélin, 2006). Ceux-ci sont vus comme des coûts additionnels (Godfrey et Hill, 1995) et supposent de réfléchir au bon choix de partenaire (King, 2007)⁵⁶.

Cependant, ces coûts ne sont pas directement mesurables car ils représentent les conséquences potentielles des décisions des firmes (Williamson, 1975). Ils sont intrinsèquement reliés aux facteurs qui conditionnent la performance des firmes : quels sont les facteurs et choix décisionnels qui impactent sur le succès des alliances ? Est-il intéressant de choisir telle forme d'alliance et sous quelles conditions pour minimiser les coûts de transaction ?

Dans ce cadre, Mayrhofer (2007, p. 83) rappelle que cette approche théorique « *s'attache à expliquer l'existence de différentes formes organisationnelles (ou structures de gouvernance) par la combinaison des coûts de transaction et des coûts de production* ».

En effet, considéré autrefois d'un point de vue purement économique, le concept de coût de transaction a intégré diverses problématiques pour prendre toute sa mesure en théorie des organisations. Entre Coase (1937)⁵⁷ et Williamson (1995), suggère aujourd'hui le dépassement des frontières internes d'une organisation en faisant appel à des acteurs externes ; le concept de formes « hybrides » situées entre le marché et la hiérarchie est apparu. C'est suite à ce développement que les alliances sont devenues un terrain fertile pour les chercheurs mobilisant cette approche. Dans ce cadre, Das et Teng (1998) affirment que les alliances sont « *une stratégie mutuellement profitable quand les marchés et les hiérarchies sont inefficaces* »⁵⁸.

⁵⁶ Pour diminuer les coûts de transaction globaux, l'auteur propose ainsi de chercher à transformer les coûts *ex post* en coûts *ex-ante*. Il s'agit de limiter l'opportunisme des partenaires et des conséquences de coûts en amont du contrat, en contrôlant les paramètres les plus risqués qui conduisent à cette tentation d'opportunisme. Ces solutions peuvent être représentées par différents leviers : l'étude de la réputation environnementale des partenaires, ou des contrats relationnels qui visent à partager sur le long terme des bénéfices mutuels futurs en sont des exemples.

⁵⁷ Coase utilise le concept de « *cost of using the price mechanism* », c'est à dire le coût d'usage du mécanisme de prix. Il n'emploiera le concept de « coût de transaction » que bien plus tard, en 1960, dans son article « *The Problem of Social Cost* ».

⁵⁸ Traduit de l'anglais : « *strategic alliances may be a mutually beneficial strategy when both markets and hierarchies are inefficient* » (Das et Teng, 1998, p. 492)

Les alliances, notamment les alliances internationales et les joint-ventures (Kent, 1991 ; Li, 1995 ; Yamawaki, 1997 ; Meschi, 2003 ; Meschi et Riccio, 2008) supposent des questions sur les coûts qu'elles peuvent potentiellement générer, dans le choix d'entrée ou de sortie dans l'alliance, par exemple (Saxton, 1997 ; Brouthers, 2002 ; Parker et Hartley, 2003).

Les recherches croisant TCT et les alliances stratégiques étudient principalement les conditions et motifs de leur formation *ex ante* (quelle forme organisationnelle choisir ?), mais visent essentiellement leur mise en œuvre *ex post*.

Ex ante, trois éléments doivent être pris en compte selon la TCT : les motifs de formation, la sélection du (des) partenaire(s) et le contrôle des risques associés à l'alliance. Il existe dans la recherche divers motifs expliquant la formation des alliances, qui se basent sur des critères internes mais aussi externes de l'environnement (Parkhe, 1993 ; Gulati et Singh, 1998 ; Todeva et Knoke, 2005. Kale, 2009 ; Angué et Mayrhofer, 2010).

Les alliances sont le moyen pour les entreprises d'accéder à de nouvelles opportunités d'affaires sur leur marché ou encore de partager et réduire les coûts plutôt que d'opérer seules sur celui-ci (Hennart, 1988 ; Kogut, 1988, 1991 ; Bleeke et Ernst, 1993 ; Kogut et Zander, 1993 ; Todeva et Knoke, 2005 ; Vaidya, 2011).

Pour Todeva et Knoke (2005), les alliances permettent d'accéder à un avantage concurrentiel ou de créer de la valeur (Todeva et Knoke, 2005). Selon Doz et Hamel (1998), elles servent les objectifs stratégiques des membres partenaires. Ces objectifs sont importants et nécessitent une formalisation à court et long termes (Das et Teng, 1998). Parmi ces motifs, une place importante a été accordée à des éléments de nature économique-financière, et expliquent généralement une formation des alliances d'un point de vue juridique-contractuel (Pisano, 1989 ; Gulati, 1995).

Choisir le « bon » partenaire est essentiel pour les transactions. La ***sélection*** doit prendre en compte un ensemble de critères pour éviter les écueils. Compatibilité, complémentarité et engagement des partenaires sont les axes majeurs pour soutenir ce choix (Shah et Swaminathan, 2008 ; Mitsubishi et Greve, 2009). Malgré une rationalité limitée, la spécificité des actifs suppose qu'un ensemble d'actifs mobilisé pour une transaction est difficilement répliquable dans une autre. « *Un actif est dit spécifique, lorsqu'un agent économique y aura investi d'une façon volontaire pour une transaction donnée et qu'il ne pourra être redéployé pour une autre transaction sans un coût élevé.* » (Ghertman, 2003, p. 46-47). Plus que le concept d'incertitude ou de fréquence comme attributs des transactions développés par Williamson, la spécificité des actifs devient un point nodal de la TCT.

Une fois pesée la décision d'entrer en alliance, la question de son **contrôle** doit être effectuée, afin de limiter les risques inhérents à l'alliance. En effet, la question des risques dans les alliances est liée à l'instabilité de l'alliance, à l'opportunisme des partenaires, et par conséquent au concept de confiance entre ces derniers.

L'opportunisme est une véritable question à traiter dans la TCT. Selon Das et Teng (1999), il est un « risque relationnel » et correspond à « *la probabilité que les firmes partenaires ne s'engagent pas comme il faut dans l'alliance ou quant à leur possible comportement opportuniste qui peut miner les perspectives de l'alliance* » (Das et Teng, 1999, p. 51)⁵⁹.

L'opportunisme du partenaire peut intervenir dans plusieurs directions : économique (lié au niveau d'investissement du partenaire, à la situation d'otages mutuels, inégalités de gains), relationnelle (existence d'une diversité culturelle, d'une incompatibilité des objectifs), et temporelle (horizon de l'alliance, pression pour des résultats de court terme) (Das et Rahman, 2010). De ce fait, il peut exister un « agenda caché » chez un ou plusieurs membres d'une alliance, qu'il faut gérer (Das et Teng, 1999). Il s'agit de capter des ressources des partenaires tout en sauvegardant les siennes intactes (Das et Teng, 1999 ; Dussauge et al, 2000 ; Das et Rahman, 2010). Dussauge et al (2000) parlent de perte de connaissances critiques, afin de ne pas prononcer le terme « vol ». Une telle captation n'est pas éthique dans un cadre relationnel, mais elle peut exister.

Williamson (1985) définit l'opportunisme suppose « *la divulgation incomplète ou altérée de l'information, particulièrement au regard des efforts délibérés pour tromper, distordre, déguiser, brouiller et semer la confusion* » (Williamson, 1985, p.47)⁶⁰. Il serait l'exact contraire de la coopération inter-firmes (Das & Teng, 1998)⁶¹. Dans le cadre de l'alliance, l'opportunisme du partenaire peut être défini comme « *une forme plus étendue du comportement d'une firme partenaire qui est motivée par la poursuite de son intérêt personnel avec ruse pour obtenir des*

⁵⁹ Traduit de l'anglais : « *Relational risk is concerned with the probability that partner firms lack commitment to the alliance and that their possible opportunistic behavior could undermine the prospects of an alliance.* »

⁶⁰ Traduit de l'anglais : « *According to Williamson, for instance, "opportunism refers to the incomplete or distorted disclosure of information, especially to calculated efforts to mislead, distort, disguise, obfuscate, or otherwise confuse* »

⁶¹ Sur les deux positions: « *Whereas opportunistic behavior in alliances is exemplified by cheating, shirking, distorting information, misleading partners, providing substandard products/services, and appropriating partners' critical resources, partner cooperation is characterized by honest dealing, commitment, fair play, and complying with agreements.* » (Das et Teng, 1998, p. 492). Das et Teng (1998) citent Williamson: « *Opportunism defined as "self-interest seeking with guile" (Williamson, 1975, p. 9)* » et également Parkhe : « *Parkhe has noted [...] opportunistic behaviors are "individually rational yet produce a collectively suboptimal outcome" (1993:794).* »

profits aux dépens des autres membres de l'alliance » (Das et Rahman, 2010, p. 63)⁶². Il se réfère « *au postulat comportemental selon lequel les acteurs économiques sont principalement, si non exclusivement, orientés vers leurs intérêts personnels, au détriment de ceux de leurs partenaires s'ils ne peuvent pas les gérer* » (Judge et Dooley, 2006, p. 26)⁶³.

Il suppose donc la recherche de l'intérêt personnel aux dépens de l'intérêt collectif d'une part ainsi que la ruse pour y arriver d'autre part. Cet opportunisme n'est pas une surprise. Parkhe (1993, p. 794) affirme que « *les alliances stratégiques sont des accords coopératifs interfirmes volontaires, souvent caractérisés par une instabilité provenant de l'incertitude vis-à-vis du comportement futur du partenaire et de l'absence d'une instance supérieure en assurant la conformité* »⁶⁴.

Il existe donc une question importante relative à la confiance. Gulati parle de la place de la confiance dès 1995. Elle est un enjeu essentiel de l'alliance. Selon Gulati (1995), sa place a souvent été ignorée, notamment dans le cadre de relations répétées entre partenaires. La confiance peut être définie selon deux directions : la confiance-*confidence*, et la confiance-*trust*⁶⁵.

La confiance-*confidence* en la coopération du partenaire constitue « *le niveau de certitude perçu par une firme que la firme partenaire poursuivra des intérêts mutuellement compatibles dans l'alliance, plutôt qu'agir de façon opportuniste* » (Das et Teng, 1998, p. 491), ou encore comme « *le niveau de certitude perçu par une firme concernant la coopération satisfaisante de son partenaire* » (p. 492)⁶⁶.

⁶² Traduit de l'anglais : « *we define partner opportunism in a somewhat more extended form as behavior by a partner firm that is motivated to pursue its self-interest with deceit to achieve gains at the expense of the other alliance members.* »

⁶³ Traduit de l'anglais : « *Opportunism refers to the behavioural assumption that economic actors are primarily, if not exclusively, oriented toward their own personal interests and will disregard the interests of their partners if they can get away with it.* »

⁶⁴ Traduit de l'anglais : « *Strategic alliances are voluntary interfirm cooperative agreements, often characterized by inherent instability arising from uncertainty regarding a partner's future behavior and the absence of a higher authority to ensure compliance* »

⁶⁵ Sur la distinction entre les deux concepts : « *Trust is believed to be a source of confidence because, by definition, trust is the degree to which the trustor holds a positive attitude toward the trustee's goodwill and reliability in a risky exchange situation (...), and, as we stated before, confidence in partner cooperation is a firm's perceived certainty that its partner will act in a responsive manner* » (Das et Rahman, 1998, p. 494)

⁶⁶ Traduit de l'anglais : « *We define confidence in partner cooperation as a firm's perceived level of certainty that its partner firm will pursue mutually compatible interests in the alliance, rather than act opportunistically.* (...) and "as a firm's perceived certainty about satisfactory partner cooperation" (p. 492)

La confiance-*trust* est, elle, est « *le degré avec lequel le trustor observe une attitude positive quant à la bonne volonté et la fiabilité dans une situation d'échange risquée* » (Das et Teng, 1998, p. 494)⁶⁷.

La confiance-*confidence* et la confiance-*trust* sont reliées à des mécanismes de contrôle⁶⁸, même si la notion de confiance la plus usitée dans la littérature est celle de la confiance-*trust*. Puisqu'il serait impossible d'identifier qui agit de façon opportuniste dans une alliance, elle est indispensable⁶⁹. Selon Das et Teng (1998), la question de la confiance est même un antécédent expliquant la formation d'un type donné de l'alliance sur le plan juridique. Elle met au jour la disposition des partenaires à coopérer⁷⁰.

Cependant, si la confiance est essentielle, elle constitue un levier difficilement manipulable dans une approche TCT. Ghertman (2003, p. 46) précise à cet effet que « *ce n'est pas parce que l'on affirme que l'opportunisme existe, que l'on est partisan de son développement. Il existe la confiance aussi. Toutefois ni l'un ni l'autre ne sont inscrits sur le T-shirt du partenaire avec lequel on va réaliser une transaction économique, et s'il l'était, l'information n'en serait pas fiable pour autant. La confiance n'est donc pas un concept opérationnel pour choisir entre des modes de gouvernance.* »

Ex post, la TCT étudie la mise en œuvre du partenariat et tente d'expliquer la performance issue des choix des organisations ayant formé l'alliance (Parkhe, 1993). Finalement, vu ce qui en découle, l'alliance a-t-elle constitué un bon choix ? Quels sont exactement les facteurs ayant impacté sur le succès de l'alliance ?

⁶⁷ Traduit de l'anglais : « *trust is the degree to which the trustor holds a positive attitude toward the trustee's goodwill and reliability in a risky exchange situation (...), and, as we stated before, confidence in partner cooperation is a firm's perceived certainty that its partner will act in a responsive manner.* » (p. 494).

⁶⁸ Le contrôle peut être considéré comme « *a regulatory process by which the elements of a system are made more predictable through the establishment of standards in the pursuit of some desired objective or state* » (Leifer et Mills, 1996, p. 117). Il existe divers mécanismes de contrôle. « *Whereas control mechanisms are the organizational arrangements designed to determine and influence what organization members will do, level of control is the direct outcome of the controlling process—that is, the degree to which one believes that proper behavior of the other party is ensured.* » (Das et Rahman, 2010, p. 493).

⁶⁹ « *Given that it is often impossible to identify who is likely to act opportunistically, the interesting question is what enables alliance partners to garner enough confidence in partner cooperation so that they are not overwhelmed by the potential hazards in alliances.* » (Das et Teng, 1998, p. 491)

⁷⁰ « *Nous définissons la coopération inter-partenaires comme la volonté d'une firme partenaire à poursuivre mutuellement des intérêts compatibles dans l'alliance plutôt que d'agir de façon opportuniste.* » Traduit de l'anglais: « *We define partner co-operation as the willingness of a partner firm to pursue mutually compatible interests in the alliance rather than act opportunistically.* » (Das et Teng, 1998, p. 492)

En résumé, que ce soit *ex ante* ou *ex post*, les critères du secteur ou du marché sont à prendre en compte pour déterminer la forme organisationnelle la plus pertinente pour minimiser les coûts de transaction et assurer la performance (Reid, 1983 ; Hennart, 1988 ; Makino et Neupert, 2000). Ce choix suppose de bien identifier le partenaire ; en cas d'incompatibilité, par exemple, les coûts de transactions seront démultipliés (Brouthers, 2002 ; Leiblein, 2003). Pour d'autres encore, l'expérience ou la situation d'« otages mutuels » peut participer à une minimisation des coûts de transaction (Parkhe, 1993 ; Goerzen, 2007). Pour d'autres enfin, c'est le système de contrôle des risques qui permet de minimiser ces coûts et d'assurer une structure régulatrice (Geringer et Herbet, 1989 ; Dyer et Chu, 2003 ; Barthélémy et Quélin, 2006).

Williamson (1983) lui-même considère que la TCT est un cadre pertinent pour comprendre les problématiques d'innovation pour les organisations. Les relations interorganisationnelles sont un lieu naturel de coûts de transactions divers, dus notamment, nous l'avons vu, à la recherche des partenaires, et dans cette perspective, l'innovation peut être vue comme une dynamique permettant de réduire les coûts de transaction (Williamson, 1979, 1983 ; Barthélémy et Gonard, 2003 ; Cartier, 2006 ; Lefaix-Durand et al, 2006 ; Wolter et Veloso, 2008 ; Lebraty, 2009). Pour innover, les entreprises peuvent s'assembler sous la bannière de la raison, afin de partager les risques inhérents à leur environnement, jugés plus importants que ceux pouvant émerger dans leurs relations avec leurs partenaires ; c'est le cas, par exemple, des pôles de compétitivité et autres clusters organisés pour innover (Dumoulin et Martin, 2003 ; Bocquet et Mothe, 2009 ; Torre, 2014). Enfin, innover à plusieurs suppose de prendre en compte des problématiques de confiance et d'opportunisme étudiées dans le cadre de la TCT (Gulati, 1995 ; Das et Teng, 1998 ; Richards et De Carolis, 2003 ; White et Lui, 2005 ; Das, 2006 ; Li et al, 2008 ; Crook et al, 2013 ; Walter et al, 2015).

Cependant, comme le rappellent Das et Teng (1999), la TCT ne permet pas de comprendre en profondeur tous les comportements au sein de l'alliance, et doit prendre notamment en compte les questions humaines et culturelles dans le déroulement *ex post*. Il existe des coûts relationnels à ne pas oublier (Todeva et Knoke, 2005). La *Grand Resource Based View* (GRBV), ou les approches par les ressources, constitue l'ensemble des approches issues ou apparentées à l'approche par les ressources (RBV) dans cette thèse ; elle permet d'étudier cette mise en œuvre au quotidien et apporte un éclairage complémentaire à la TCT.

1.3.2. Les approches par les ressources sous l'angle de l'innovation

Sous l'angle de l'innovation, trois « sous-ensembles » de la GRBV doivent selon nous être distingués : premièrement, l'*approche par les ressources et compétences* (que nous noterons RBV), qui constitue l'approche traditionnelle de la littérature sur les ressources. Ses développements ont donné lieu à l'émergence de l'approche par les *capacités dynamiques* (CD) ; deuxièmement, à l'*approche par l'apprentissage organisationnel* (AO) et *par les connaissances* (*Knowledge-Based View*, notée KBV); et troisièmement, aux *approches relationnelles* et *par les réseaux* (que nous nommerons ARs).

Dans une certaine mesure, la GRBV est comparable à l'approche RRC (Routines, Ressources et Compétences) que propose Loilier et Tellier (2013)⁷¹, et qui « *se penche davantage sur les processus à l'œuvre que sur leurs résultats* » (p. 146). Toutes ces approches sont reliées mais présentent leurs spécificités (Lecocq et Yami, 2004 ; Prévot et al, 2010). Nous utilisons le vocable GRBV plutôt que RBV afin d'éviter toute confusion avec la RBV originelle qui a conditionné l'émergence des autres approches « RBV » associées ». Le regroupement de ces approches est justifié par la suite.

1.3.1.1. La Resource-Based View et les capacités dynamiques (RBV/CD) sous l'angle de l'innovation

La **RBV** considère que les alliances sont un moyen pour les entreprises d'accéder à des ressources qui permettent d'obtenir des avantages compétitifs (Lin et al, 2009). Dans cette optique, « *la RBV suggère que les alliances se forment pour la création de valeur potentielle d'un ensemble de ressources partagées* » (p. 923)⁷². Sous l'angle de l'innovation, la RBV suppose donc d'étudier les ressources qui permettent à une alliance d'innover et se différencier sur son marché (Eisenhardt et Schoonhoven, 1996 ; Das et Teng, 2000 ; Stuart, 2000).

La RBV est une approche généralement considérée comme pertinente dans le management stratégique (Mahoney et Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Priem et Butler, 2001; Acedo et al, 2006; Nerur et al, 2008). Elle a connu de vifs débats mais continue à être usitée et développée (Barney,

⁷¹ Quand nous parlons d'aspect comparable des approches, nous mentionnons les points communs entre l'approche RRC des auteurs et notre ouverture aux approches par les ressources. Elle est comparable parce qu'elle n'intègre pas toutes les approches des auteurs. Nous n'avons pas intégré, par exemple, l'approche évolutionniste, tout aussi intéressante, dans notre recherche.

⁷² Traduit de l'anglais : « *RBV suggests that alliances are formed for the value-creation potential of pooled resources.* »

1991; Wernerfelt, 1995; Sanchez, 1997; Barney, 2001; Métais, 2004; Kraaijenbrink, Spender, et Groen, 2010; Prévot et al 2010; Barney et al, 2011).

L'une des critiques les plus usitées est relative à la définition-même du concept de ressource, car elle est un concept considéré parfois comme trop large et conduisant les travaux à proposer des « listes de courses » (Sanchez, 1998) non exhaustive de ressources.

Définir ce qu'est une ressource organisationnelle est un enjeu important puisque la façon dont sera considérée la ressource influe sur la façon dont nous les identifions, voire les différencions dans des hiérarchisations entre ressource, compétences, capacité opérationnelles et capacités dynamiques (Teece et al, 1997 ; Helfat & Peteraf, 2003 ; Bouzid, 2010 ; Barreto, 2010 ; Barney et al, 2011).

Pour permettre de soutenir un avantage compétitif d'une firme, une ressource doit pouvoir répondre aux caractéristiques du modèle dit VRIN (*Valuable-Rare-Imparfaitement imitable-Non-substituable*) de Barney (1991)⁷³. La complémentarité et l'originalité de ces ressources constitue une richesse des partenaires, de par leur différenciation (Osborn et Hagedoorn, 1997), et permet de créer des synergies dans l'alliance (Lin et al, 2007).

Les contours d'une définition de ce qu'est une « ressource » peuvent être présentés dans le tableau suivant (**tableau 4**) :

⁷³ Elle doit être créatrice de valeur en permettant d'explorer des opportunités et neutraliser des menaces (*Valuable*), rare de part la difficulté d'y accéder (*Rare*), imparfaitement imitable du fait de la dépendance de sentier (*Imitable*) et non substituable (*Non-substituable*).

Définition	Référence
« Une ressource est une entité assignée à un processus d'activité durant un temps déterminé pour réaliser une tâche » ⁷⁴	(Liu et al, 2013, p. 252)
« Une ressource se réfère à un actif ou un résultat de production (tangible ou intangible) qu'une organisation possède, contrôle ou peut accéder sur une base semi-permanente » ⁷⁵	(Helfat et Peteraf, 2003, p. 999) ⁷⁶
« Les ressources d'une firme sont définies comme les stocks de facteurs disponibles qui sont possédés et contrôlés par la firme. Les ressources sont converties en produits ou services finaux en utilisant un large éventail d'actifs d'autres firmes et en se reposant sur des mécanismes comme la technologie, les systèmes de management d'information, les systèmes d'incentives, la confiance entre la direction et le travail, et d'autres. Ces ressources consistent, entre autres, en la connaissance qui peut être transférée (brevets et licences), en les actifs financier ou physiques (propriété, usines et équipement), le capital humain, etc » ⁷⁷	(Amit & Schoemaker, 1993, p. 35)
« Les ressources de la firme incluent tous les actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de firme, information, connaissances, etc, qui sont contrôlés par une firme et qui lui permettent de concevoir et implémenter des stratégies qui améliorent son efficience et efficacité » ⁷⁸	(Barney, 1991, p. 101)
« Par 'ressource' nous entendons tout ce qui peut être considéré comme une menace ou une faiblesse d'une firme donnée. Plus formellement, les ressources d'une firme à un moment donné peuvent être définies comme ces actifs (tangibles et intangibles) qui sont liés de façon semi-permanente à la firme. » ⁷⁹	(Wernerfelt, 1984, p. 172)

Tableau 4. Définition des ressources organisationnelles.

⁷⁴ Traduit de l'anglais : « A resource is an entity assigned to a process activity during run time to perform work. »

⁷⁵ Traduit de l'anglais : « A resource refers to an asset or input to production (tangible or intangible) that an organization owns, controls, or has access to on a semi-permanent basis. »

⁷⁶ Les auteurs différencient les ressources des capacités organisationnelles, qui peuvent être opérationnelles (des routines mettant en jeu un ensemble de tâches et d'activités) ou dynamiques (capacité à reconfigurer les capacités opérationnelles) : « An organizational capability refers to the ability of an organization to perform a coordinated set of tasks, utilizing organizational resources, for the purpose of achieving a particular end result. » (p. 999). Ressources et capacités organisationnelles évoluent dans le temps. L'une est imbriquée dans l'autre : capacité «dynamique > capacité opérationnelles > ressources.

⁷⁷ Traduit de l'anglais : « The firm's Resources will be defined as stocks of available factors that are owned or controlled by the firm. Resources are converted into final products or services by using a wide range of other firm assets and bonding mechanisms such as technology, management information systems, incentive systems, trust between management and labor, and more. These Resources consist, inter alia, of knowhow that can be traded (e.g., patents and licenses), financial or physical assets (e.g., property, plant and equipment), human capital, etc. »

⁷⁸ Traduit de l'anglais : « Firm resources include all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge, etc. controlled by a firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness »

⁷⁹ Traduit de l'anglais : « By a resource is meant anything which could be thought of as strength or weakness of a given firm. More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semi-permanently to the firm »

Dans le cadre de la RBV, les alliances stratégiques (et les fusions-acquisitions) sont considérées « *comme des stratégies utilisées pour accéder aux ressources des autres firmes, dans l'objectif d'atteindre des avantages compétitifs inaccessibles autrement, et obtenir de la valeur pour la firme* » (Das et Teng, 2000, p. 36)⁸⁰.

Elles permettent le développement de capacités et compétences diverses assurant aux partenaires de l'alliance croissance et avantages compétitifs. Selon Hamel (1991), les alliances stratégiques permettent le développement et la redistribution des compétences (*skills*) entre les partenaires de l'alliance. Les alliances « *se forment lorsque les firmes se situent dans des positions stratégiques vulnérables, soit parce qu'elles sont en concurrence dans des industries hautement compétitif ou émergentes, soit parce qu'elles sont tentées de mettre en œuvre des stratégies techniques novatrices. [Elles se forment également] lorsque les firmes ont des positions sociales fortes de telle sorte à ce qu'elles puissent être conduites par des directions générales larges, expérimentées et correctement reliées entre elles. La logique sous-jacente à la formation d'alliance est donc celle des besoins stratégiques et des opportunités sociales* » (Eisenhardt et Schoonhoven, 1996, p. 136)⁸¹. Ces stratégies d'innovation visent à s'adapter rapidement aux changements de l'environnement, et conduisent à appréhender le concept de **capacités dynamiques** (Teece et al, 1997).

La littérature diverge parfois sur ce sujet: sont-elles une ressource, et si oui, de quel type ? ou sont-elles distinctes du concept de ressources ? dans quelle mesure peuvent-elles être reliées aux compétences ? (Acedo et al, 2006 ; Prévot et al, 2010 ; Vogel et al, 2013) Le concept de capacité dynamique demeure encore complexe aujourd'hui, comme le montre le tableau suivant (**tableau 5**). Il peut nous éclairer dans une certaine mesure sur la difficulté et la divergence dans la conceptualisation et l'appropriation du concept dans la recherche (Zahra et al, 2006 ; Helfat et Peteraf, 2009 ; Helfat et Winter, 2011 ; Vogel et al, 2013 ; Peteraf et al, 2013).

⁸⁰ Traduit de l'anglais : « *The resource based-view considers strategic alliances and mergers / acquisitions as strategies used to access other firms' resources, for the purpose of garnering otherwise unavailable competitive advantages and values to the firm* »

⁸¹ Traduit de l'anglais : « *alliances form when firms are in vulnerable strategic positions either because they are competing in emergent or highly competitive industries or because they are attempting pioneering technical strategies. We also find that alliances form when firms are in strong social positions such that they are led by large, experienced, and well-connected top management teams. The underlying logic of alliance formation is, thus, strategic needs and social opportunities.* »

Définition	Référence
« La capacité d'une organisation à créer, étendre ou modifier à dessein sa base de ressources » ⁸²	(Helfat et al, 2007, p. 4)
« Les capacités dynamiques peuvent être désagrégées en la capacité (a) de sentir et façonner des opportunités et menaces ; (b) saisir des opportunités et (c) maintenir la compétitivité en améliorant, combinant, protégeant et, si nécessaire, reconfigurant les actifs tangible et intangibles d'une entreprise d'affaires » ⁸³	(Teece, 2007, p. 1319)
« Les capacités pour reconfigurer les ressources et routines d'une firme de manière envisagée et jugée appropriée par les preneurs de décision principaux » ⁸⁴	(Zahra et al, 2006, p. 918)
«[capacités] qui opèrent pour étendre, modifier ou créer des capacités ordinaires » ⁸⁵	(Winter, 2003, p. 991)
« Une capacité dynamique est un modèle étudié et stable d'une activité collective à travers laquelle l'organisation génère et modifie systématiquement ses routines opérationnelles dans la poursuite d'une efficacité améliorée » ⁸⁶	(Zollo et Winter, 2002, p. 340)
« La capacité de sentir et ainsi saisir des opportunités rapidement et avec compétence » ⁸⁷	(Teece, 2000, p. 35)
« Les processus de la firme qui utilisent des ressources – spécifiquement les processus pour intégrer, reconfigurer, obtenir et délaisser des ressources – afin de répondre à voire même créer un changement de marché ; les capacités dynamiques sont ainsi les routines organisationnelles et stratégiques par lesquelles les firmes réalisent de nouvelles configurations de ressources lorsque les marchés émergent, se confrontent, se divisent, évoluent et meurent » ⁸⁸	(Eisenhardt et Martin, 2000, p. 1107)
« La capacité d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour s'adapter rapidement aux environnements changeants » ⁸⁹	(Teece et al, 1997, p. 516)

Tableau 5. Définitions des capacités dynamiques

⁸² Traduit de l'anglais : « *capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base* »

⁸³ Traduit de l'anglais : « *Dynamic capabilities can be disaggregated into the capacity (a) to sense and shape opportunities and threats, (b) to seize opportunities, and (c) to maintain competitiveness through enhancing, combining, protecting, and, when necessary, reconfiguring the business enterprise's intangible and tangible assets* »

⁸⁴ Traduit de l'anglais : « *The abilities to reconfigure a firm's resources and routines in the manner envisioned and deemed appropriate by its principal decision maker(s)* »

⁸⁵ Traduit de l'anglais : « *Those (capabilities) that operate to extend, modify, or create ordinary capabilities* »

⁸⁶ Traduit de l'anglais : « *A dynamic capability is a learned and stable pattern of collective activity through which the organization systematically generates and modifies its operating routines in pursuit of improved effectiveness* »

⁸⁷ Traduit de l'anglais : « *The ability to sense and then seize opportunities quickly and proficiently* »

⁸⁸ Traduit de l'anglais : « *The firm's processes that use resources—specifically the processes to integrate, reconfigure, gain, and release resources—to match and even create market change; dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die* »

⁸⁹ Traduit de l'anglais : « *The firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments* »

Barreto (2010) propose une revue de littérature au sujet des capacités dynamiques. Cette approche permet de mettre en évidence la place des configurations de ressources pour assurer l'adaptation nécessaire à la survie dans un environnement dynamique et changeant. Selon Vogel et al (2013), le champ des capacités dynamiques, qui a émergé de l'approche par les ressources, s'est distingué de ce dernier ces dernières années. Pour les auteurs, il existe encore un manque de consensus autour des concepts du champ pour stabiliser les micro-fondations de cette approche. Considérer les capacités dynamiques comme résultant d'une approche par les ressources demeure une position globalement partagée dans la littérature (Helfat et Winter, 2011 ; Wang et al, 2012 ; Peteraf et al, 2013 ; Piening et Salge, 2015). Dans notre recherche, nous considérerons donc les capacités dynamiques comme constituant, par essence, une approche affiliée à la RBV et affirmant que le fruit d'une reconfiguration des ressources permet à une firme de s'adapter continuellement à son environnement, et nommons cette approche ***RBV / CD***.

Les alliances sont le fruit de cette volonté de configurations de ressources. Plus particulièrement, dans une approche RBV / CD, si les ressources permettent d'atteindre un avantage compétitif, leur rétention et développement doivent faire l'objet de combinaisons dans le cadre du travail collaboratif effectué avec le(s) partenaire(s), pour pouvoir développer de nouvelles ressources et compétences (Das et Teng, 2000 ; Makino et Inkpen, 2003 ; Lavie, 2006). Selon Hitt et al (2000), toute organisation qui entre dans une alliance est motivée par certains objectifs, notamment la captation de ressources externes utilisables.

Cet objectif fait écho à la question de fossé de compétences, qui dans un contexte d'alliance, se réfère à l'idée selon laquelle un ou plusieurs membres de l'alliance ont conscience de l'existence d'un manque de ressources et compétences pour développer une compétence en particulier, ou d'un manque de temps et d'investissement nécessaires à son développement si l'entreprise devait la développer seule (Das et Teng, 2000). Cette flexibilité est un avantage essentiel de l'alliance ; celle-ci permet des reconfigurations rapides à court terme que les fusions/acquisitions seraient plus longues à mettre en œuvre (Das et Teng, 2000 ; Dussauge et al, 2000 ; Inkpen et Tsang, 2007).

Sous l'angle de l'innovation, la reconfiguration des ressources permet à des alliances d'assurer la dynamique d'innovation grâce à la configuration d'alliance en premier lieu, et à la mise en commun et l'utilisation de ressources au sein de l'alliance en second lieu. L'innovation elle-même, en tant qu'output, devient une ressource ! Ce travail suppose en général une optique de long terme (Winter, 2003 ; Lavie et Rosenkopf, 2006).

Prévot et al (2010, p. 95) affirment que « *dans des environnements aux changements rapides, la clé de la réussite est la capacité à acquérir ou développer au plus vite des façons nouvelles de configurer et utiliser les ressources. Dans ce type d'environnement, l'identification de nouvelles opportunités et l'organisation efficace pour en profiter sont plus importantes que la construction de barrières de position ou de barrières à l'entrée, par nature éphémères étant donné l'instabilité du marché. Cette idée se rapproche de la conception de Schumpeter d'une concurrence fondée sur l'innovation.* »

Les capacités dynamiques s'inscrivent donc pertinemment sous l'angle de l'innovation (Piening et Salge, 2015 ; Lin et Su, 2016), puisqu' « *à l'inverse des capacités opérationnelles qui permettent à une firme de réaliser ses activités quotidiennes [...] [les capacités dynamiques] permettent de modifier ses capacités opérationnelles dans la poursuite d'une efficacité améliorée [...] La capacité à intégrer les processus d'innovations est qualifiée de capacité dynamique parce que les processus d'innovation représentent des changements dans la façon dont les choses se déroulent dans l'entreprise* » (Piening et Salge, 2015, p. 82)⁹⁰.

L'innovation est par nature dynamique (Marshall et Marshall, 2004) et l'alliance permet de gérer ces processus d'innovation complexes pour générer de nouveaux avantages compétitifs (Narula et Duysters, 2004). Cette gestion suppose que les alliances puissent trouver des routines organisationnelles leur permettant d'innover tout en se forgeant une expérience solide confortant la confiance⁹¹ entre les membres de l'alliance (Lavie et Rosenkopf, 2006).

⁹⁰ Traduit de l'anglais : « *In contrast to operational capabilities that enable a firm to carry out its day-to-day activities such as logistics, marketing, and manufacturing, dynamic capabilities are conceptualized as higher-order capabilities that do not involve the production of goods or the provision of services. Instead, their primary function is to enable a firm to modify its operational capabilities in pursuit of improved effectiveness (e.g., Helfat and Winter, 2011; Teece et al., 1997; Zahra, Sapienza, and Davidson, 2006). The ability to implement process innovations qualifies as a dynamic capability because process innovations represent changes of the way things are done in the firm* »

⁹¹ Notons que nous retrouvons ici les questions de confiance et d'opportunisme abordées dans la TCT. Selon Das et Teng (2000), les recherches sur la TCT ne s'intéressent pas suffisamment au rôle des firmes partenaires, et étudient les alliances comme une alternative à l'internalisation ou l'externalisation. L'opportunisme, même s'il peut exister, et est considéré comme un risque relationnel dans la TCT, laisse place à la notion de confiance dans les relations. L'alliance devient une opportunité, pour chacun des membres, de développer des compétences grâce à une reconfiguration de ressources. Même dans le cadre d'un rapport concurrentiel entre les membres de l'alliance, il est possible de développer certaines ressources et compétences. Selon Prévot (2007, p. 192), « *les situations de coopération peuvent [...] être conçues comme des lieux privilégiés d'accès à des compétences* ». De même, le degré de similarité des ressources conduit à des situations de partenariat possibles. Das et Teng (2000) proposent une typologie de l'alignement des ressources inter-partenaires basée sur deux dimensions de similarité des ressources et de leur utilisation, ce qui donne lieu à 4 types d'alignement possibles (*supplementary ; surplus ; complementary ; wasteful*). L'alliance peut donc être étudiée de façon « positive », dans une approche par les parties prenantes (Freeman & Reed, 1984), où elle constitue un lieu d'échange et de partage des bénéfices qui en résultent, c'est-à-dire comme une plateforme pour une création de valeur mutuelle, mais elle de façon « négative » comme un lieu où se déroule un jeu à sommes nulles, où un partenaire gagne au détriment de l'autre (Hamel, 1991). Dans une vision où la confiance est privilégiée, et que nous retrouvons particulièrement dans la RBV/CD, la confiance

La recherche de ces routines met en évidence une question d'apprentissage essentielle. « *Le management des capacités dynamiques repose sur trois types d'actions : coordination et intégration de compétences (lecture statique), apprentissage par répétition et expérimentation permettant de réaliser les tâches plus efficacement et plus rapidement (lecture dynamique), reconfiguration et transformation, qui impliquent des capacités à sentir la nécessité de changement (lecture transformationnelle).* » (Prévot et al, 2010, p. 95).

Selon Vogel et al (2013) les capacités dynamiques sont liées au besoin d'apprentissage, « *[pour interroger] la question de ce qui permet aux firmes de puiser la connaissance au-delà de leurs propres frontières, ainsi que sur les résultats de tels processus.* » (Vogel et al, 2013, p. 437)⁹². C'est l'approche **AO /KBV**.

1.3.1.2. L'approche par l'apprentissage organisationnelle et par les connaissances (AO / KBV) sous l'angle de l'innovation

L'approche AO / KBV prend tout son sens dans le management stratégique des alliances sous l'angle de l'innovation. Selon Piening et Salge (2015, p. 83), « *la capacité d'une firme à développer et implémenter ses processus d'innovation est encadrée dans des activités variées, inter-reliées et dirigées vers la génération, l'acquisition, l'intégration et la diffusion de la connaissance* »⁹³. Par commodité, nous proposons de définir d'abord la connaissance pour comprendre l'apprentissage organisationnel qu'elle suppose.

La **connaissance** peut être définie comme « *une information internalisée au moyen de recherches, d'études et d'expériences, qui apportent de la valeur à l'organisation* » (Drongelen

serait un mécanisme de contrôle important, car elle structure la façon dont vont avoir lieu la coopération et les activités, mais ouvre aussi d'autres opportunités ; enfin, elle met les partenaires en relation dans une position d'«otages mutuels» mieux disposés à coopérer (Gulati, 1995). Selon Simon (2007, p. 87), elle est « *une conjecture dont la nécessité émerge lorsque l'on n'est plus en mesure de prévoir par calcul le comportement de l'autre.* ». Si l'opportunisme, régulièrement étudié dans la TCT, se focalise du point de vue des risques et manifeste la méfiance envers le partenaire, la confiance, dynamique plus positive, semble intégrer ou rechercher une relation avec le partenaire pour « avancer ensemble ». La question n'est plus : l'alliance vaut-elle le coup, malgré les risques qu'elle peut induire ?, mais que peut donner l'alliance si nous avançons avec nos partenaires ?

⁹² Traduit de l'anglais : « *Much of the research reflected in this cluster focuses on learning from alliance partners, and thus essentially addresses the question of what enables firms to source knowledge beyond their own boundaries and what the outcomes of such processes are. The performance effects of external sourcing, for example, depend on what kind of experience a firm has gained from previous alliances (Hoang and Rothaermel 2010) and on how this is combined with internal sourcing strategies (Rothaermel and Alexandre 2009). Because of this focus on learning across organizational boundaries, the concept of absorptive capacity figures prominently in this cluster* »

⁹³ Traduit de l'anglais : « *From a dynamic capabilities perspective, a firm's ability to develop and implement process innovations is embedded in various, interrelated activities directed at generating, acquiring, integrating, and disseminating knowledge* »

et al, 1996, p. 214)⁹⁴. Elle est une croyance vraie et justifiée pour les individus qui la mobilisent (Nonaka, 1994), même si elle est souvent accumulée et diffusée implicitement (Drongelen et al, 1996 ; Alavi et Leidner, 2001). Le concept de connaissance doit être distingué de celui d'information et peut être considéré comme un produit, une ressource ou un processus (Akbar, 2003). Il est lié au concept de savoir ; Nonaka et Takeuchi (1995) étudient ainsi la connaissance sous le prisme d'une distinction en savoir explicite et tacite⁹⁵.

Dans ce cadre, les organisations constituent des systèmes de connaissances qu'il convient de gérer en management stratégique (Spender et Grant, 1996 ; Alavi et Leidner, 2001), et l'apprentissage constitue le processus d'acquisition de connaissances sur les relations de causes à effets associés à celles-ci (Akbar, 2003). Gérer les connaissances est un processus assurant la « *génération, représentation, le stockage, transfert, la transformation, application, intégration et protection de la connaissance organisationnelle* » (Schultze et Stabell, 2004, p. 551, adapté de Hedlund, 1994)⁹⁶. L'enjeu stratégique est décelable. Dans cette perspective, l'innovation doit être étudiée comme « *un processus de décision et de structuration complexe, progressant dans le temps, politiquement chargée et impliquant souvent des groupes sociaux à l'intérieur des organisations* » (Swan et al, 1999, p. 263)⁹⁷. Elle provient de l'interaction de niveaux individuels qui permettent l'**apprentissage** (Swan et al, 1999 ; Akbar, 2003).

Ainsi, si le **knowledge management** est un processus de création, d'acquisition, de transfert et d'utilisation des connaissances (Grant, 1996 ; Davenport, 1998 ; Alavi et Leidner, 2001 ; Duzert, 2001 ; Prax, 2003 ; Takeuchi et Nonaka, 2004 ; Prusak, 2009 ; Macher et Boerner, 2012 ; Ben Arfi, 2014) abordable sous l'angle de l'innovation (Akbar, 1999 ; Swan et al, 1999 ; Love et al, 2014), il suppose de s'interroger sur les mécanismes d'apprentissage, d'appropriation et de fonctionnement des acteurs, qui sont nécessaires pour innover (Argyris et Schön, 1978 ; Glaister et Buckley, 1998 ; Sarkar et al, 2001 ; Kale et al, 2002 ; Nielsen et Nielsen, 2009 ; Zhou et Li, 2012 ; Ben Arfi, 2014 ; Wang et al, 2014 ; Estrada et al, 2015).

⁹⁴ Traduit de l'anglais : « *knowledge is information internalized by means of research, study or experience, that has value for the organization.* »

⁹⁵ La connaissance tacite est une connaissance détenue à l'origine par l'individu, difficilement formalisable et dépendante d'un contexte donné ; elle ne peut donc difficilement être transférée ou communiquée. La connaissance explicite peut être, elle, captée, formalisée et diffusée.

⁹⁶ Traduit de l'anglais : « *generation, representation, storage, transfer, transformation, application, embedding and protecting of organizational knowledge* ». Ou de façon selon Swan et al (1999, p. 264) comme « *tous les processus et pratiques relatives à la création, à l'acquisition, à la captation, au partage et à l'utilisation de connaissances, capacités et expertises* ». Traduit de l'anglais : « *any processes and practices concerned with the creation, acquisition, capture, sharing and use of knowledge, skills and expertise* »

⁹⁷ Traduit de l'anglais : « *a complex, time phased, politically charged design and decision process often involving multiple social groups within organizations* »

L'alliance permet d'acquérir du savoir-faire organisationnel ou de maintenir son propre savoir-faire tout en bénéficiant des ressources de l'autre (Kogut, 1988; Das et Teng, 2000). Elle augmente l'efficacité opérationnelle des partenaires par le regroupement d'activités économiques et devient une plateforme en vue de l'apprentissage organisationnel.

Cet apprentissage dans l'alliance concerne : l'apprentissage sur le management de l'alliance (gestion des futures alliances) ; l'apprentissage sur le partenaire-même de l'alliance [*about*]; l'apprentissage avec le partenaire de l'alliance –c'est-à-dire le co-apprentissage– [*with*]; et l'apprentissage du partenaire de l'alliance –sans traiter de la notion même d'opportunisme, de volonté d'intégrer les connaissances dans ses propres opérations– [*from*]. L'apprentissage constitue alors le levier pour accéder à la fois à de nouvelles connaissances et à des capacités pour les utiliser (Inkpen et Tsang, 2007). Trois déterminants de l'apprentissage interorganisationnel sont à prendre en compte : l'« *intent* » (collaborer ou concurrencer les partenaires), la réceptivité (capacité [*ability*] à absorber les compétences (*skills*) du partenaire) et la transparence (l'ouverture informationnelle). Cet apprentissage est réputé difficile et constitue « *le premier obstacle au succès [en tant qu'] échec dans l'exécution des processus organisationnels nécessaires à l'accès, l'assimilation et dissémination de la connaissance de l'alliance* » (Inkpen, 1996, p. 124)⁹⁸. La façon dont les partenaires vont gérer l'apprentissage collectif, notamment face à la difficile ou imparfaite mobilité des ressources (Das et Teng, 2000), joue un rôle central dans le succès ou l'échec des alliances stratégiques (Larsson, 1998).

Un exemple de la question d'efficacité dans l'apprentissage est donné par Inkpen (2005), qui étudie le cas de l'alliance entre General Motors et Nummi. L'auteur met en évidence le fait que la volonté d'acquisition et de développement de ressources et compétences dans l'alliance peut cacher une compétition pour y accéder, parfois appelée « *course à l'apprentissage* » (Hamel, 1991; Larsson, 1998; Prévot, 2007)⁹⁹. Dans ce cadre, « *les alliances stratégiques sont généralement perçues comme une stratégie risquée où le succès est souvent indépendant des efforts individuels d'une firme partenaire* » (Das et Teng, 1999, p. 50)¹⁰⁰. « *Dans les alliances, l'opportunisme constitue un problème particulièrement important parce que l'alliance est typiquement composée de membres provenant de différentes organisations ayant*

⁹⁸ Traduit de l'anglais : « *The primary obstacle to success is a failure to execute the specific organizational processes necessary to access, assimilate, and disseminate alliance knowledge.* »

⁹⁹ Rendue par l'expression « *race to learn* » (Hamel, 1991, p.85)

¹⁰⁰ Traduit de l'anglais : « *Strategic alliances are generally seen as a risky strategy whose success is often unrelated to an individual partner firm's efforts.* »

différents objectifs »¹⁰¹ (Judge et Dooley, 2006, p. 26). Tous les partenaires de l'alliance n'ont pas la même approche de l'apprentissage inter-partenaires (Hamel, 1991). Pour Inkpen (1996, p. 123-124), « *les alliances créent pour les firmes le potentiel d'acquérir de la connaissance associée aux capacités et compétences des partenaires. Cette connaissance peut être incorporée dans les systèmes et les structures de la firme. Sans l'alliance, accéder aux capacités serait probablement réduit, ce qui limite les opportunités d'apprentissage* »¹⁰².

Ainsi, l'alliance peut être considérée tantôt comme un moyen ou un dispositif transitoire opportuniste, tantôt comme un véritable partenariat visant la solidité relationnelle. En d'autres termes, un membre sera continuellement pris en dilemme entre la volonté d'être un « bon partenaire » (Powell, 1998) et la tentation d'une course à l'apprentissage (Larsson, 1998). Être un bon partenaire risque d'inciter les autres partenaires à nous exploiter en tentant de maximiser leur propre appropriation de l'apprentissage conjoint ; à l'inverse, un apprentissage opportuniste peut miner le développement de la connaissance collective dans les alliances stratégiques. Le bon partenaire doit savoir « *développer des capacités de construction de relations (mécanismes, règles, comportements) et des capacités de coordination des contributions des partenaires* » (Prévot, 2007, p195). Nous retrouvons ici le concept de risque relationnel propre¹⁰³ aux alliances stratégiques et annonce les approches relationnelle et par les réseaux.

1.3.1.3. Les approches relationnelle et par le réseau (ARs) sous l'angle de l'innovation

Dans les **approches relationnelle et par les réseaux (ARs)**, les dimensions coopératives sont prises en compte. Elles permettent de comprendre la formation de l'avantage compétitif et affirment l'existence d'un ensemble de ressources de nature relationnelles entre les firmes, qui soutiennent la performance des entreprises (Dyer et Singh, 1998 ; Ahuja, 2000 ; Lavie, 2006).

Celles-ci sont spécifiques à la relation, basées sur des routines de partage de connaissances, de ressources complémentaires et une gouvernance efficace (Dyer et Singh, 1998). Elles peuvent également être liées à des individus capables de mobiliser les bons liens au bon moment (Zheng et Wu, 2013).

¹⁰¹ Traduit de l'anglais : « *With respect to strategic alliances, opportunism is a particularly important problem because typically the alliance is populated by members from differing organizations with different sets of goals.* »

¹⁰² Traduit de l'anglais : « *alliances create the potential for firms to acquire knowledge associated with partner skills and capabilities. This knowledge can then be incorporated into the firm's systems and structures. Without an alliance, access to the partner's skills would probably be restricted, limiting opportunities for learning.* »

¹⁰³ « *unique* » dans l'article en anglais

Les liens entre organisations et individus vont être entretenus et renforcer efficacement la collaboration (Araujo et al, 1999 ; Lorenzoni and Lipparini, 1999 ; Chen et Chen, 2002 ; Lavie, 2006).

Dans cette perspective, les alliances stratégiques sont étudiées comme des lieux d'obtention de rentes relationnelles (Dyer et Singh, 1998), au sein desquelles une dynamique de réseau peut être constatée et permet de gérer des problématiques d'innovation (Ahuja, 1998 ; Lorenzoni and Lipparini, 1999 ; Lane et al, 2002 ; Rasmussen, 2007).

Une rente relationnelle est définie comme « *un profit supra-normal généré en commun dans une relation d'échange, qui ne peut pas être généré par l'une des firmes si elle agit seule, et qui ne peut être créé uniquement qu'au travers des contributions idiosyncrasiques communes de chaque partenaire spécifique de l'alliance.* » (Dyer et Singh, 1998, p. 662)¹⁰⁴.

Kaufman et al (2000) affirment que si l'innovation est étudiée dans le cadre de relations interorganisationnelles et s'inscrit dans une dynamique de réseau, elle s'approche pertinemment dans le cadre de rentes relationnelles. L'importance de ces rentes dépend alors des routines mises en place dans les relations. Les interconnexions qui lient les membres de l'alliance deviennent un moyen par lequel la firme génère et conforte son système de création de valeur (Lane et al, 2002 ; Lavie, 2006) et doivent être entretenues (Cousins et al, 2006).

Ce sont les actifs spécialisés qui sont susceptibles de participer à la génération de rentes relationnelles positives pour les partenaires (Dyer et Singh, 1998). Capaldo (2007, p. 585) affirme que « *pour être capable de gérer leurs réseaux de façon stratégique, les firmes doivent posséder un ensemble de capacités relationnelles. [...] [les firmes] doivent soutenir leur innovation en créant et en gérant l'architecture globale de leur réseau dans le temps* »¹⁰⁵.

Dans ce cadre, le capital relationnel constitue un point nodal qui nourrit l'alliance, car faire vivre ce tissu relationnel est essentiel quelles que soient les ressources mises en commun dans l'alliance (Granovetter, 1973 ; Dyer et Singh, 1998 ; Kale et al, 2000 ; Assens, 2003).

¹⁰⁴ Traduit de l'anglais : « *We define a relational rent as a supernormal profit jointly generated in an exchange relationship that cannot be generated by either firm in isolation and can only be created through the joint idiosyncratic contributions of the specific alliance partners.* »

¹⁰⁵ Traduit de l'anglais : « *I argue that, to be able to manage their networks strategically, lead firms require a distinctive set of relational capabilities. The primary objective of this study is to shed light on a single relational capability, namely the lead firm's capability to sustain its innovativeness by creating and managing the overall architecture of its network over time.* »

Le capital relationnel peut être défini comme « *le degré de confiance, respect et amitié mutuels qui résulte d'une interaction étroite à un niveau individuel entre les partenaires de l'alliance* ». Il est relié aux approches précédemment citées de la GRBV puisqu'il « *aide les entreprises à arbitrer efficacement entre l'acquisition de nouvelles compétences et la protection des actifs détenus préalablement par les partenaires de l'alliance. D'un côté, le capital relationnel facilite l'apprentissage à travers une interaction étroite (...) D'un autre côté, il minimise la probabilité qu'un partenaire agisse de façon opportuniste pour absorber ou dérober unilatéralement de l'information ou du savoir-faire central ou détenu par ses partenaires* » (Kale et al, 2000, p. 218)¹⁰⁶. Il conditionne donc la qualité des rapports dans le cadre du transfert de connaissances et l'apprentissage abordé précédemment. Ces éléments montrent que dans le cadre de l'alliance approche relationnelle et approche par les réseaux sont imbriquées, ce pourquoi nous les associons.

1.3.1.4. Synthèse des approches théoriques dans le management stratégique des alliances sous l'angle de l'innovation

Le travail mené précédemment étudie les liens entre les approches de la GRBV, et permet d'éclairer les questions qui se posent dans le management stratégique des alliances sous l'angle de l'innovation.

Le tableau suivant (**tableau 6**) synthétise ces éléments en récapitulant les idées principales associées à chacune des approches ; lorsqu'une thématique peut être classée dans plusieurs d'entre elles, nous la classons dans celle qui nous paraît la plus pertinente conformément aux développements effectués, afin d'identifier un panorama différenciant clairement les approches.

¹⁰⁶ Traduit de l'anglais : « *the level of mutual trust, respect, and friendship that arises out of close interaction at the individual level between alliance partners. We suggest that relational capital can help companies successfully balance the acquisition of new capabilities with the protection of existing proprietary assets in alliance situations. On the one hand, relational capital facilitates learning through close one-to-one interaction between alliance partners. On the other hand, it minimizes the likelihood that an alliance partner will engage in opportunistic behavior to unilaterally absorb or steal information or know-how that is core or proprietary to its partners* »

Approches théoriques	Thématiques
Théorie des coûts de transaction (TCT)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Spécificité des actifs mis en jeu pour innover ▪ Opportunisme des partenaires de l'alliance ▪ Contrôle des risques ▪ Sélection des partenaires les plus pertinents pour l'innovation ▪ Coûts de coordination et importance du contrat ▪ Structure de gouvernance dans l'alliance ▪ Eléments décisionnels pour la formation d'une alliance tournée vers l'innovation
Grand Resource Based View (GRBV)	
Resource-Based View et capacités dynamiques (RBV / CD)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alliance comme une ressource ▪ Innovations comme des ressources ▪ Ressources mises en commun pour innover ▪ Alliance comme moyen de s'adapter à l'environnement et innover ▪ Gestion de la confiance ▪ Reconfiguration des ressources pour innover ▪ Fossé de compétences à combler
Apprentissage organisationnel et Knowledge Based View et (AO / KBV)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion des connaissances dans l'alliance ▪ Dynamique d'apprentissage pour innover ▪ Manipulation de savoirs tacites et explicites ▪ Course à l'apprentissage
Approches relationnelle et par les réseaux (ARs)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interconnexions et dynamique de réseau dans l'alliance pour innover ▪ Entretien des liens entre acteurs et capital relationnel ▪ Rentes relationnelles obtenues

Tableau 6. Thématiques potentielles associées aux approches théoriques dans le cadre du management stratégique des alliances sous l'angle de l'innovation.

Le tableau met en évidence une complémentarité des approches, mais aussi des ponts possibles, qui légitiment notre ouverture pluridisciplinaire dans le management stratégique des alliances sous l'angle de l'innovation. Lin et Darnall (2015) n'hésitent pas à suggérer des recherches croisant les perspectives théoriques multiples pour aborder le management des alliances. Pour eux, la coordination des activités des partenaires dans l'alliance est un aspect essentiel pour son succès, tout comme le mécanisme de lutte contre l'opportunisme du partenaire. Désormais, « les chercheurs de la TCT, en particulier, reconnaissent que l'on ne peut comprendre complètement les choix associés à leur champ sans aborder les bases de ressources

des firmes » (Jacobides et Winter, 2005, p. 396)¹⁰⁷. Cette position est initiée par Williamson lui-même (1999, p. 1103), qui affirme que la question « *quel est le meilleur mode générique (marché, hybride, hiérarchie) pour organiser X?* » doit être remplacée par la question « *Comment la firme A –qui possède des forces et faiblesses préexistantes– organise-t-elle X?* »¹⁰⁸.

Dans cette optique, les choix d'une firme ne dépendent plus seulement de coûts de transaction, mais doivent aussi tenir compte de capacités de la firme et des mécanismes mis en place pour assurer sa performance (Madhok, 2002). Il faut donc « *réduire le gap entre la théorie des coûts de transaction et l'approche par les ressources concernant la question de la délimitation des frontières* »¹⁰⁹ (Hoetker et Mellewigt, 2009, p. 1026). En outre, le croisement TCT-GRBV permet de conférer du dynamisme à l'approche TCT parfois considérée comme statique ou « photographique », en tant que fruit d'un arbitrage entre des coûts et des risques potentiels *ex ante*, et constatation *ex post*, tandis qu'« *une perspective dynamique est appropriée pour aborder le choix de toute alliance* » (Mudambi et Tallman, 2010, p. 1451)¹¹⁰.

En pratique, le croisement TCT-GRBV peut être étudié au travers des questions de création de valeur par le biais des ressources partagées par les firmes de l'alliance. Luo (2008) tente de lier les conditions *ex ante* de la TCT avec la performance de l'alliance. Pour cela, ils mobilisent les principaux concepts traditionnellement associés à la GRBV. Wassmer et Dussauge (2011) proposent un modèle de création de valeur croisant les concepts associés à la TCT et à la RBV. Pour eux, les connexions au sein des alliances constituent un moyen d'accéder à des ressources indispensables et en interdépendance. Puisque l'interdépendance des ressources impactent les coûts de transaction, ils doivent être pris en compte. Le profit dépend d'une combinaison de ressources, et non d'une ressource en particulier. Ils affirment l'intérêt d'un croisement des approches et élargissent le concept de coûts, qui doit intégrer les coûts qui représentent des valeurs associées à la collaboration inter-firmes.

« *Alors que la traditionnelle RBV se focalisait principalement sur les ressources qui sont situées à l'intérieur des frontières et qui sont possédées et contrôlées par une firme (...), les*

¹⁰⁷ Traduit de l'anglais : « *Transaction cost economists, in particular, now accept that we cannot fully understand choices of scope without assessing the resource bases of firms.* »

¹⁰⁸ Traduit de l'anglais : « *What is the best generic mode (market, hybrid, firm) to organize X? be replaced by the question "How should firm A—which has pre-existing strengths and weaknesses (core competences and disabilities) —organize X?"* » (Williamson, 1999: 1103). »

¹⁰⁹ Traduit de l'anglais : « *to reduce the gap between transaction cost theory and the resource-based view concerning the boundary.* »

¹¹⁰ Traduit de l'anglais : « *A dynamic perspective is appropriate to any alliance choice* »

développements théoriques récents ont étendu cette considération et inclus les ressources auxquelles les firmes accèdent au travers des alliances inter-firmes » (Wassmer et Dussauge, 2011, p. 50)¹¹¹.

Selon Jacobides et Winter (2005, p. 396), TCT et capacités dynamiques sont un croisement pertinent. En effet, « élucider [les mécanismes causaux qui s'opèrent tout au long de périodes de temps substantielles] requiert une vision dynamique et co-évolutionniste de la façon dont les capacités et les coûts de transaction évoluent et interagissent. [...] Les perspectives systémiques et co-évolutionnistes soulignent l'importance de l'évolution endogène dans les coûts de transaction »¹¹². Les capacités dynamiques permettent de mieux comprendre le choix décisionnel associé aux coûts de transaction en prenant en compte des éléments dynamiques et évolutifs dans les relations de marché.

La TCT peut également être associée à des considérations d'apprentissage (Luo, 2008 ; Li et al, 2009 ; Mudambi et Tallman, 2010 ; Hess et Rothaermel, 2011). Pour Li et al (2009, p. 316), « l'apprentissage organisationnel et la théorie des coûts de transaction sont les cadres théoriques que nous utiliserons pour notre problématique (...) Historiquement, la recherche sur l'apprentissage organisationnel se focalisait sur des processus variés (...) pour développer la connaissance et améliorer la performance. Certains affirment que l'apprentissage organisationnel est un processus principalement rationnel dans le cadre de la prise de décision ainsi que des choix (...) que les firmes font quand elles forment des alliances stratégiques »¹¹³.

L'apprentissage dans un cadre collaboratif est considéré comme critique pour le succès des firmes (Verwaal et al, 2008). L'intégration des connaissances est un objectif de l'alliance (Luo, 2008 ; Hess et Rothaermel, 2011). Cependant, « la connaissance est difficile et coûteuse à

¹¹¹ Traduit de l'anglais : « While the traditional RBV has mainly focused on resources that reside within firm boundaries and are owned and controlled by a focal firm (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), recent theoretical extensions have relaxed this condition and have also included resources that firms access through interfirm alliances in the analysis of competitive advantage and rent generation (Dyer and Singh, 1998; Lavie, 2006). »

¹¹² Traduit de l'anglais : « Further, important causal mechanisms operate over substantial time periods; to elucidate these requires a dynamic, co-evolutionary view of how capabilities and transaction costs change and interact. Finally, the systemic and coevolutionary perspectives highlight the importance of endogenous change in transaction costs. »

¹¹³ Traduit de l'anglais : « Organizational learning and transaction cost economics are the theoretical foundations for the issues we examine (...) Historically, organizational learning research has focused on various processes (Crossan & Berdrow, 2003) that firms can use to develop knowledge that enhances their performance. Some argue that organizational learning is essentially a rational process within the decision-making and choice domain (Cohen & Sproull, 1996). Our work is framed in the context of partner selection as an important dimension of the decisions and choices firms make when forming strategic alliances »

générer, à partager en interne et à transférer entre organisations » (Mudambi et Tallman, 2010, p. 1435)¹¹⁴.

De ce fait, « *les concepts issus de la perspective sur les alliances peuvent aider à développer une meilleure compréhension des conditions transactionnelles qui conduisent à la décision d'internaliser ou externaliser les processus de connaissance* » (Mudambi et Tallman, 2010 p. 1438)¹¹⁵. Il s'agit de protéger de nouveau la connaissance produite et utilisée lors des échanges inter-firmes, de sorte à ne pas se sentir lésés dans l'échange (Mudambi et Tallman, 2010).

Avec l'expérience, les organisations de l'alliance deviennent capables de choisir les bons partenaires, d'apprendre à agir avec eux selon qu'ils soient des « amis », des « collègues / relations », ou des « étrangers »¹¹⁶. Plus les partenaires se connaissent, plus ils établissent une relation continue et de confiance, et seront à même de générer des innovations diverses et fructueuses ; moins ils se connaissent, plus la relation est risquée et discontinue et l'innovation marginale. « *Les précédents partenaires qui ont eu des interactions préalables sont plus prompts à comprendre l'un l'autre dans ses savoir-faire, ses routines opérationnelles et ses pratiques managériales. Armés de cette connaissance, ils sont plus disposés à gérer les méthodes informelles de protection de la propriété intellectuelle* » (Li et al, 2009, p. 318)¹¹⁷.

Enfin, les alliances constituent des partenariats créant un réseau de relations à entretenir (Hess et Rothaermel, 2011), qui permettent de renforcer les liens créés et entretenir le partenariat afin d'assurer des rentes relationnelles et minimiser les coûts de transaction. « *La création d'un réseau répond effectivement à des contraintes extérieures poussant les firmes à se regrouper, mais également à une volonté de partenariat pour obtenir des avantages compétitifs [...] Le réseau d'entreprises est considéré comme une organisation qui dépasse le simple jeu coopératif par la rivalité autour d'une rente relationnelle entre des entités évoluant vers une plus grande spécialisation et une plus forte différenciation. Contrairement au marché dans lequel il n'est pas possible de capitaliser sur les relations à cause des négociations, et contrairement à l'intégration hiérarchique pour laquelle la rente relationnelle n'a pas de sens, le réseau offre*

¹¹⁴ Traduit de l'anglais : « *knowledge is difficult and expensive to generate, to share internally, and to transfer between organizations.* »

¹¹⁵ Traduit de l'anglais : « *Concepts from the alliance perspective can help to develop a better understanding of the transactional conditions that drive the decision to internalize or to outsource knowledge processes* »

¹¹⁶ Li et al (2009) utilisent les termes de « *Friends, Acquaintances, and Strangers* » pour désigner le profil des partenaires d'alliance.

¹¹⁷ Traduit de l'anglais : « *However, prior partners that have had previous interactions (friends and acquaintances) are more likely to understand each other's know-how, operating routines, and managerial practices. Armed with this knowledge, they can more easily overcome informal methods of intellectual property protection* »

ainsi un cadre propice à l'analyse des avantages compétitifs de type relationnel » (Assens, 1993, p. 50-51).

En résumé, l'alliance dépend d'arbitrages liés aux coûts de transactions, mais aussi à l'incertitude environnemental et au désir de contrôler un accès à un ensemble de ressources pour assurer un avantage compétitif (Assens, 1993 ; Hoetker et Mellewigt, 2009). De ce fait, et Assens (1993, p. 51) traduit l'intérêt et la force des croisements possibles entre TCT et GRBV : « le contrôle de la dépendance des ressources ne résulte pas de facteurs internes (spécificité des actifs et compétences distinctives), ou externes (contrôle des ressources rares), mais de la capacité à préserver ou enrichir un capital relationnel : la capacité à nouer et à fidéliser des relations avec autrui. ». Ils sont rejoints par Dyer et Singh (1998, p. 662), pour qui « les rentes relationnelles sont possibles lorsque les partenaires d'alliance combinent, échangent ou investissent des actifs idiosyncratiques, de la connaissance des ressources/capacités, et/ou qui emploient des mécanismes de gouvernance efficaces pour diminuer les coûts de transactions et permettre la réalisation de rentes au travers d'une combinaison synergique d'actifs, de connaissances ou de capacités »¹¹⁸. Le tableau suivant (**tableau 7**) illustre les croisements possibles dans le management des alliances stratégiques.

	RBV / CD	AO / KBV	ARs
TCT	Wassmer et Dussauge (2011)	Mudambi et Tallman (2010)	Assens (2003)
	Kale et Singh (2009)	Li et al (2009)	Dyer et Singh (1998)
	Garrette et al (2009)		
	Wolter et Veloso (2008)		
	Barthélemy et Quélin (2006)		
	Jacobides et Winter (2005)		
		Verwaal et al (2008)	
	Teng et Das (2008)		
	Lunnan et Haugland (2003)		
	Hess et Rothaermel (2011)		
	Hoetker et Mellewigt (2009)		
	Luo (2008)		

Tableau 7. Exemples de croisements théoriques possibles dans la recherche sur le management stratégique des alliances.

¹¹⁸ Traduit de l'anglais : « In summary, at a fundamental level, relational rents are possible when alliance partners combine, exchange, or invest in idiosyncratic assets, knowledge, and resources/capabilities, and/or they employ effective governance mechanisms that lower transaction costs or permit the realization of rents through the synergistic combination of assets, knowledge, or capabilities . »

Le travail effectué permet de mettre en évidence la pluralité des approches théoriques mobilisables dans le cadre du management stratégique des alliances sous l'angle de l'innovation. La tolérance du cadre reconnue par les auteurs a donné lieu, à notre connaissance, à peu de recherches tentant de croiser l'ensemble de ces approches (Hess et Rothaermel, 2011 ; Hoetker et Mellewigt, 2009 ; Luo, 2008). Nous ne tranchons donc pas sur une seule approche à utiliser, mais demeurons ouverts. Un des objectifs de la thèse réside dans la façon dont peuvent être agencées et utilisées toutes ces approches dans des problématiques précises du management stratégique des alliances sous l'angle de l'innovation. Il convient, pour cela, d'identifier un enjeu actuel et pertinent dans ce cadre.

1.4. Tension entre les logiques d'exploration et d'exploitation

Ces dernières années, une littérature assez abondante a mis en évidence le besoin d'approfondir nos connaissances sur les logiques d'exploration et d'exploitation en jeu dans l'innovation. Smith et Tushman (2005) élaborent une « *innovation map* » en fonction de l'état du marché et du niveau technologique qui permettent d'envisager les degrés de discontinuité entre ce qu'ils nomment innovation incrémentale, radicale et architecturale. Si l'entreprise recherche la continuité dans l'activité innovatrice, elle se situe dans une logique d'exploitation (en améliorant des technologies et procédés déjà maîtrisés), tandis qu'elle sera dans une logique d'exploration si elle cherche la rupture.

Si nous rappelons que l'exploration est constituée par des « *découvertes de nouvelles idées qui se fondent sur l'expérimentation, la prise de risques, l'engagement dans des directions nouvelles et sur les erreurs* » tandis que l'exploitation recherche l'« *utilisation efficiente de savoirs existants* » (Loilier et Tellier, 2013, p. 37), le besoin de gérer la tension que suscite ces deux logiques n'a pas été abordé.

Or, « *le corpus général du management stratégique [...],[montre que] la littérature sur les stratégies d'innovation a des racines largement économiques [...]. [mais qu'] il existe une autre tradition du management de l'innovation [qui] se concentre plus particulièrement sur les problématiques de structures organisationnelles [...] ou met en évidence la place problématique de l'innovation dans l'organisation, comme la conceptualisation en termes de 'dilemme exploration / exploitation'* » (Corbel et Simoni, 2012, p. 72)

Si les auteurs parlent de « dilemme », c'est parce que ces deux logiques mettent en évidence des caractéristiques d'apparence contradictoire. La thèse ne contredit pas le paradoxe exposé. En effet, l'exploration est une recherche de la nouveauté, qui suppose une volonté de l'organisation d'aller vers l'inconnu, de s'investir de façon risquée pour des changements. A l'« inverse », l'exploitation paraît honnir une telle démarche, recherchant la sécurité en confortant l'existant. Nous l'avons précisé dans précédemment. Cependant, puisque le management stratégique constitue l'art de gérer les paradoxes, il doit laisser la possibilité de faire cohabiter ces paradoxes. Ces deux logiques sont-elles allergiques l'une à l'autre ?

Nous affirmons que non. Au vu des développements effectués, une entreprise ne peut pas se satisfaire d'explorer seulement ou d'exploiter seulement. Si elle explore seulement, elle prend le risque de surinvestir et de ne pas assurer rendement suffisant pour le fonctionnement

quotidien de l'entreprise. Un échec doit pouvoir être supporté par une trésorerie prudente. Cette trésorerie dépend intrinsèquement de la capacité de l'entreprise à assurer la pérennité de ses investissements. Si elle exploite seulement, elle prend le risque d'épuiser ses réserves et de ne pas être capable de s'adapter à un environnement susceptible de changer.

Exploration et exploitation ne sont pas considérées comme exclusives l'une de l'autre (March, 1991), et conformément aux enjeux paradoxaux associés au management stratégique, elles doivent être gérées par les organisations pour assurer leur survie et leur compétitivité (March, 1991; Levinthal et March, 1993¹¹⁹; Tushman et O'Reilly, 1996; Lin et al, 2007; Mothe & Brion, 2008; Andriopoulos et Lewis, 2009 ; Güttel et Konlechner, 2009; Popadiuk, 2012). Ce point volontairement court constitue une transition vers le deuxième chapitre. Il permet de mettre en évidence le **besoin de gérer ces deux logiques, qui a conduit au concept d'ambidextrie dans la littérature** (Birkinshaw et Gibson, 2004; Gibson et Birkinshaw, 2004; Raisch et Birkinshaw, 2008; Raisch,et al 2009), objet du chapitre 2.

¹¹⁹ Levinthal et March (1993, p. 104-105), « *Not only do the returns to refinement and imitation depend on the degree to which others engage in exploration, so also do the returns to knowledge. [...] Research performs the dual role of both generating new knowledge and enhancing a firm's ability to absorb new knowledge generated by others. [...] An organization that engages exclusively in exploration will ordinarily suffer from the fact that it never gains the returns of its knowledge. An organization that engages exclusively in exploitation will ordinarily suffer from obsolescence.* »

Synthèse du chapitre 1

Le phénomène des alliances suscite de l'intérêt dans la littérature depuis plus de trente ans (Inkpen et Tsang, 2007 ; Tiwana, 2008 ; Gulati et al, 2008 ; Simonin et Gates, 2013). Les développements effectués précédemment montrent que définir et caractériser les alliances, c'est se confronter à une diversité de questions en management stratégique qu'il est intéressant d'aborder sous l'angle de l'innovation (Burgelman et al, 2004 ; Boulifa-Tamboura et Ben Ammar, 2009 ; Loilier et Tellier, 2011 ; Cox et al, 2012 ; Le Roy et al, 2013 ; Yassine, 2014 ; Hitt et al, 2014).

Nous définissons le concept d'innovation et identifions trois façons de nous positionner : distinction innovation ouverte / fermée ; distinction entre innovation-processus et innovation-output ; distinction entre innovation radicale et incrémentale, assimilables respectivement dans une certaine mesure à des innovations exploratoires et d'exploitation. Cela nous permet de montrer l'intérêt d'une innovation ouverte, inscrite dans une dynamique processuelle et mettant en jeu deux logiques : exploration et exploitation.

Or du point de vue théorique dans un premier temps, ce cadre ouvert laisse place à plusieurs approches qui peuvent se croiser (Hitt et al, 2001 ; Jacobides et Winter, 2005 ; Li et al, 2008 ; Nerur et al, 2008 ; Lin et al, 2012 ; Osuna, 2014). Les deux principales perspectives sont regroupées sous l'appellation de théorie des coûts de transaction d'une part (TCT) et de Grand Resource-Based View (GRBV) d'autre part. TCT et GRBV ne sont pas exclusives l'une de l'autre, et peuvent être mobilisées ensemble dans les recherches de façon enrichissante (Lunnan et Haugland, 2003 ; Li et al, 2009 ; Luo, 2008 ; Hoetker et Mellewigt, 2009 ; Hess et Rothaermel, 2011). Il y a un intérêt théorique à garder ce cadre ouvert pour voir dans quelle mesure les approches s'enrichissent sur des thématiques précises de management stratégique des alliances sous l'angle de l'innovation.

Gardant cette ouverture à l'esprit, la thèse revient dans un second sur un enjeu actuellement fort dans ce cadre : celui de la nécessité de gérer les tensions entre exploration et exploitation. Ce besoin a fait émerger le concept d'ambidextrie, objet du chapitre suivant. Le schéma suivant (**figure 2**) récapitule ainsi les développements du chapitre.

CHAPITRE 1. LES ALLIANCES

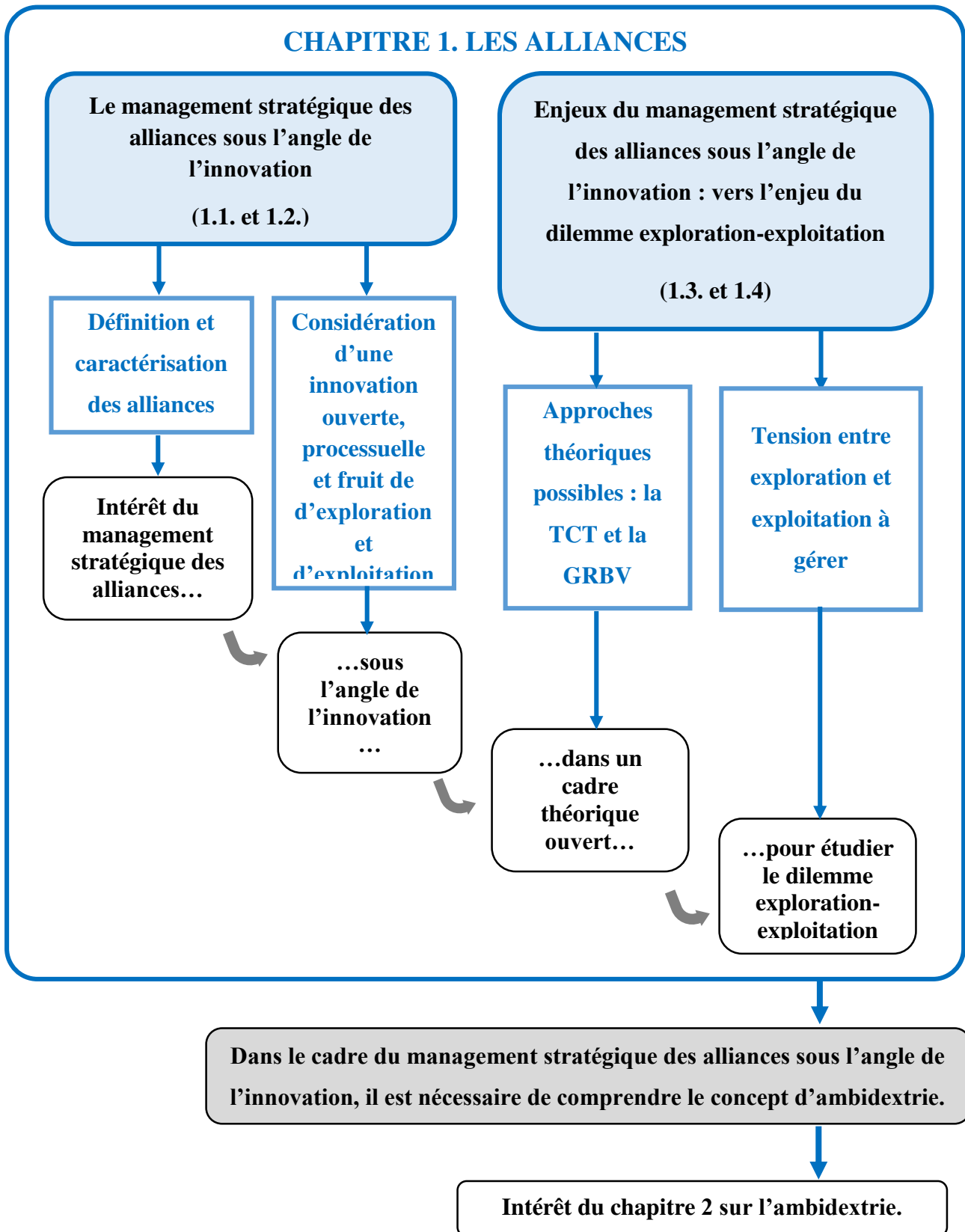


Figure 2. Structure du chapitre 1.

CHAPITRE 2. GESTION DE L'AMBIDEXTRIE

*Explore-t-elle ou exploite-t-elle ?
Entre le neuf et l'habitus,
L'ambidextrie lui est essentielle
Réglant le hiatus*

Ce chapitre, relativement court, propose un panorama de la recherche sur l'ambidextrie, mais permet de mettre en évidence l'intérêt de la recherche actuelle sur la gestion de la tension exploration-exploitation. Concept développé assez récemment (Gibson et Birkinshaw, 2004; O'Reilly et Tushman, 2004; He et Wong, 2004), l'ambidextrie connaît un regain d'intérêt dans la recherche académique, particulièrement cette dernière décennie (Brion et al, 2008 ; Andriopoulos et al, 2009 ; McCarthy et Gordon, 2011; Kacioui-Maurin, 2011 ; Popadiuk, 2012 ; Jansen et al, 2012 ; Lin et al, 2013 ; Renzl et al, 2013 ; Wang et Rafiq, 2014). Nous définissons le concept dans un premier temps (Raisch et al, 2009) (2.1.).

Il existe différentes formes d'ambidextrie que sont l'**ambidextrie structurelle** (Tushman et O'Reilly, 1996 ; Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Lin et al, 2007 ; Raisch et Birkinshaw, 2008 ; Kang et Snell, 2009 ; De Visser et al, 2010 ; Renzl et al, 2013), l'**ambidextrie contextuelle** (Gibson et Birkinshaw, 2004 ; McCarthy et Gordon, 2011 ; Liu et Leitner, 2012 ; Wang et Rafiq, 2014) et l'**ambidextrie de réseau** (Rothaermel et Deeds, 2004 ; Chanal et Mothe, 2005 ; Andriopoulos et Lewis, 2009). Chacune de ces formes est présentée (2.2).

Le travail permet de mettre en exergue les mécanismes de sa gestion, relativement peu connus, mais potentiellement transversaux, particulièrement dans les alliances (Litchfield et Gentry, 2010 ; Raisch et al, 2009 ; Mom et al, 2009 ; Jansen et al, 2012) (2.3.). Dans ce cadre, l'individu apparaît comme le point focal de cette démarche. Dans les alliances, l'alliance manager devient ainsi l'acteur privilégié permettant de capturer selon nous l'essence des mécanismes en jeu (2.4).

2.1. Ambidextrie : définition et enjeux dans la recherche

Le concept d'ambidextrie apparaît pour la première fois dans l'article de Duncan (1976). Il désigne l'existence et la gestion simultanée des dynamiques d'exploration et d'exploitation au sein d'une même organisation (Duncan, 1976; Tushman & O'Reilly, 1996; He et Wong, 2004; Lavie et Rosenkopf, 2006; Ben Mahmoud-Jouini et al, 2007; Lin, et al, 2007; Popadiuk, 2012).

Il existe différentes façons de considérer la nature de l'ambidextrie dans la littérature. L'ambidextrie est tantôt considérée comme **une situation / un état** (Lin et al, 2007 ; Kamasak et Bulutlar, 2010 ; McCarthy et Gordon, 2011 ; Popadiuk, 2012 ; Lin et al, 2013), **un mode d'organisation** (Cegarra-Navarro et Dewhurst, 2007 ; Kacioui-Maurin, 2011), ou **une capacité** (Tushman et O'Reilly, 1996 ; Han et Celly, 2008 ; O'Reilly et Tushman, 2004 ; O'Reilly et Tushman, 2008; Raisch et Birkinshaw, 2008 ; Andriopoulos et al, 2009 ; Rothaermel et Alexandre, 2009 ; Nosella et al, 2012 ; Jansen et al, 2012).

Le tableau suivant (**tableau 8**) récapitule différentes définitions associées à l'ambidextrie :

Ambidextrie comme...	Définition proposée	Références
Situation / état	« L'ambidextrie d'innovation est définie comme l'atteinte de hauts niveaux d'innovation incrémentale et radicale de façon simultanée » ¹²⁰	(Lin et al, 2013, p. 268)
Situation / état	« L'ambidextrie se réfère à une orientation synchronisée relativement flexible en termes d'exploitation et d'exploration des partenariats entre des unités ou des individus se spécialisant soit dans l'exploration, soit dans l'exploitation. » ¹²¹	(Popadiuk, 2012, p. 77)
Situation / état	« L'ambidextrie est considérée comme l'atteinte d'un état d'équilibre entre exploration et exploitation » ¹²²	(McCarthy et Gordon, 2011, p. 243)
Situation / état	« Le terme ambidextrie peut être défini comme le maintien d'un équilibre entre exploitation et exploration, où l'exploitation peut être expliquée en termes de comportement caractérisé par la recherche, la découverte, l'expérimentation, la flexibilité, la variation, la prise de risque and l'innovation, et l'exploitation en termes d'amélioration, d'implémentation, d'efficacité, de production et de sélection » ¹²³	(Kamasak et Bulutlar, 2010, p. 309)
Situation / état	« L'ambidextrie fait référence à la présence simultanée de partenaires nouveaux et existants dans le réseau d'alliance d'une firme [...] Les organisations ambidextries peuvent poursuivre de façon efficace des objectifs d'innovations incrémentales, architecturales et discontinues ». ¹²⁴	(Lin et al, 2007, p. 1647)

¹²⁰ Traduit de l'anglais : « *Innovation ambidexterity is defined as attaining high levels of both incremental and radical innovation simultaneously.* »

¹²¹ Traduit de l'anglais : « *Ambidextrous refers to a synchronous orientation in terms of exploitation as well as exploration through relatively flexible partner-ships among subunits or individuals that may specialize in either exploration or exploitation.* »

¹²² Traduit de l'anglais : « *ambidexterity is viewed as the attainment of a balance between exploitation and exploration* »

¹²³ A partir de He & Wong (2009) et March (1991). Traduit de l'anglais : « *The term ambidexterity can be defined as maintaining the balance between exploitation and exploration, where exploitation can be explained in terms of behaviour characterized by search, discovery, experimentation, flexibility, variation, risk taking and innovation and exploitation can be defined by using terms such as refinement, implementation, efficiency, production and selection* »

¹²⁴ Traduit de l'anglais : « *Ambidexterity is referred to as the simultaneous and balanced presence of both existing and new partners in a firm's alliance network [en termes d'alliances exploratoires et d'exploitation] [...] Ambidextrous organizations can effectively pursue incremental innovations, architectural innovations, and discontinuous innovations* ».

Mode d'organisation	« ensemble des <u>moyens, structures et arrangements organisationnels</u> mis en œuvre par une entreprise et / ou un réseau d'entreprises pour mener simultanément des innovations d'exploitation et d'exploration visant d'une part à rentabiliser les positions de l'entreprise (ou de la chaîne de valeur) sur ses marchés actuels et tout en assurant d'autre part, sa survie en créant des ruptures. »	(Kacioui-Maurin, 2011, p. 67)
Mode d'organisation	« L'ambidextrie est un <u>contexte de l'organisation</u> permettant d'atteindre l'alignement et l'adaptabilité au travers de processus d'apprentissage » ¹²⁵	(Cegarra-Navarro & Dewhurst, 2007, p. 1720)
Capacité / attribut	« nous proposons d'étendre le construit de l'ambidextrie plus largement pour décrire une <u>capacité</u> d'une firme d'équilibrer simultanément différentes activités dans une situation de compromis ». ¹²⁶	(Rothaermel & Alexandre, 2009, p. 759)
Capacité / attribut	« la <u>capacité</u> d'une organisation à être alignée et efficace dans la gestion quotidienne de ses activités tout en demeurant dans le même temps adaptative face aux changements de l'environnement » ¹²⁷	(Raisch et Birkinshaw, 2008, p. 375)
Capacité / attribut	« la <u>capacité</u> de la firme à explorer et exploiter de façon simultanée » ¹²⁸	(O'Reilly et Tushman, 2008, p. 185)
Capacité / attribut	« Nous avons découvert que certaines entreprises parvenaient avec succès à exploiter le présent et explorer le futur à la fois [...] Nous appelons ce type d'entreprises " <u>organizations ambidextres</u> " » ¹²⁹	(O'Reilly et Tushman, 2004, p. 75-76)

Tableau 8. Tableau récapitulatif de définitions de l'ambidextrie.

¹²⁵Traduit de l'anglais : « *Ambidexterity is an organization's context to achieve alignment and adaptability simultaneously within the organization learning processes* »

¹²⁶ Traduit de l'anglais: « *we propose to extend the ambidexterity construct more broadly to describe a firm's ability to simultaneously balance different activities in a trade-off situation.* »

¹²⁷ Traduit de l'anglais : « *an organization's ability to be aligned and efficient in its management of today's business demands while simultaneously being adaptive to changes in the environment* »

¹²⁸ Traduit de l'anglais : « *the ability of a firm to simultaneously explore and exploit* »

¹²⁹ Traduit de l'anglais : « *We discover that some companies have actually been quite successful at both exploiting the present and exploring the future [...] We called these kinds of companies "ambidextrous organizations"* »

Le tableau met en évidence une relative homogénéité dans la définition de l'ambidextrie, mais suppose de clarifier deux questions essentielles :

- Doit-on considérer l'ambidextrie comme un état, une situation d'équilibre, un mode d'organisation ou une capacité, voire une capacité dynamique ? Nous considérons que cette question est relative à la **nature de l'ambidextrie**.
- Est-elle relative à un rapport exploitation / exploration ou adaptabilité / alignement ? Il s'agit d'une question qui relève du **focus de l'ambidextrie**.

Concernant la *nature de l'ambidextrie*, la recherche se divise en deux principaux courants, en termes de volumes de recherches constaté : une considération de l'ambidextrie comme une situation / un état, et une considération de l'ambidextrie comme une capacité. L'ambidextrie comme un mode d'organisation fait l'objet de recherches relativement peu nombreuses.

Les travaux qui considèrent l'ambidextrie comme une capacité visent avant tout à lui conférer une dimension stratégique actionnable, manipulable, tandis que les recherches qui la considèrent comme un état d'équilibre l'abordent comme le résultat ou l'objectif dépendant de mécanismes et de ressources divers.

Han et Celly (2008, p. 332), considèrent l'ambidextrie comme « *la capacité d'une firme à poursuivre simultanément des stratégies paradoxales pro-profit et pro-croissance* »¹³⁰. Dans ce cadre, elle constitue une « ressource » pour l'organisation. L'organisation peut la développer, la construire ou l'utiliser pour améliorer son processus de production ou sa performance. Les auteurs affirment qu'en tant que capacité, elle « *permet aux firmes de décider 'pourquoi' et 'comment' des stratégies paradoxales peuvent être mise en œuvre pour atteindre une performance supérieure* » (p. 337)¹³¹.

En tant que capacité dynamique, elle est donc un moyen (un objet « manipulable » par les acteurs) permettant à une organisation de s'adapter continuellement aux évolutions de l'environnement en assurant une solution au dilemme profit et croissance (O'Reilly et Tushman, 2007 ; Han et Celly, 2008 ; Nosella et al, 2012 ; Jansen et al, 2012¹³²).

¹³⁰ Traduit de l'anglais : « *strategic ambidexterity is defined as the capability of the firm to simultaneously pursue paradoxical strategies of pro-profit and pro-growth* »

¹³¹ Traduit de l'anglais : « *strategic ambidexterity as a firm-specific capability that allows firms to decide "why" and "how" paradoxical strategies can be executed to achieve superior performance.* »

¹³² Jansen et al (2012), considèrent l'ambidextrie comme une capacité dynamique, en se basant sur les travaux de Birkinshaw et Gibson : « *Unit ambidexterity refers to an organizational unit's ability to exploit value from existing markets, competencies, and resources, while it simultaneously explores new markets, products, and opportunities* (Gibson and Birkinshaw, 2004, p. 1286)».

Dans les travaux où elle est étudiée comme le constat d'un état, d'une situation d'équilibre, l'ambidextrie devient une projection, un idéal à atteindre, le résultat issu d'interactions et de manières de faire, une contrainte pour survivre. Elle est une donnée avec laquelle une entreprise doit composer et suppose des arbitrages, des choix risqués. Pour Kamasak et Bulutlar (2010), l'ambidextrie est le résultat de la poursuite de deux stratégies (exploration et exploitation).

Selon les auteurs, « *les entreprises qui poursuivent des stratégies d'innovation prennent plus de risques parce que leur performance peut varier fortement du fait de la nature incertaine de l'expérience de nouvelles opportunités. D'un autre côté, les firmes qui préfèrent exploiter les opportunités existantes sont susceptibles de maintenir une performance plus stable* »¹³³. Conceptualiser l'ambidextrie revient à étudier l'interaction entre les logiques d'exploration et d'exploitation. La même idée est reprise par Popadiuk (2012), qui considère que les structures sont engagées de façon plus ou moins importantes dans l'exploitation ou l'exploration, l'ambidextrie désignant le relatif équilibre entre ces deux logiques. Selon Lin et al (2007) enfin, cette situation équilibrée entre des orientations exploratoires ou d'exploitation conduit à une tension continue, mais permet d'atteindre une meilleure compétitivité. Ils considèrent l'ambidextrie comme un concept particulièrement prépondérant dans un contexte d'alliances, où la gestion des frontières devient essentielle.

Ainsi, il faut **gérer l'ambidextrie**. Pour cela, McCarthy et Gordon (2011) rappellent que celle-ci **dépend de décisions**. Les managers, particulièrement, « *doivent faire face à des décisions concernant la distribution des ressources et la concentration sur les activités qui peuvent être relativement exploratoire ou d'exploitation par nature* »¹³⁴. En ce sens, nous pouvons considérer que l'ambidextrie est le fruit d'une cascade de décisions. Il s'agira de choisir la bonne combinaison de décisions pour l'atteindre du mieux possible (Lin et al, 2013).

Pour Lin et al (2013), l'ambidextrie n'est donc pas une capacité, mais un résultat d'équilibre et c'est la capacité d'apprentissage qui est manipulable pour atteindre l'ambidextrie. Suivant les préconisations de Popadiuk (2012) ou encore de Lin et al (2007), qui étudient des contextes d'innovation dans des configurations d'alliance, **nous considérons donc dans cette thèse que**

¹³³ Traduit de l'anglais : « *companies that pursue explorative innovation strategies are prone to more risk because their performance may vary to a great extent due to the uncertain nature of experiencing new opportunities. On the other hand, firms that prefer to exploit existing opportunities are likely to maintain a more stable performance* »

¹³⁴ Traduit de l'anglais : « *In our paper we follow the 'balanced' view of ambidexterity, and assume that R&D managers face decisions about allocating resources and attention to activities that can be relatively explorative or relatively exploitative in nature.* »

l'ambidextrie est une situation d'équilibre entre l'exploration et l'exploitation nécessaires à l'atteinte des objectifs d'innovation.

Concernant la question du *focus de l'ambidextrie*, Nosella et al (2012, p. 450) éclairent le débat ; pour eux, « *le développement récent du thème de l'ambidextrie résulte du constat selon lequel les firmes doivent aujourd'hui gérer de façon croissante les tensions et les conflits tels que l'innovation incrémentale/radicale, les logiques d'exploration / d'exploitation (March, 1991), l'alignement / l'adaptabilité (Gibson et Birkinshaw, 2004) et d'autres encore. Comprendre et gérer les tensions tout en réussissant simultanément à accomplir ensemble les deux pôles qui causent ces tensions sont essentiels à la compétitivité des firmes et leur survie (O'Reilly et Tushman, 2004, 2008)* »¹³⁵.

Lorsque l'ambidextrie est abordée comme une tension entre alignement et adaptabilité, elle s'inscrit plus particulièrement dans l'approche dite du design organisationnel (Jansen et al, 2012) où elle relève d'un questionnement entre confort du passé et incertitude du futur (Nosella et al, 2012). La dialectique alignement / adaptabilité devient alors un angle d'approche de l'ambidextrie, mais demeure relativement peu étudiée dans la recherche. De plus, elle est souvent affiliée au concept d'ambidextrie contextuelle, tel que nous le verrons par la suite, dans les différentes formes d'ambidextrie. Puisque la majorité des recherches considèrent qu'elle est **relative à la tension entre les deux logiques principales que sont les logiques d'exploration et d'exploitation**, nous suivons leur positionnement.

¹³⁵ Traduit de l'anglais: « *The recent development of the ambidexterity theme stems from the recognition that firms today increasingly have to deal with contrasting and conflicting goals such as incremental vs. radical innovation, exploration vs. exploitation (March, 1991), alignment vs. adaptability (Gibson and Birkinshaw, 2004), and many others. Understanding and managing tensions as well as succeeding in simultaneously accomplishing high levels of both the poles causing such tensions are essential to firms' competitiveness and survival (O'Reilly and Tushman, 2004, 2008). Organizations able to do so possess the ambidexterity capability, namely the capability of a complex and adaptive system to achieve and manage conflicting activities, by realizing high levels of both in a simultaneous way.* »

2.2. Les formes d'ambidextrie.

Trois formes d'ambidextrie sont régulièrement abordées dans la littérature :

- L'ambidextrie structurelle ;
- L'ambidextrie contextuelle ;
- L'ambidextrie de réseau.

Tandis que l'ambidextrie structurelle propose une différenciation physique/structurelle des logiques d'exploration et d'exploitation (selon les unités ou fonctions au sein d'une organisation), l'ambidextrie contextuelle étudie la façon dont un individu identifie et gère les deux logiques au sein de sa structure. L'ambidextrie de réseau, elle, se réfère à l'atteinte d'un équilibre des deux logiques par externalisation de l'une ou l'autre des logiques auprès d'un partenaire. Les trois formes sont abordées dans les sections suivantes.

2.2.1. Ambidextrie structurelle

L'ambidextrie structurelle se réfère à la séparation spatiale des unités organisationnelles dédiées à une logique dans l'innovation (Duncan, 1976 ; Levinthal et March, 1993 ; Tushman et O'Reilly, 1996 ; Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Lin et al, 2007 ; Raisch et Birkinshaw, 2008 ; Kang et Snell, 2009 ; De Visser et al, 2010 ; Renzl et al, 2013). Il s'agit « *de créer des unités séparées qui poursuivent soit l'exploration, soit l'exploitation [...] Une telle séparation spatiale conduit à ce que chaque unité organisationnelle se configure en fonction des exigences spécifiques des tâches de leur environnement* » (Raisch et Birkinshaw, 2008, p. 389-390)¹³⁶.

Elle est liée au concept de différenciation organisationnelle, en opposition à l'intégration. Tandis que la différenciation se définit comme « *la séparation des activités d'exploitation et d'exploration en unités organisationnelles distinctes, [l'intégration] se réfère aux mécanismes qui permettent aux organisations de faire face aux activités d'exploitation et d'exploration à l'intérieur d'une même unité organisationnelle* » (Raisch et al, 2009, p. 685-686)¹³⁷.

¹³⁶ Traduit de l'anglais : « *Much of the existing literature equates structural ambidexterity with spatial separation at the business unit or corporate level. The trade-off is addressed by creating separate units that pursue either exploitation or exploration (Duncan, 1976). Such spatial separation ensures that each organizational unit is configured according to its task environment's specific requirements (Lawrence & Lorsch, 1967)* »

¹³⁷ Traduit de l'anglais : « *Differentiation refers to the separation of exploitative and explorative activities into distinct organizational units, whereas integration refers to the mechanisms that enable organizations to address exploitative and explorative activities within the same organizational unit.* »

Il y a dans cette approche de l'ambidextrie une vision proche d'une vision économique, qui est celle de la division des tâches que proposait Taylor. Chaque unité se spécialise dans le domaine de son expertise afin d'être plus efficace que si elle réalisait des activités différentes.

Le « cloisonnement spatial » des logiques d'exploration et d'exploitation (Kang et Snell, 2009)¹³⁸ relèverait in fine d'une logique d'apprentissage (Renzl et al, 2013) ou de GRBV. Renzl et al (2013, p. 259) affirment que « *la séparation résulte de la spécialisation. Il y a des unités qui s'occupent soit de l'exploration, soit de l'exploitation. [...] L'exploration est basée sur des routines prévisibles, tandis que l'exploration tente de casser les routines pour trouver de nouvelles façons de faire.* »¹³⁹. Il y a donc incompatibilité, par nature, des activités d'exploration et d'exploitation qui poussent les organisations à se structurer en séparant les activités de l'une et l'autre des logiques au sein d'unités spécialisées dans l'une ou l'autre.

Cette vision de l'ambidextrie correspond au modèle standard de l'ambidextrie organisationnelle proposé par Birkinshaw et Gibson (2004). Dans une optique plus stratégique et pro-active, elle est considérée comme un art mis en œuvre pour atteindre des objectifs. De Visser et al (2010, p. 292), la définissent comme « *une stratégie organisationnelle efficace pour répondre à la tension entre exploration et exploitation. [Elle] se réfère à la séparation entre les activités d'exploitation et d'exploration dans des unités organisationnelles distinctes [...] De cette manière, chaque type d'activité occupe son espace propre, où il peut être géré d'une manière particulière* »¹⁴⁰.

La définition met ici en évidence la volonté organisationnelle de prendre des décisions spécifiques pour réaliser l'ambidextrie. L'organisation a conscience de cet enjeu, et se structure spécifiquement pour l'atteindre.

La vision ségrégative dans l'ambidextrie structurelle suppose que les tâches qui en découlent s'adaptent aux exigences de ces logiques ; les entités réalisant les activités d'exploration devraient être plus petites et décentralisées, et faire appel à des processus lâches, tandis que les entités réalisant les activités d'exploitation devraient être plus larges, plus centralisées, avec des processus plus maîtrisés (Benner et Tushman, 2003 ; Chanal et Mothe, 2005 ; Lin et al, 2007).

¹³⁸ « *spatial partitioning* » selon les auteurs.

¹³⁹ Traduit de l'anglais : « *Separation results from specialisation. There are units which carry out either exploration or exploitation. [...] Exploitation is based on predictable routines, whereas exploration tries to break routines and find new ways of doing things.* »

¹⁴⁰ Traduit de l'anglais : « *structural ambidexterity as an effective organizational strategy to address the tension between exploitation and exploration. Structural ambidexterity refers to the separation of exploitative and explorative activities into distinct organizational units (Gibson and Birkenshaw, 2004; Raisch et al., 2009). In this way, each type of activity gets its own organizational space, where it can be managed in its own particular way.* »

Les premières, plus « autonomes » sont plus mobiles et susceptibles de créer une dynamique de créativité, tandis que les deuxièmes, spécialisées, visent à conforter la productivité.

De Visser et al (2010) distinguent clairement les processus d'innovation radicale et incrémentale nécessaires au développement de nouveaux produits au sein de structures organisationnelles¹⁴¹. Ils constatent que des structures différenciées sont efficaces au sein d'organisations cherchant l'innovation. Pour opérationnaliser l'ambidextrie structurelle, ils interrogent les répondants qui doivent indiquer dans un premier temps s'il existe une structure pour les innovations de type radical, puis incrémental, et se demandent s'il n'y a pas un *cross fonctionnal* (élément trans-fonctions) qui existe. Cette interrogation met en évidence l'existence potentielle d'acteurs ou unités capables de pallier au manque de liberté ou de marge de manœuvre des unités spécialisées. Dans une ambidextrie structurelle, il semble donc que des unités investies exclusivement dans une logique soient trop spécialisées et concentrées sur les activités liées à l'atteinte de leur logique pour s'intéresser à une autre logique que celle qu'ils ont développé et « optimisée ».

L'existence d'agents cross-fonctionnels montre qu'il ne peut exister de cloisonnement total entre les fonctions focalisées sur une logique ou l'autre (Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Lin et al, 2007). Pour lier les unités et donner sens à l'ambidextrie au niveau organisationnelle, des managers transversaux ayant la capacité d'aller au-delà de leur prérogatives habituelles, ou de développer des qualités permettant de travailler au sein d'unités de façon *cross-fonctionnelle* (trans-fonctionnelle) apparaissent (Birkinshaw et Gibson, 2004; De Visser et al, 2010; Renzl et al, 2013). Elle permet de développer le concept d'ambidextrie contextuelle.

2.2.2. Ambidextrie contextuelle

L'ambidextrie contextuelle se définit comme « *l'exploration et l'exploitation simultanée au sein d'une même unité d'affaires* » (Wang et Rafiq, 2014, p. 59)¹⁴². Elle se base sur les individus au sein d'unités, où elle est « *atteinte au travers de la capacité de ces individus à décider du temps consacré aux activités d'exploration et d'exploitation* » (Liu et Leitner, 2012, p. 99)¹⁴³.

¹⁴¹ Qu'ils voient comme « *making an explicit distinction between incremental and radical NPD processes and organizing them in different ways* » (p. 293)

¹⁴² Traduit de l'anglais : « *simultaneous exploration and exploitation within a business unit* »

¹⁴³ Traduit de l'anglais : « *Contextual ambidexterity is achieved through empowering individuals to decide on the time spent on exploration activities or exploitation activities.* »

Dans une ambidextrie contextuelle, ce sont les individus qui font des choix quotidiens et partagent leur temps de travail entre des activités d'exploration et d'exploitation (O'Reilly et Tushman, 1996 ; Birkinshaw et Gibson, 2004 ; Andriopoulos et Lewis, 2009 ; Liu et Leitner, 2012 ; Wang et Rafiq, 2014). Cependant, si « *l'exploration et d'exploitation sont considérées comme paradoxales, peu de recherches ont étudié les mécanismes pour les intégrer dans la poursuite de l'ambidextrie contextuelle* » (Wang et Rafiq, 2012, p. 59)¹⁴⁴. Cette vision de l'ambidextrie tire son origine des travaux de O'Reilly et Tushman (1996), qui traitent du besoin des organisations de poursuivre un désir d'innovations incrémentale et radicale en tenant compte de la place d'individus capables de les traverser et d'agir avec une relative autonomie. Tous les individus ne sont pas capables d'explorer et d'exploiter, et il s'en retrouve finalement que seuls quelques individus semblent porter ces prérogatives. En effet, les contraintes auxquelles sont soumis ces individus révèlent des tensions.

O'Reilly et Tushman (1996, p. 27) affirment que « *gérer des unités qui poursuivent des stratégies différentes et qui ont des structures et cultures variées est un acte de jonglage avec lequel tous les managers ne sont pas à l'aise* »¹⁴⁵. Faisant appel à des notions de leadership, la manière dont les individus prennent leurs décisions, compte tenu de ces contraintes, et les mettent en pratique, est essentiel¹⁴⁶. Dans cette optique, Dhifallah et al (2008) identifient les pratiques de ressources humaines (RH) adaptées à la gestion d'organisations dites ambidextries. Ils affirment qu'il faut mieux étudier le mode de management et prendre en compte une approche contextuelle de l'ambidextrie¹⁴⁷ : qu'est-ce que l'ambidextrie, en termes de pratiques RH, processus et moyens, en au sein d'une même unité ?

¹⁴⁴ Traduit de l'anglais : « *the dual demands of exploration and exploitation are considered paradoxical, and little is known about the mechanisms to integrate them in the pursuit of contextual ambidexterity.* »

¹⁴⁵ Traduit de l'anglais : « *Managing units that pursue widely different strategies and that have varied structures and cultures is a juggling act not all managers are comfortable with.* »

¹⁴⁶ Ils affirment : « *although ambidexterity is a characteristic of a business unit as a whole, it manifests itself in the specific actions of individuals throughout the organization. In their day-to-day work, individuals often face choices as to how they should spend their time—should they continue to focus on an existing customer account to meet quota, or should they nurture a new customer who has a slightly different need? In business units that are aligned or adaptive, individuals are given clear instructions and receive incentives only for those activities that support either alignment or adaptation. But in a contextually ambidextrous unit, the context is dynamic and flexible enough to allow individuals to use their own judgment as to how they divide their time between alignment-oriented and adaptation-oriented activities, and both are valued and rewarded. In short, the systems that are developed at the business-unit level encourage ambidextrous behavior that is both aligned and adaptable.* » (p. 211)

¹⁴⁷ Ici, il s'agit de s'intéresser à l'ambidextrie dite contextuelle, que Gibson et Birinshaw (2004, p. 209) considèrent comme « *la capacité comportementale de faire manifester de façon simultanée l'alignement et l'adaptabilité au sein d'une même unité d'affaire* ». Traduit de l'anglais : « *the behavioral capacity to simultaneously demonstrate alignment and adaptability across an entire business unit* ».

La recherche dans cette direction espère étudier les comportements, croyances, systèmes de compréhension et processus mobilisés dans la prise en compte de la tension entre les deux logiques au sein d'une même unité. Dans son principe, l'ambidextrie contextuelle ne rejette pas la gestion des deux logiques par l'ensemble des individus qui composent une même unité fonctionnelle, mais elle est dans les faits mieux portée par une poignée d'individus. Le regroupement des activités inhérentes aux deux logiques dans une même unité est cependant intéressant et doit faire l'objet de recherches (Gibson et Birkinshaw, 2004)¹⁴⁸.

Conformément à une direction des définitions abordées précédemment, l'ambidextrie contextuelle est également reliée à des notions d'alignement et d'adaptabilité. Gibson et Birkinshaw (2004, p. 209) définissent l'ambidextrie contextuelle comme « *la capacité de réaliser simultanément l'alignement et l'adaptabilité au sein d'une unité d'affaires* »¹⁴⁹. Elle suppose une interaction étroite avec le contexte organisationnel. « *L'alignement se réfère à la capacité d'assurer la cohérence entre les activités de l'organisation, tandis que l'adaptabilité se réfère à la capacité de l'organisation à se reconfigurer pour faire face aux demandes changeantes* » (Liu et Leitner, 2012, p. 99)¹⁵⁰.

Le contexte organisationnel stimule et inspire, guide et récompense les individus pour agir d'une certaine manière. C'est ce contexte organisationnel qui permet les comportements facilitant la réalisation des logiques d'exploitation et d'exploration au sein d'une même unité fonctionnelle (Birkinshaw et Gibson, 2004 ; McCarthy et Gordon, 2011). Il faut donc mettre à disposition des ressources et un contexte organisationnel (*inputs*) pour assurer l'ambidextrie et l'innovation.

Dans cette optique, McCarthy et Gordon (2011, p. 241) « *présentent et illustrent un cadre conceptuel qui montre comment des formes plus larges de systèmes de contrôle, guidées par des objectifs R&D, peuvent être utilisées pour encourager les équipes et les individus dans des organisations R&D de poursuivre simultanément l'exploration et l'exploitation* »¹⁵¹.

¹⁴⁸ Une forme organisationnelle hybride pour gérer l'ambidextrie, transversale pour les activités d'exploitation et centralisée pour les activités d'exploration, serait même envisageable (Chanal et Mothe, 2005).

¹⁴⁹ L'ambidextrie contextuelle est « *the behavioral capacity to simultaneously demonstrate alignment and adaptability across an entire business unit. Alignment refers to coherence among all the patterns of activities in the business unit; they are working together toward the same goals. Adaptability refers to the capacity to reconfigure activities in the business unit quickly to meet changing demands in the task environment* » (p.209)

¹⁵⁰ Traduit de l'anglais : « *Alignment refers to the capability to seek coherence among organizational activities, whereas adaptability refers to the organization's capability to reconfigure to meet changing demands.* »

¹⁵¹ Traduit de l'anglais : « *We present and illustrate a conceptual framework that shows how broader forms of control system, guided by R&D goals, could be used to encourage teams and individuals in R&D organizations to simultaneously pursue both exploitation and exploration* »

Ils identifient un antécédent essentiel à l'ambidextrie que constitue le système de contrôle (*management control system*) qui passe par des « *règles, politiques, procédures, processus, technologies et incentives* » (McCarthy et Gordon, 2011, p. 242)¹⁵², et dont le modèle s'opérationnalise par :

- Un système de croyances (*beliefs systems*) autour de valeurs et de la vision des interactions. Il s'agit de « *pousser les employés à s'engager dans des activités essentielles en cohérence avec leurs valeurs, les objectifs et la direction de l'organisation* »¹⁵³ ;
- Un système interactif (*interactive systems*) qui permet d'« *examiner et communiquer les informations stratégiques aux employés de sorte à s'ajuster à la direction de l'organisation* »¹⁵⁴ ;
- Un système de frontières (*boundary systems*) relatif à la façon dont les activités sont menées au sein de frontières déterminées « *limiter stratégiquement les activités et les résultats indésirables* »¹⁵⁵
- Un système de diagnostic (*diagnostic systems*) interne permettant la mesure et récompense, qui permet notamment des alertes internes. Il s'agit de « *s'assurer qu'elles soient en accord avec les objectifs organisationnels* »¹⁵⁶.

Pour eux, système de croyances et système interactif permettent l'exploration ; les systèmes de frontières et de diagnostic permettent l'exploitation. « *Collectivement, ces quatre types de systèmes de contrôle représentent les politiques, les procédures et les technologies qui influencent les normes culturelles, les comportements et les réactions des individus et des groupes* » (p. 244)¹⁵⁷. Ces éléments conditionnent la façon dont un individu ou un groupe peut concevoir son action et agir pour participer à l'atteinte de l'ambidextrie de l'organisation. Cette vision suppose l'existence de liens forts entre des objectifs personnels et l'interaction avec un système. Sous l'angle de l'innovation, les auteurs rappellent que les acteurs sont responsabilisés et agissent en fonction des objectifs d'innovation visés par l'organisation.

¹⁵² Traduit de l'anglais : « *rules, policies, procedures, processes, technologies and incentives* »

¹⁵³ Traduit de l'anglais : « *to inspire employees to engage in activities central to the values, purpose and direction of the organization* »

¹⁵⁴ Traduit de l'anglais : « *scan for and communicate strategic information to employees so as to adjust the direction of the organization* »

¹⁵⁵ Traduit de l'anglais : « *limit strategically undesirable activities and outcomes* »

¹⁵⁶ Traduit de l'anglais : « *to ensure they are in accordance with organizational objectives* »

¹⁵⁷ Traduit de l'anglais : « *Collectively these four types of control system represent the policies, procedures and technologies that influence the cultural norms, behaviors and outcomes of individuals and groups* »

L'approche contextuelle est essentiellement focalisée sur le jugement de l'individu. Elle tente d'aborder la façon dont ceux-ci arrivent, en pratique, à concilier les exigences issues des tensions entre exploration et exploitation (Raisch et Birkinshaw, 2008 ; Gibson et Birkinshaw, 2004). Développer l'ambidextrie, ce ne serait pas simplement séparer les activités issues des deux logiques, dans une vision architecturale / structurelle de l'ambidextrie (Raisch et Birkinshaw, 2008 ; Andriopoulos et Lewis, 2009). Au contraire, ce serait aussi savoir considérer sa nature contextuelle et prendre en compte les comportements et les significations sociales liées à l'intégration des logiques d'exploration et d'exploitation (Gibson et Birkinshaw, 2004).

Suivant l'avis d'Andriopoulos et Lewis (2009), étudier l'ambidextrie suppose de traiter des phénomènes de socialisation ou encore de pratiques en construction au sein d'équipes qui partagent plus ou moins un ensemble de valeurs. Le besoin de coordonner les acteurs en jeu qui agissent au quotidien pour faire vivre ces deux logiques peut impliquer des logiques multiniveaux. Celles-ci peuvent être imbriquées les unes dans les autres. A un niveau interorganisationnel, elle conduit au concept d'ambidextrie de réseau.

2.2.3. Ambidextrie de réseau

L'ambidextrie de réseau n'est pas un concept fortement développé dans la littérature. Elle constitue une forme d'ambidextrie obtenue par effet de réseau, c'est-à-dire par effet d'externalisation de l'une ou l'autre des logiques d'exploration ou d'exploitation. Riccaboni et Moliterni (2009) étudient les notions d'alliances exploratoires et d'exploitation dans le cadre du management stratégique et de l'innovation technologique. Ils abordent la possibilité, pour une firme, d'établir des liens de partenariats avec d'autres firmes pour innover, soit pour explorer, soit pour exploiter¹⁵⁸. Les auteurs n'étudient pas la concomitance des deux objectifs, bien qu'ils la considèrent possible.

Dans ce cadre, l'alliance devient le lieu privilégié pour atteindre l'ambidextrie, par effet de réseau (Rothaermel et Deeds, 2004 ; Lavie et Rosenkopf, 2006 ; Yamakawa et al 2011 ; Yang et al, 2014).

¹⁵⁸ Notons qu'une organisation ne se contente pas d'externaliser continuellement la même logique (Lavie et Rosenkopf, 2006).

Chanal et Mothe (2005, p. 34) affirment que « *dans une ambidextrie de réseau, les activités d'exploitation et de réseau sont réparties de façon légale entre entités distinctes fonctionnant dans le réseau. Parfois, l'objet des études sur l'ambidextrie s'étend du design organisationnel aux compétences exigées pour atteindre tantôt l'innovation dans l'exploitation, reliée aux compétences actuelles, tantôt l'innovation d'exploration, qui crée de la distance avec les compétences centrales habituellement détenues.* »¹⁵⁹ Nous retrouvons ici le principe d'une palette théorique ouverte pour étudier les questions de management stratégique sous l'angle de l'innovation.

Divers points de vue sont possibles quant à la question de l'internalisation ou l'externalisation de la question de l'ambidextrie. Pour certains auteurs, l'approche par les réseaux soutient que les activités d'exploration doivent faire appel à des ressources externes, tandis que les activités d'exploitation devraient être intégrées en interne (Ferrary, 2008). A l'inverse, Raisch et al (2009) voient les alliances comme un recours externe permettant essentiellement l'exploration. Enfin, pour d'autres, l'une et l'autre des logiques peuvent être recherchées en fonction des partenariats (Rothaermel et Deeds, 2004).

Nous pensons que l'alliance ne constitue donc pas uniquement, pour une organisation, un moyen d'externaliser la question de l'ambidextrie, mais au contraire une configuration pertinente permettant de l'atteindre.

Cette approche « réseau » de l'ambidextrie est relativement récente. Après l'appel de Raisch et al (2008) pour de futures recherches sur les processus internes et externes qui permettent à une organisation de développer l'ambidextrie, divers auteurs ont tenté de prendre en compte cette problématique. Rothaermel et Alexandre (2009) étudient l'ambidextrie comme la poursuite de logiques d'exploration et d'exploitation obtenue grâce à la combinaison de connaissances internes et externes au sein d'une même organisation. Or, la connaissance peut être accessible et développée dans le cadre de clusters cherchant l'innovation (Bocquet et al, 2013)¹⁶⁰. Quant à Wessel et al (2010), ils étudient l'ambidextrie en mobilisant les approches par les compétences et les capacités dynamiques dans les relations interorganisationnelles, notamment les réseaux.

¹⁵⁹ Traduit de l'anglais : « *In network ambidexterity, the activities of exploitation and exploration are distributed between legally distinct entities functioning in a network. Sometimes the object of studies on ambidexterity shifts from the organizational design to the competences required to sustain such as innovation in exploitation, which relies on current competences, and innovation in exploration, which distances itself from existing central competences.* »

¹⁶⁰ Les auteurs n'étudient pas l'ambidextrie. Il s'agit ici de constater ici la connaissance obtenue dans le cadre d'une dynamique de réseau.

Avant l'appel clair de Raisch et al (2008), des recherches avaient déjà « pressenti » cette question (Rothaermel et Deeds, 2004 ; Lavie et Rosenkopf ; Lin et al, 2007). Lin et al (2007) étudient l'ambidextrie dans un contexte de formation d'alliance. Sans proprement parler d'ambidextrie de réseau, mais d'ambidextrie d'alliance, ou d'ambidextrie dans un contexte de réseau, ils étudient le degré de nouveauté des partenaires de l'alliance. Considérant l'ambidextrie comme un état, ils définissent les alliances comme pouvant être d'exploration, d'exploitation ou les deux simultanément¹⁶¹.

Rothaermel et Deeds (2004) étudient les dynamiques d'exploration et d'exploitation au sein d'alliances cherchant l'innovation. Pour eux, les firmes s'allient en fonction des logiques dont ils ont besoin. Il en résulte une considération séquencée de l'innovation. Dans une « gestion de portefeuille d'alliances », « *la question du développement produit commence avec des alliances d'exploration et se poursuit au travers d'alliances d'exploitation, afin de permettre l'amélioration de la capacité à découvrir, développer et commercialiser de nouveaux produits. Ce sentier implique un système d'utilisation d'alliance commençant par l'exploration et suivi par l'exploitation* » (p. 204)¹⁶².

¹⁶¹ Lin et al (2007, p. 1651) déclarent : « *Nous avons identifié le nombre total d'alliances formées par une firme annuellement, localisé tous les partenaires de ces alliances, et vérifié si chaque partenaire avait une relation antérieure (vieux partenaire) ou aucune relation (nouveau partenaire) avec la firme. Notre étude tente de comparer les implications de performance d'une approche focalisée vers l'ambidextrie vs une approche non ambidextrie dans la sélection du partenaire de l'alliance. Enfin, nous avons choisi de diviser de façon dichotomique l'ambidextrie d'alliance. Une valeur de 1 ou 0 pour l'index d'exploration (voir tableau 1) indiquera que la firme possède uniquement de nouveaux ou de vieux partenaires pour une année donnée. (...) Idéalement, une ambidextrie parfaite exigerait un nombre égal de nouveaux et vieux partenaires, ce qui résulte, en termes de valeurs du calcul, à un chiffre de 0,5 dans l'index d'exploration pour une année donnée. Dans la présente étude, nous choisissons une approche plus large et réalise sur la question de l'ambidextrie et examinons si les firmes ont un mélange de nouveaux et vieux partenaires* ».

Traduit de l'anglais : « *we identified the total number of alliances formed by a firm for each year, located all the partners from these alliances, and checked if each partner had prior relation (old partner) or no prior relation (new partner) with the firm. Our study intends to compare the performance implications of an ambidextrous versus a non-focused approach in alliance partner selection. Thus, we opted to dichotomize the alliance ambidexterity. A value of 1 or 0 on the exploration index (see Table 1) would indicate that firm has only new or old alliance partners respectively in a given year. (...) Ideally, a perfect ambidexterity would require an absolute equal number of new partners and old partners, which would result in a value of 0.5 in the exploration index for a firm each year. In this study, we take a broader and more realistic view on the issue of ambidexterity and examine whether firms have mixed numbers of new and old partners.* » Leur calcul est le suivant: Exploration index = (total # of new partners for all of a firm's alliances in year t) / (total # of all partners for a firm's alliances in year t). L' « *alliance ambidexterity* » désigne les alliances présentant un rapport exploration / exploitation entre 0,2 et 0,8. Si oui, ils y concluront une valeur = 1 (ambidextrie). Si non, ils choisiront la valeur dichotomique = 0.

¹⁶² Traduit de l'anglais : « *Building on these insights, we suggest a product development path beginning with exploration alliances and continuing through exploitation alliances, which should enhance the ability of technology ventures to discover, develop, and commercialize new products. This path implies a system of alliance utilization beginning with exploration followed by exploitation.* »

Pour résumé, rappelons ce propos d'Andriopoulos et Lewis (2009, p. 696), qui déclarent : « *Réussir l'exploitation et l'exploration permet d'atteindre le succès, ou assurer la survie, mais suppose une gestion des tensions. Les organisations ambidextres excellent à exploiter les produits existants permettant une innovation incrémentale et à explorer de nouvelles opportunités pour favoriser une innovation plus radicale, mais la recherche sur le sujet est limitée* »¹⁶³.

Pour que l'ambidextrie permette la performance (Gibson & Birkinshaw, 2004; He & Wong, 2004), le maintien d'un équilibre entre exploration et exploitation est essentielle (McNamara & Baden-Fuller, 1999).

Une première question s'avère donc être : Comment les alliances gèrent-elles la question de l'ambidextrie ? Comment l'atteignent-elles ?

¹⁶³ Traduit de l'anglais : « *Achieving exploitation and exploration enables success, even survival, but raises challenging tensions. Ambidextrous organizations excel at exploiting existing products to enable incremental innovation and at exploring new opportunities to foster more radical innovation, yet related research is limited.* »

2.3. Gérer l'ambidextrie

Selon Nosella et al (2012), l'ambidextrie demeure un sujet majoritairement étudié comme mineur (plus de 60% des articles de leur panel). Ils identifient quatre sujets habituellement abordés dans les travaux sur l'ambidextrie :

- 1- Ambidextrie structurelle
- 2- Ambidextrie contextuelle
- 3- Antécédents et conséquences
- 4- Les *cross boundaries* perspectives

Selon les auteurs, la perspective relative aux frontières, récente, met l'accent sur les **considérations multi-niveaux** (interaction individus-fonctions-organisations) et transversales (dynamique processuelle de l'innovation) de l'ambidextrie.

Il apparaît difficile de cantonner les questions de l'ambidextrie à la fonction, ni même à l'organisation ; fonctions et organisations doivent prendre en compte leur environnement et leurs interlocuteurs pour collaborer en vue d'atteindre l'ambidextrie.

Selon Litchfield et Gentry (2010, p. 459), « *les précédentes recherches sur l'ambidextrie, focalisées sur le niveau macro, comme la firme ou l'unité d'affaires, sont utiles, bien que les études empiriques qui examinent le construit à un niveau micro sont inexistantes. Plus d'attention vers le niveau micro (un processus organisationnel unique, un projet (développement de nouveau produit, par exemple)), permettrait d'étudier les solutions que les firmes trouvent pour résoudre ces tensions spécifiques. Une unité d'analyse plus petite permet au chercheur de découvrir les routines et pratiques organisationnelles mentionnés précédemment et qui conduisent au développement de la capacité d'ambidextrie* »¹⁶⁴.

Selon eux, « *la nature multiple des routines et des capacités [de l'ambidextrie] ont été presque entièrement ignorées. Il est temps désormais d'investiguer la façon dont l'ambidextrie émerge réellement du contexte en observant le fonctionnement interne de routines spécifiques. La clarification est également nécessaire au niveau organisationnel à partir duquel l'ambidextrie prend place : l'ambidextrie est-elle un attribut de l'individu ? De l'organisation entière ou*

¹⁶⁴ Traduit de l'anglais : « *Prior research on ambidexterity focused at the macro level, such as the firm or business unit, is plentiful, while empirical studies that examine the construct at a more micro level are scarce. Shifting attention from the macro to the micro – a single organizational process, project, or phase (new product development, for example) – would enable study of the solutions firms find to resolve specific tensions. A smaller unit of analysis allows the researcher to discover the organizational routines and practices mentioned above that lead to the development of the ambidexterity capability*»

d'une unité d'affaire ? Comment des acteurs individuels mettent en œuvre au quotidien les routines organisationnelles d'exploitation et d'exploration ? Ces routines permettent-elles de changer et fonctionner comme une capacité dynamique ? » (p. 460) ¹⁶⁵

Les études sur l'ambidextrie sont donc incitées à investiguer différents niveaux, notamment le niveau individuel. Cette question peut être liée en premier lieu à la façon dont l'ambidextrie se séquence : est-elle le résultat d'une dynamique cyclique, par étapes (c'est-à-dire séquencée), ou d'une dynamique plus enchevêtrée (relative à la concomitance ou simultanéité des logiques) ? (Raisch et al, 2009).

S'il existe une considération pour un aspect cyclique du développement de l'ambidextrie (Eisenhardt et Brown, 1998; Ferrary, 2008), la plupart des recherches étudient l'ambidextrie de façon plus subtile, au travers d'un développement enchevêtré des logiques tout au long des activités (Siggelkow et Levinthal, 2003; Gupta et al, 2006; Raisch et Birkinshaw, 2008; Raisch, et al., 2009; Farjaudon et Soulerot, 2011). Les deux approches sont possibles, selon les besoins et objectifs organisationnels.

Cette situation peut être liée au fait qu'un environnement changeant puisse pousser les entreprises à s'adapter continuellement dans le temps ; la donne du marché conditionne les besoins des firmes.

Or, Raisch et al (2009) constatent que **la façon dont l'organisation, l'individu ou l'entité va s'adapter pour assurer l'ambidextrie demeure inexplorée**. De même, d'après Kacioui-Maurin (2011), les études menées sur l'ambidextrie se focalisent principalement sur les innovations de produit (le résultat) plutôt que sur les **mécanismes de coordination**-mêmes (intra- et interorganisationnels) des processus d'innovation mis en œuvre.

Ainsi, « *il est temps désormais d'investiguer la façon dont l'ambidextrie émerge réellement du contexte en observant le fonctionnement interne des routines spécifiques, ce qui permettrait d'identifier les micro-fondations et les mécanismes clés utilisées par les firmes pour résoudre les tensions* » (Raisch et al, 2009). Comme Ireland et al (2002, p. 436), « *nous affirmons que les routines de l'alliance management révèlent une logique managériale qui*

¹⁶⁵ Traduit de l'anglais : « *multilayered nature of routines and capabilities has been almost entirely ignored. It is now time to investigate how ambidexterity really emerges from the context by looking at the internal working of specific routines, which could provide the micro-foundations and key mechanisms used by firms to resolve tensions. Clarification is needed also on the organizational level at which ambidexterity takes place: is ambidexterity an attribute of an individual? Is ambidexterity an attribute of either the whole organization or of the single unit? How do every day individual actors shape exploitation and exploration organizational routines? Do these ambidextrous routines permit change and work as a dynamic capability? »*

*gouverne les processus de prise de décision relative à l'alliance au travers de la firme »*¹⁶⁶. Dans une dimension stratégique, le processus est particulièrement transversal.

Sur cette voie, Jansen et al (2012, p. 1287) affirment qu'« *une unité ambidextre peut créer et capturer de la valeur ajoutée en combinant des idées, des informations et intrants d'autres unités, mais les possibilités d'un tel échange productif diminuent probablement à mesure que la différenciation est forte. Non seulement la différenciation complique les échanges inter-unités, en donnant lieu à des différences dans les structures, les systèmes et les processus entre les unités, mais elle renforce également la prépondérance des objectifs paroissiaux et les intérêts, qui peuvent nuire à la capacité d'ambidextrie des unités dans la réalisation de synergies entre activités d'exploration et d'exploitation pour plus de gains en performance.* »¹⁶⁷. Il résulte de leur étude empirique que la différenciation structurelle au niveau de l'organisation ne suffit pas pour comprendre la relation existant entre ambidextrie de l'unité et performance de l'unité. Il serait erroné de croire que la différenciation structurelle soit un modérateur d'une relation pouvant exister entre « unité ambidextre » et performance de cette unité. Il faudrait dépasser la question d'une séparation des structures pour étudier la performance en lien avec l'ambidextrie.

Dans ce cadre, la question de l'**ambidextrie contextuelle apparaît comme plus intéressante**, car elle met en évidence tout un **système d'actions organisées** pour atteindre les objectifs stratégiques des organisations. Puisque la centralisation serait le reflet du degré de concentration de la prise de décision dans les hautes sphères de l'organisation, place de l'autorité formelle dans les mécanismes hiérarchiques, les auteurs supposent qu'un contexte décentralisé permet plus de marge de manœuvre aux unités. Les ressources deviennent un moteur de l'engagement et de la vitalité des unités ambidextres.

Selon les auteurs, les unités réalisent mieux leur état d'ambidextrie et atteignent plus facilement leur performance quand elles peuvent distribuer et user de leurs ressources de façon indépendante, car elles utilisent leurs propres système et processus pour réaliser les activités d'exploration et d'exploitation (à condition d'agir de façon fluide et au bon moment). « *Pour*

¹⁶⁶ Traduit de l'anglais : « *we argue that alliance management routines reveal a managerial logic that governs alliance-related decision-making processes throughout the firm.* »

¹⁶⁷ Traduit de l'anglais : « *An ambidextrous unit can create and capture additional value by combining insights, information, and input from other units, but opportunities for such a productive exchange likely decrease as differentiation goes up. Not only does differentiation complicate interunit exchanges by giving rise to differences in structures, systems, and processes across units but it also heightens the salience of parochial goals and interest—all of which can detract from ambidextrous units' ability to realize synergies between exploratory and exploitative activities for more performance gains.* »

que les unités ambidextres atteignent une performance supérieure, il est important qu'elles soient capables de distribuer les ressources de façon appropriée entre exploration et exploitation, d'une manière fluide et opportune. (...) A l'inverse, en tant que ressource en interdépendance avec d'autres unités, l'unité focale peut alors échouer à diriger les bonnes ressources en cas de besoin, et ne pas assurer ainsi le changement ou l'ajustement à temps entre les activités exploratoires et d'exploitation (...) Enfin, les unités ambidextres ne peuvent pas optimiser leurs activités une par une pour une performance maximale ; des changements dans une activité peuvent exiger des changements concomitants dans d'autres unités. » (Jansen et al, 2012, p. 1291)¹⁶⁸. L'étude de Jansen et al (2012) met donc en évidence toute une dimension managériale essentielle dans l'atteinte de l'ambidextrie.

Cette position est confirmée par l'étude quantitative de Brion et al (2008), qui se focalise au niveau intra-organisationnel et auprès de 307 entreprises. L'étude montre que pour combiner innovations d'exploitation et d'exploration, **les modes de management** (comme l'incitation à la prise de risques) **ont un impact plus important que la séparation structurelle** prônée par certains auteurs (ambidextrie structurelle). Les auteurs considèrent qu'il est important de comprendre comment une organisation assure l'ambidextrie dans un contexte d'innovation.

Aussi, loin de nous prononcer sur la configuration structurelle pertinente pour gérer l'ambidextrie, tout comme Bouzid (2011), il nous apparaît particulièrement intéressant d'étudier ces mécanismes en jeu dans l'optique d'un management stratégique des alliances. Plus que la possession ou la mise en commun de ressources physiques dans l'alliance, comment celles-ci sont manipulées et articulées pour répondre aux objectifs de l'alliance ? est une question plus pertinente. **Dans cette thèse, nous nous intéresserons donc à la manière dont il est possible de concilier les logiques d'exploration et d'exploitation au quotidien et d'atteindre éventuellement diverses formes d'ambidextrie, afin de comprendre plus en profondeur quels mécanismes sont en jeu dans la gestion de l'ambidextrie.**

Or, comme les développements précédents le laissent transparaître, l'un des mécanismes essentiels de coordination se base sur l'action d'individus qui permet d'« *atteindre l'ambidextrie au niveau opérationnel dans des organisations complexes* » (Turner et al, 2013,

¹⁶⁸ Traduit de l'anglais : « *For ambidextrous units to achieve superior performance, it is important that they be able to distribute appropriate resources between exploration and exploitation in a fluid and timely manner. [...] Conversely, being resource interdependent with other units, the focal unit may fail to command the right resources when needed, and thus fail to make in-time switching or adjustment between the exploratory and exploitative activities. [...] Hence, ambidextrous units cannot optimize their activities one at a time for maximal gains; changes in one activity might require concomitant changes in other units.* »

p. 323)¹⁶⁹. Les auteurs affirment que « *les managers peuvent influencer l'exploitation et l'exploration à de multiples niveaux* » (p. 325)¹⁷⁰. Ils peuvent, par leurs décisions et leur participation aux frontières organisationnelles, impacter sur l'atteinte de l'ambidextrie (Mom et al, 2009).

Étudier les alliances, notamment dyadiques et issues de divers secteurs, est un contexte particulièrement pertinent pour étudier l'ambidextrie (Lavie et Rosenkopf, 2006). Dans un contexte d'alliances, l'acteur capable de comprendre les enjeux multiniveaux identifiés dans les questions d'ambidextrie est l'alliance manager. Il a pour mission principale de gérer l'alliance, afin de lui faire atteindre ses objectifs.

¹⁶⁹ Traduit de l'anglais : « *to achieve ambidexterity at the operating level in complex organizations.* »

¹⁷⁰ Traduit de l'anglais : « *managers can influence exploitation and exploration at multiple levels* »

2.4. Focus sur l'alliance manager, maillon individuel susceptible de porter les enjeux de l'ambidextrie au sein des alliances

Les alliance managers (ou managers d'alliances –les deux termes seront utilisés indifféremment dans la thèse–) sont une catégorie d'acteurs particuliers dans les alliances. Ce sont des acteurs difficiles à appréhender. En effet, les appellations associées au concept d'alliance managers sont multiples (Bell et al, 2013 ; Niesten et Jolink, 2015 ; Ibrahim et al, 2014 ; Ibrahim, 2016). La fonction est peu formalisée et polysémique (Castaldi et al, 2014). Il peut sans doute expliquer le problème ou la confusion existant entre la dénomination et le contenu de la fonction (Taylor, 2005 ; Vlaar et al, 2007 ; Duysters et al, 2012 ; Castaldi et al, 2014). La littérature semble donc hésiter à définir avec exactitude ce qu'est un alliance manager et quelle est la nature de sa mission.

Pour Bell et al (2013), les alliance managers sont des « praticiens des alliances »¹⁷¹ particulièrement engagés dans leur exécution. Selon eux, ils peuvent appartenir à l'un des membres d'une alliance ou encore être des consultants prodiguant leur expertise aux organisations désireuses de s'allier.

Selon Niesten et Jolink (2015, p. 75), les alliances managers peuvent être assimilés aux concepts individuel de de « *sponsor d'alliance* », de « *spécialiste d'alliance* », de « *gatekeeper d'alliance* », de « *vice-président ou directeur des alliances* », voire fonctionnel d'« *équipe d'alliance management* », , de « *bureau d'alliance* », de « *comité et d'équipe spécialisée d'alliance* », ou encore de « *département d'alliance* »¹⁷².

Pour Ibrahim (2016), ils sont l'ensemble des « experts d'alliances » engagés diversement dans les alliances et qui peuvent avoir d'autres dénominations dépendamment des entreprises : « *alliance manager adjoint* », « *manager des relations-clé* », « *manager de construction* », « *ingénieur projet senior* », « *manager des risques* », « *manager de culture d'alliance* »...etc¹⁷³.

¹⁷¹ Traduit de l'anglais : « *alliance practitioners* »

¹⁷² Traduit de l'anglais : « *Corporate alliance office; vice-president or director of alliances; alliance (management) team; alliance department; alliance manager; alliance sponsor, alliance specialist; alliance gatekeeper; alliance committees and taskforces* »

¹⁷³ Traduit de l'anglais : « *Alliance Manager [...] Deputy Alliance Manager [...] Key Relationship Manager [...] Construction Manager [...] Senior Project Engineer [...] Alliance Manager [...] Risk Manager [...] Senior Project Manager [...] Project Service Manager [...] Design Manager [...] Construction Manager [...] Design Delivery* »

Nommer un expert des alliance « manager de risques », « manager des relations-clé » ou encore « manager de culture d'alliance » nous semble révélateur du sens que peuvent donner les organisations aux alliance managers.

Selon Taylor (2005), ce sont des acteurs très au fait des processus en jeu dans la mise en œuvre des alliances et la performance qui en résulte. Ils font face aux tensions inhérentes aux alliances (Vlaar et al, 2007 ; Castaldi et al, 2014), notamment celles qui sont relatives « *à la formalisation [qui suppose] d'adopter une semi-structure dans laquelle les outputs sont formalisés mais pas le comportement, [de justifier] la formalisation en se référant à des facteurs au-delà de leur contrôle [et d'alterner] leur implication selon les exigences de chacune des firmes partenaires* » (Vlaar et al, 2007, p. 437)¹⁷⁴.

Ils assurent le lien entre les organisations et les équipes (Taylor, 2005 ; De Man, 2005 ; Duysters et al, 2012 ; Bell et al, 2013 ; Menzies, 2013 ; Niesten et Jolink, 2015 ; Ibrahim, 2016) et peuvent s'occuper d'une ou plusieurs alliances à la fois (De Man, 2005).

Castaldi et al (2014, p. 815) affirment que les managers d'alliances doivent gérer « *le développement des routines et des processus visant à coordonner les activités des partenaires, échanger la connaissance et construire des liens sociaux* »¹⁷⁵.

Les alliance managers s'occupent du partage et transfert de connaissances (Ireland et al, 2002 ; Niesten et Jolink, 2015), soutiennent la formulation des stratégies d'alliances (Hoang et Rothaermel, 2005 ; Duysters et al, 2012), assure la correcte répartition des ressources (Bell et al, 2013 ; Duysters et al, 2012) et ont pour mission de satisfaire les objectifs collectifs (De Man, 2005 ; Duysters et al, 2012 ; Niesten et Jolink, 2015) mutuellement profitables aux partenaires de l'alliance (Ireland et al, 2002).

La littérature s'accorde sur le fait qu'ils sont un maillon indispensable entre le terrain et la direction de l'alliance (Taylor, 2005 ; Vlaar, 2007 ; Bell et al, 2013 ; Castaldi et al, 2014 ; Niesten et Jolink, 2015).

Manager [...] Board Member [...] Pavement Manager [...] Senior Manager [...] Alliance Culture Manager [...] Urban Roads Manager ». Ibrahim et al (2014) utilisent également le concept de « *design manager* » (chef concepteur) pour désigner les experts de l'alliance.

¹⁷⁴ Traduit de l'anglais : « *The alliance managers in this particular relationship attempted to reduce or capitalize on the tensions associated with formalization by: (1) adopting a semi-structure, in which outcomes were formalized, but behaviour was not; (2) justifying formalization through referring to factors that were beyond their control, and; (3) alternating their emphasis on different requirements by each of the partner firms.* »

¹⁷⁵ Traduit de l'anglais : « *to the development of routines and processes aimed at coordinating activities with the partner, exchanging relevant knowledge and building social bonds.* »

Ils ne sont pas des canaux passifs de la volonté de leur hiérarchie (Vlaar et al, 2007 ; Castaldi et al, 2014) mais instituent des relations essentielles à la bonne conduite de l'alliance (Hutt et al, 2000 ; Ireland et al, 2002).

En pratique, ils sont capables de faire quotidiennement des choix relativement difficiles pour concilier les objectifs de l'alliance (Ireland et al, 2002 ; De Man, 2005 ; Hoang et Rothaermel, 2005 ; Vlaar et al, 2007 ; Duysters et al, 2012 ; Bell et al, 2013 ; Castaldi et al, 2014 ; Niesten et Jolink, 2015).

Selon Pellegrin-Boucher et Fenneteau (2005, p. 124)¹⁷⁶, « *le rôle des alliance managers est [...] de s'impliquer dans la relation coopérative, un de leurs objectifs étant de commercialiser certains produits et/ou services en collaboration avec le partenaire. [...] Cette division du travail instituée dans les entreprises étudiées et le rôle dévolu aux alliance managers, contribuent activement à la maîtrise du paradoxe. Dans le domaine des technologies de l'information en particulier, les alliance managers correspondent à un besoin effectif de gérer des partenariats de plus en plus nombreux et complexes qui impliquent fréquemment des firmes concurrentes [...] Les responsables d'alliances, chargés de la dimension coopérative, permettent ainsi de relier et de coordonner des intérêts théoriquement contradictoires.* »

Elmuti et al (2012) considèrent que les alliances stratégiques qui réussissent le mieux sont celles qui sont évolutives et ont traversé un processus d'apprentissage, de réévaluation et de réajustement permanent, qui dépendent de l'action d'individus. Le manager d'alliance, inséré dans une « organisation à ciel ouvert », pourrait donc être considéré comme un maillon constructeur de l'action de l'alliance et de ses mécanismes d'adaptation et de configuration. En conséquence, nous affirmons dans cette thèse que **l'alliance manager est un acteur susceptible de porter les problématiques de gestion d'ambidextrie.**

Ce focus permet d'étudier la problématique de la gestion de l'ambidextrie en écho à un appel de la littérature sur les mécanismes de sa gestion dans un contexte d'alliance. Déterminer son rôle exact constitue l'objectif de la thèse. Or, l'alliance manager, en tant qu'acteur aux interfaces de l'alliance, peut être considéré comme un *boundary-spanner* (Williams, 2013 ; Bamford et al, 2003), concept qui est abordé dans le troisième chapitre de notre thèse. Ce concept permet de présenter notre problématique et articuler l'ensemble des points précédemment abordés (innovation dans l'alliance, ambidextrie, puis boundary-spanner).

¹⁷⁶ Notons que les auteurs se focalisent sur la tension concurrence-compétition, tout aussi intéressante à étudier.

Synthèse du chapitre 2

Dans ce chapitre, nous avons vu que l'ambidextrie désigne la situation d'équilibre entre des logiques d'exploration et d'exploitation. Elle est étudiée sous trois formes : l'ambidextrie structurelle, contextuelle et de réseau. L'ambidextrie structurelle, la forme la plus courante étudiée dans la littérature (O'Reilly et Tushman, 1996 ; Benner et Tushman, 2003 ; De Visser et al, 2010 ; McCarthy et Gordon, 2011 ; Jansen et al, 2009 ; Turner et al, 2013), considère que l'exploration et l'exploitation sont des dynamiques qui doivent être cloisonnées dans des structures duales au sein de l'organisation. Pour les auteurs, il existe alors une séparation physique et spatiale entre unités dédiées à l'exploitation et l'exploration (exemple : R&D et production). L'ambidextrie contextuelle considère qu'il est plus pertinent de s'intéresser à une différenciation des dynamiques sur la base des valeurs culturelles, des normes et règles, de façon transversale, qui s'imposent à l'individu, aptes à juger des demandes antagonistes et de les gérer (Gibson et Birkinshaw, 2004 ; McCarthy et Gordon, 2011 ; Liu et Leitner, 2012 ; Wang et Rafiq, 2014). Pour cela, ils utilisent notamment des systèmes et procédés / processus dans leur contexte (Nosella et al, 2012). L'ambidextrie de réseau, enfin, considère qu'une externalisation d'une ou l'autre des logiques est une façon de prendre en compte le besoin d'atteindre l'ambidextrie (Rothaermel et Deeds, 2004 ; Chanal et Mothe, 2005 ; Andriopoulos et Lewis, 2009).

Les chercheurs ont voulu distinguer différents types d'ambidextrie dans la littérature, notamment l'ambidextrie dite « structurelle » (Lin et al, 2007) de l'ambidextrie dite « contextuelle » (Andriopoulos et Lewis, 2009), alors qu'elles ne sont pas exclusives l'une de l'autre.

Or, les mécanismes et routines qui permettent d'atteindre l'ambidextrie demeurent relativement inexplorés, notamment au niveau individuel, où la transversalité des acteurs apparaît comme importante (Mom et al, 2009 ; Litchfield et Gentry, 2010 ; Jansen et al, 2012 ; Turner et al, 2013). Dans cette perspective, les alliance managers représentent des acteurs potentiellement pertinents pour porter la problématique d'ambidextrie (Ireland et al, 2002 ; De Man, 2005 ; Taylor, 2005 ; Hoang et Rothaermel, 2005 ; Vlaar et al, 2007 ; Duysters et al, 2012 ; Bell et al, 2013 ; Castaldi et al, 2014 ; Niesten et Jolink, 2015) dans le management stratégique des alliances sous l'angle de l'innovation. Ils sont assimilables au concept de « boundary-spanner », objet du chapitre 3.

Le schéma suivant (**figure 3**) récapitule les développements du chapitre 3.

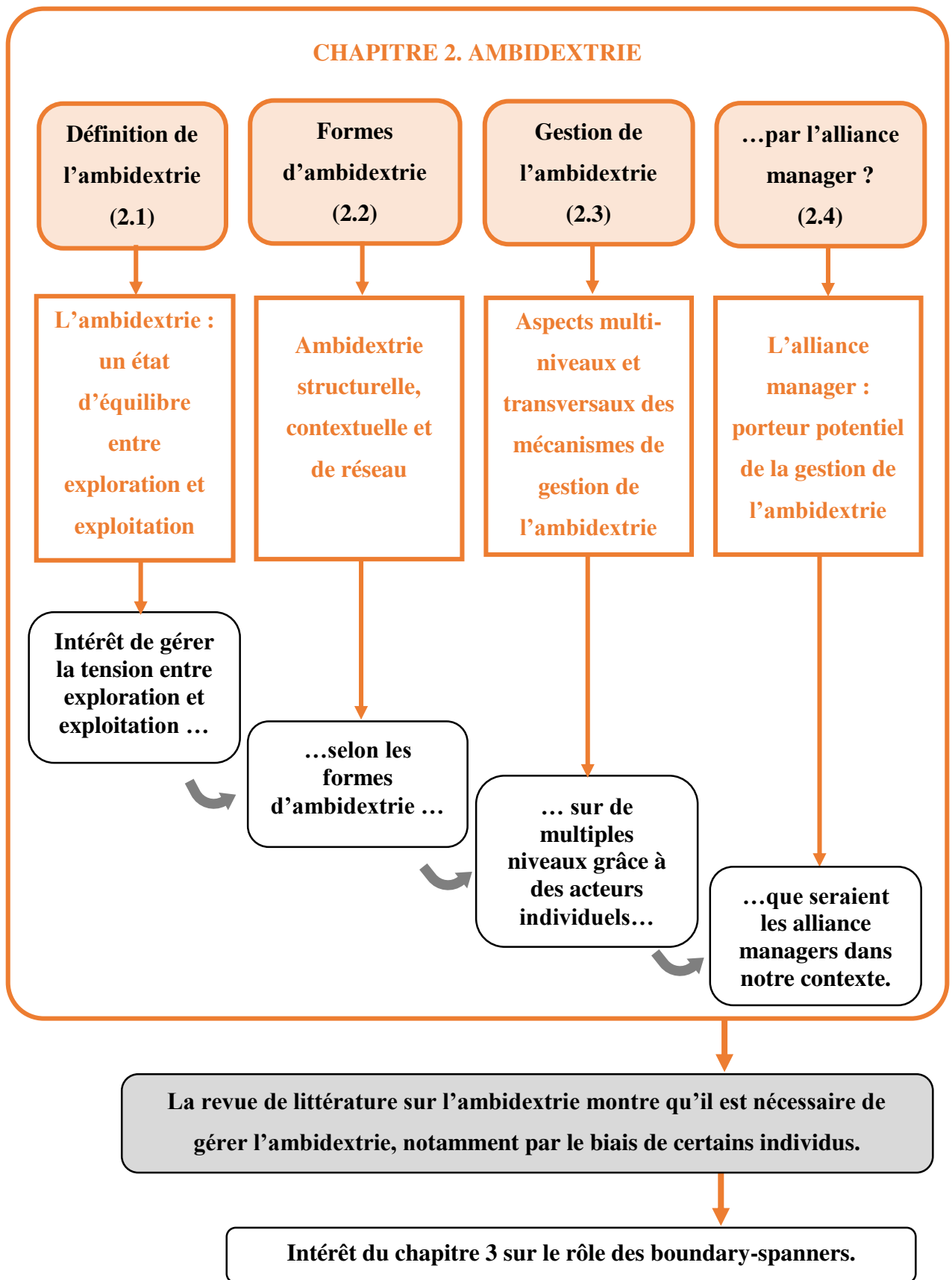


Figure 3. Structure du chapitre 2.

CHAPITRE 3. ROLES DES *BOUNDARY-SPANNERS*, ACTEURS-FRONTIERES DANS LA GESTION DE L'AMBIDEXTRIE

*Avec le boundary-spanner comme anse,
Elle structure son toit
Est-elle un lieu de plaisance
Sous l'action de ses doigts ?*

Le chapitre 3 permet d'identifier clairement notre problématique. Pour cela, il aborde le concept de *boundary-spanner*, l'acteur-frontières que constitue l'alliance manager dans le cadre des alliances. Celui-ci est soupçonné d'être le porteur de la gestion de l'ambidextrie dans les alliances.

Après avoir défini le concept de *boundary-spanner* (3.1.), nous identifions les rôles qui lui sont traditionnellement attribués dans la littérature (3.2.), ce qui nous permet d'appréhender éventuellement ceux qui peuvent être mobilisés par l'alliance manager pour gérer l'ambidextrie dans les alliances (3.3).

Dans ce cadre, nous tentons de comprendre sa place, postulant qu'il n'est pas qu'un simple outil, mais un acteur pro-actif indispensable dans la gestion de l'ambidextrie.

3.1. Les boundary-spanners : définition et caractérisation.

Le concept de « *boundary-spanner* » est relativement ambigu ou « flottant » dans la littérature. C'est un terme anglais qui signifie « celui qui enjambe (ou traverse) la frontière ». La notion de « *boundary-spanner* » a été particulièrement couverte dans les années 70-80, avant de quasiment disparaître de la littérature dans les années 2000. Elle reconnaît cependant un regain depuis quelques années (Butler, et al, 2012; Di Marco et al, 2010; Fugate et al, 2012; Peng et Sutanto, 2012; Zhao et Anand, 2013; Huang et al, 2013; Vieru et Rivard, 2015; Korschun, 2015; Villani et Phillips, 2015; Ryan et O'Malley, 2016; Smith, 2016; Kumar, 2016).

Ce regain peut être le fruit de questionnements sur le développement de relations interorganisationnelles. En effet, les organisations ont des frontières poreuses ; dans ce cadre, et notamment dans une perspective d'innovation « ouverte », la place d'acteurs capables de traverser ces frontières devient importante. Il s'agit de dépasser la vision traditionnelle d'une l'organisation cantonnée à un espace fermé et figé. Les relations interorganisationnelles sont des lieux d'échange, de création de liens, mais aussi de mise en commun d'actifs divers. Elles marquent le fait que les firmes ne peuvent être isolées de leur environnement externe (Granovetter, 1985). L'innovation résulte alors d'une combinaison unique de connaissances disparates, dont le chemin passe nécessairement par le dépassement des frontières de l'entreprise (Ahuja, 2000). Le concept de *boundary-spanner* prend tout son sens.

Nous pouvons trouver dans la littérature des acceptions similaires à la notion de *boundary-spanners*, que sont les termes « *gatekeepers* » (Ansett, 2005), « *lynchpins* » (Katz et Kahn, 1966) ou « *brokers* » (Radjou et al, 2008) dans une acception anglophone. Dans la littérature francophone, nous retrouverons également des termes proches, que sont les termes de « marginal-sécant » partie prenante de plusieurs systèmes d'actions (Dietrich, 2009) ou encore d'« hommes-orchestres » et autres pivots (Abbitan et Assens, 2011) dans une équivalence francophone.

Le tableau ci-dessous (**tableau 9**) récapitule un ensemble de définitions associées aux *boundary-spanners*.

Termes de la littérature	Définitions	Références
Boundary-spanner	« Une classe évaluable et distinctive d'acteurs opérant dans des environnements collaboratifs intra- et extra-sectoriels, qui inclut les partenariats, les alliances, les réseaux, les consortia et autres formes d'intégration » « un ensemble d'individus qui ont un rôle ou responsabilité dédié pour travailler dans un environnement multi-acteurs et multi-sectoriel, et qui s'engage dans des activités-, processus- et pratiques-frontières » ¹⁷⁷	(Williams, 2011, p. 27)
	« Membres organisationnels qui lient leur organisation avec l'environnement externe » ¹⁷⁸	(Kapucu, 2006, p. 210)
	Ils « réalisent les fonctions frontières au niveau des interfaces organisationnelles, avec les clients (vendeurs, service après-vente) et les fournisseurs (acheteurs, responsables approvisionnement) » ¹⁷⁹	(Kusari et al, 2005, p. 1)
	« Des individus qui sont perçus par les autres membres de leurs groupes respectifs et les autres groupes extérieurs importants comme s'engageant dans des interactions significatives avec ces groupes extérieurs et/ou par d'autres manières pour améliorer les transactions intergroupes » ¹⁸⁰	(Barner-Rasmussen et al, 2010, p. 1)
	« Individus qui opèrent à la périphérie des frontières d'une organisation, assurant au niveau organisationnel les tâches correspondantes et reliant l'organisation interne à des éléments externes » ¹⁸¹	(Leifer and Delbecq, 1978, cités par Zhao et Anand, 2013, p. 1517)
	Un employé qui « s'engage dans des interactions liées à son travail avec une personne qui est considérée comme un acteur de son environnement et qui n'est pas membre de son organisation » ¹⁸²	(Robertson, 1995, p. 75)

¹⁷⁷ Traduit de l'anglais : « a valuable and distinctive class of actor, operating within intra- and inter-sectoral collaborative environments, including partnerships, alliances, networks, consortia and forms of integration », et « a set of individuals who have a dedicated job role or responsibility to work in a multi-agency and multi-sectoral environment and to engage in boundary-spanning activities, processes and practices »

¹⁷⁸ Traduit de l'anglais : « members who link their organization with the external environment »

¹⁷⁹ Traduit de l'anglais : « members who perform boundary functions at organizational interfaces such as with customers (e.g., salespeople, customer service reps) and suppliers (e.g., buyers, purchasing managers) »

¹⁸⁰ Traduit de l'anglais : « individuals who are perceived by other members of both their own in-group and relevant out-groups to engage in significant interactions with out-group members and/or in other ways enhance intergroup transactions »

¹⁸¹ Traduit de l'anglais : « individuals who operate at the periphery or boundary of an organization, performing organizationally relevant tasks and relating the internal organization to external elements »

¹⁸² Traduit de l'anglais : « engages in job-related interactions with a person who is considered part of the environment, who is not a member of the organization »

Gatekeeper	« Un individu ou un groupe qui a ‘le pouvoir’ de prendre des décisions entre ce qui est ‘dans’ et ce qui est ‘en dehors’ »	(Lewin, 1967, cité par Strandvad, 2009)
	« Des acteurs qui exercent un contrôle sur les ressources clés et un éventail d’opportunités »	(Hammersley & Atkinson, 2007, p. 38)
Broker	« Des ‘architectes’ de réseau qui structurent, construisent et maintiennent activement des réseaux d’échange à travers leurs propres activités stratégiques et tournées vers le profit » ¹⁸³	(Pollock et al, 2004, p. 51)
	« Individus qui fournissent des connexions entre des communautés de pratique, transfèrent les éléments d’une pratique à une autre, permettent la coordination et créent au travers de ces activités de nouvelles opportunités d’apprentissage » ¹⁸⁴	(Wenger, 1998, p. 109)
Marginal-sécant	« Acteur qui est partie prenante dans plusieurs systèmes d’action en relation les uns avec les autres et qui peut, de ce fait, jouer le rôle indispensable d’intermédiaire et d’interprète entre des logiques d’action différentes, voire contradictoires »	(Jamous, 1969, cité par Crozier et Friedberg, 1992)

Tableau 9. Tableau récapitulatif de définitions associées aux *boundary-spanners*.

Le concept peut revêtir un caractère trop « englobant » et « imprécis » : parle-t-on de *boundary-spanner* ou de *boundary-spanning*, d’une part ? et n’importe qui ne peut-il pas être un *boundary-spanner*, d’autre part ?

Il existe en effet un premier enjeu de la littérature concernant le **niveau exact associé au *boundary-spanner***. Celui-ci peut être considéré comme l’acteur du « *boundary-spanning* », c’est-à-dire l’acteur du « management-frontières », de l’« activité-frontières » ou de la « question-frontières ».

¹⁸³ Traduit de l’anglais : « *brokers are network “architects” who actively design, build, and maintain transactional networks through their own strategic and profit-driven activities.* »

¹⁸⁴ Traduit de l’anglais : « *individuals who provide connections between communities of practice, transfer elements of one practice into another, enable coordination, and through these activities can create new opportunities for learning* »

Pour certains auteurs, l'objet de recherche est donc l'activité qui se déroule aux frontières, même si elle peut être réalisée par le concours de plusieurs acteurs individuels (Aldrich et Herker, 1977 ; Antona et Caldwell, 1992 ; Chiang et al, 2012 ; Lundberg, 2013 ; Smith, 2016). Cependant, pour d'autres, cette activité doit s'incarner entre les mains d'un individu « boundary-spanner » (Marrone et al, 2007 ; Abittan et Assens, 2011 ; Zhao et Anand, 2013). Dans cette optique, le concept suppose une appropriation sociale par un ou plusieurs individus au sein de structures (la fonction de boundary-spanner est construite *ad hoc* par nécessité de gérer les frontières) et des qualités humaines (ce rôle doit être confié à des acteurs ayant un profil et des capacités particulières pour assumer cette position de « broker ») (Williams, 2013). Si les activités-frontières (*boundary-spanning*) peuvent être étudiées en tant qu'ensemble des actions entreprises pour établir des liens et gérer les interactions avec l'environnement externe, c'est sous l'action des acteurs qu'elles prennent forme (Brion et al, 2012).

Ainsi, dans notre recherche, nous nous intéresserons aux rôles de ces boundary-spanners (BS), pour mieux comprendre comment se décline le management des frontières sur le plan opérationnel.

Un second point à aborder concerne, comme précisé, la **distinction entre boundary-spanner et non-boundary-spanners**. En effet, il peut être intéressant d'étudier la réalité de ce concept : ne sommes-nous pas tous des boundary-spanners ? Williams (2013) répond à la question en identifiant les managers, leaders et praticiens (« *practitioners* ») comme profils-types de boundary-spanners. Pour Brion et al (2012), les managers de projets sont les boundary-spanners.

Malgré ces éléments, la question demeure, car établir une liste de boundary-spanners ne peut permettre de caractériser en soi ce qui relève du BS et du non BS. Nous pouvons nous demander par exemple si un vendeur ou un comptable ne peut pas être un boundary-spanner ? En effet, le vendeur n'est-il pas en contact quotidien avec des clients, et faisant remonter leurs besoins ? Le comptable n'est-il pas à la jonction entre plusieurs départements pour jauger de leur efficacité sur le plan comptable ? Quels critères permettent de différencier un BS d'un non BS ?

La littérature apparaît assez floue sur la distinction entre boundary-spanners et non-boundary-spanners. Dans cette thèse, nous affirmons que ces deux catégories d'acteurs (BS et non BS) se différencient par le fait de leur occupation principale au niveau de frontières organisationnelles déterminées : les boundary-spanners agissent aux frontières la majorité de leur temps ; ils sont engagés aux frontières et sont donc très peu stables dans une unité. En outre, selon Hsu et al

(2007), leur aire de mobilité est limitée à la chaîne de valeur organisationnelle avant output pour les clients finaux. Cela inclut donc une mobilité dans diverses facettes du processus de création de valeur, de la conception à la commercialisation ; la vente-même (relation avec le client) ne constitue pas pour nous un élément de cette chaîne. Selon Williams (2011), les boundary-spanners ont une connaissance fine des différents cultures-métiers, rouages et activités au sein des fonctions dans lesquelles ils sont mobilisés ; cela leur permet d'agir en toute connaissance entre les frontières, pour les traverser et agir avec divers acteurs. Le boundary-spanner évolue donc dans un contexte multi-acteurs, tandis que le non-boundary-spanner évolue dans un contexte stable avec un nombre d'acteurs limité. Sa capacité à manipuler les différents enjeux des acteurs nous apparaît également essentielle pour le BS, le distinguant ainsi des non-BS ; elle est nécessaire à son travail, tandis qu'elle devrait constituer une qualité secondaire pour un non-boundary-spanner.

Pour récapituler, les boundary-spanners sont donc des acteurs qui travaillent activement et exclusivement au niveau des frontières (ils n'y sont pas engagés de façon passive et ponctuelle). Ils ont conscience de la nature de leur métier, qui se situe aux frontières organisationnelles, et agissent en conséquence activement à ce niveau.

Par « frontières organisationnelles », nous désignons l'ensemble des frontières physiques ou psychiques qu'une organisation aura définies pour assurer sa chaîne de valeur. Il pourra s'agir de frontières intrafonctionnelles, interfonctionnelles ou encore interorganisationnelles qui pourront concourir à la proposition d'un produit, de la phase de conception d'un produit (R&D) à la phase de commercialisation (proposition du produit à la vente). La vente-même est exclue de ce processus, étant donné que le client final dans une chaîne de valeur classique ne fait pas partie de cette chaîne de production de valeur dans la firme. Nous parlerons ainsi plus volontiers de « frontières organisationnelles » plutôt que de concept d'« environnement », souvent perçu comme externe, au vu de la relativité des frontières d'un boundary-spanner (qui sont poreuses).

En effet, si le boundary-spanner est un membre organisationnel en contact avec l'environnement externe de l'organisation, il devient alors un point de contact figé qui ne correspond pas à la conception théorique portée à son égard. Il peut s'agir d'un vendeur, d'un responsable achats ou d'un chargé de communication qui sont souvent des acteurs organisationnels en contact avec l'environnement externe d'une organisation, mais inscrits quasi exclusivement dans les rouages fonctionnels d'une organisation (ici respectivement vente-achats-communication) – de ce fait non mobiles aux frontières organisationnelles...

A l'inverse, si le boundary-spanner est un membre organisationnel aux frontières organisationnelles, les possibilités relatives à sa mobilité (interne et externe, aux niveaux intra- et inter-fonctionnels voire interorganisationnel) et son impact potentiel sur la chaîne de valeur apparaissent de façon plus cohérente avec l'engouement des recherches sur les boundary-spanners. Différents niveaux de boundary-spanner sont ainsi observables. Fabbe-Costes et al (2008) étudient par exemple la possibilité de considérer les acteurs pivot d'envergure organisationnelle (organisation-pivot).

Les trois grands critères qui différencient le boundary-spanner d'un non boundary-spanner sont donc les suivants :

- ***Le critère d'exclusivité***, qui représente un indicateur quantitatif sur le temps passé aux frontières organisationnelles ;
- ***Le critère d'engagement ou d'activité***, qui représente un indicateur qualitatif sur l'implication consciente aux frontières organisationnelles ;
- ***Le critère d'expertise ou de multidisciplinarité***, qui affirme la connaissance fine des différentes cultures et métiers qu'il va rencontrer sur son aire de mobilité.

Au vu des développements précédemment menés, nous proposons ainsi de définir le boundary-spanner comme ...

...un acteur (individuel, fonctionnel ou organisationnel), évoluant dans un contexte multi-acteurs, et qui agit de façon exclusive, active et experte aux frontières organisationnelles.

Cette définition permet de mettre en évidence l'engouement de la littérature pour le management et les fonctions transverses.

3.2. Les rôles du boundary-spanner.

Nous avons vu que la gestion de l'ambidextrie se situe potentiellement entre les mains du manager d'alliances. Selon Turner et al (2013), de tels managers dépassent les frontières organisationnelles pour contrôler et soutenir plus qu'intégrer les activités d'exploration et d'exploitation. L'organisation doit construire un contexte organisationnel encourageant les individus à agir dans l'articulation des phases d'exploration et d'exploitation (Cantù et al, 2012; Gibson et Birkinshaw, 2004 ; Dhifallah et al, 2008; Kacioui-Maurin, 2011). Tous les individus ne sont cependant pas 'ambidextres', et/ou n'ont pas d'intérêt à l'être. De même, tous les individus n'ont pas la même vision de leur rôle au sein des organisations. Il est donc intéressant d'identifier quels rôles les boundary-spanners peuvent avoir dans les alliances.

Le concept de rôle peut être défini comme l'ensemble des comportements attendus chez les individus qui occupent une position donnée dans un groupe (Charon et Cahill, 2004). Desmarais et Abord de Châtillon (2010, p. 77) le définissent comme « *un ensemble de comportements et d'attitudes d'une personne focale qui résultent des processus d'ajustements mutuels entre cette personne focale et un système de prescriptions nécessairement contradictoires et ambiguës* ». Ils distinguent les rôles prescrits par l'organisation (issus d'une vision hiérarchique) des rôles réels effectivement joués par le manager. Ce sont les rôles réels joués par les maillons pivot comme les managers d'alliance qui nous intéressent.

3.2.1. Rôles identifiés du boundary-spanner : état des lieux.

Plusieurs typologies de rôles des boundary-spanners ont été identifiées dans la littérature. Barner-Rasmussen et al (2010) étudient les fonctions, ressources et types de boundary-spanners dans les MNC (*MultiNational Companies*). Ils identifient 4 fonctions principales associées à ces acteurs : fonction de transaction¹⁸⁵, de lien¹⁸⁶, de facilitation¹⁸⁷ et d'intervention¹⁸⁸.

Pour eux, le boundary-spanner doit s'engager personnellement dans les transactions et dans l'échange des connaissances à travers les frontières internes¹⁸⁹ (fonction de transaction). Il doit être capable de se déconnecter de ses liens précédents et créer des liens à travers les frontières

¹⁸⁵ « *transacting* »

¹⁸⁶ « *linking* »

¹⁸⁷ « *facilitating* »

¹⁸⁸ « *intervening* »

¹⁸⁹ « *This argument builds on the finding that intra-MNC knowledge flows are, at least partly, constituted by knowledge exchanged when individual employees interact in order to do their job, on behalf and in the interest of their respective units* ».

internes en usant de son réseau personnel¹⁹⁰ (fonction de lien). Il doit faciliter les transactions au travers des frontières internes en soutenant les autres acteurs organisationnels dans leurs interactions, en devenant par exemple un *information channel* (canal d'information) entre deux groupes, au travers duquel les messages entre les groupes sont délivrés et interprétés, ou en interprétant différents codes et systèmes de signification, en aidant les membres des deux groupes à se comprendre¹⁹¹ (fonction de facilitation). Enfin, il doit intervenir activement afin de créer des *outcomes* positifs en résolvant les incompréhensions et en contribuant à la construction de la confiance entre les groupes¹⁹² (fonction d'intervention).

Les auteurs concluent que la transaction est la fonction la plus utilisée (384 observations), tandis que le lien (21 observations), l'intervention (53 observations) ou encore la facilitation (29 observations), sont moins usitées, celles-ci étant toutefois corrélées à la fonction de transaction. Cette vision est attractive mais est relativement peu utilisée dans la littérature. En outre, elle ne met pas en évidence les liens apparents entre les différentes fonctions (par exemple, la fonction d'intervention est forcément liée –voire issue– des trois autres fonctions).

D'autres typologies sont proposées. Selon Williams (2002), les boundary-spanners ont un ensemble de rôles (*componants*) : ils peuvent être « réticulistes »¹⁹³ (acteurs réticulaires, de réseau), entrepreneur, interprète / communicant¹⁹⁴ et organisateur¹⁹⁵. Ces composantes sont associées, pour l'auteur, à un ensemble de compétences (que sont des capacités personnelles¹⁹⁶, l'expérience, ainsi que l'expertise) et d'attributs personnels. Williams (2002, 2011) distingue clairement les aspects « rôles », liés aux fonctions incarnées par le boundary-spanner pour assurer les activités frontières, des aspects « compétences individuelles » liées au profil nécessaire pour incarner sa fonction. L'agilité¹⁹⁷ semble constituer un élément clé.

¹⁹⁰ « [he – the BS-] may also enable other, previously disconnected actors to link up across internal boundaries by using their personal network.[...] It relies on Granovetter's (1973) seminal insight that weak ties, i.e. acquaintance relationships, may create bridges between different social groups. Burt (1992), in turn, argued that individuals' ability to link otherwise disconnected actors –i.e., to bridge or broker structural holes –gives them access to better or privileged information and opportunities, as well as higher control»

¹⁹¹ «This assistance can take a number of forms, such as becoming an information channel between two groups, through which between-group messages are delivered and interpreted (Harzing, 2001; Johnson & Duxbury, 2009), or interpreting different behavioral codes and systems of meaning (Boland & Tenkasi, 1995), helping members of the two groups to understand each other. »

¹⁹² «Kostova and Roth (2003) argue that boundary spanners can strongly influence the relationship between their unit and another MNC unit (e.g., a HQ) by sharing with their colleagues their perceptions of HQ representatives' competence, behavior, and true motives»

¹⁹³ « reticulist »; entendre par là : « réseauteur »

¹⁹⁴ « communicator »

¹⁹⁵ « organizer »

¹⁹⁶ Id. « skills » (p.27)

¹⁹⁷ Id. « agility » (p.27)

La distinction rôles / profil nous apparaît importante pour comprendre la place des boundary-spanners. Williams (2011) apporte des précisions concernant les rôles identifiés en 2002 :

- Le réticuliste, ou réseuteur, est un rôle particulièrement prépondérant pour le boundary-spanner. Suivant Friend et al (1974), Williams (2011) considère ce rôle comme « *la capacité à apprécier la complexité et l'interdépendance des problèmes de gestion politique à l'intérieur d'un cadre politique et organisationnel prescrit* »¹⁹⁸. Il suppose de gérer une gamme de compétences personnelles pour « *développer et soutenir un réseau de relations interpersonnelles, de compétences politiques pour influencer les acteurs et les agents avec un différentiel de pouvoir, par des stratégies visant la diplomatie et le consensus.* »¹⁹⁹. Ainsi, à l'image de Aldrich et Herker (1977), et Strandvad (2009), Williams (2011) note un enjeu de pouvoir fort. Le boundary-spanner est alors un acteur ayant « du pouvoir » entre les mains, pouvoir qu'il peut manipuler pour atteindre certaines fins.

Enfin, pour Williams (2011), le réticuliste assure la communication, la négociation et le capital social de la relation²⁰⁰.

- L'entrepreneur est une composante du rôle de boundary-spanner relative à sa créativité, à sa capacité d'innover et d'expérimenter pour s'adapter et prendre en compte notamment les enjeux sociaux sur son aire de mobilité, dans une quasi-responsabilité sociale²⁰¹. Dans ce rôle, il est également très actif. Il suppose des qualités sociales fortes, de la créativité, un sens aigu de la stratégie, de la négociation et de l'éloquence.
- L'interprète/communicant est une posture intrinsèque au métier de boundary-spanner, en tant que ce dernier évolue au milieu d'un ensemble d'acteurs et d'intérêts variés. Pour assurer ce rôle, nous retrouvons l'importance de compétences personnelles comme la capacité à négocier, tout comme à chercher le consensus, la diplomatie, à éprouver

¹⁹⁸ Id. « *an ability to appreciate the complexity and interdependence of managing policy problems within a prescribed political and organizational framework that is network in its form of governance* » (p.27)

¹⁹⁹ Id. « *This demands a challenging and diverse range of competencies, including; an ability to develop and sustain a network of inter-personal relationships; political skills to influence actors and agencies with differential power bases using diplomacy and consensus seeking strategies; and a capacity to perform at both strategic and operational levels, using network management technique*» (p. 27.28)

²⁰⁰ Id, « *They also wield influence through their ability to build coalitions and support around issues and strategies, foregrounding the value of effective communication, negotiation and political skills. In many ways, they deal in the creation and brokerage of social capital* » (p.28)

²⁰¹ Id, « *in entrepreneurial mode, the boundary spanner needs to be proactive, to initiate and broker sustainable solutions between different parties and coalitions* »

de l'empathie, à agir pour la résolution de conflits. La confiance, dans ce cadre, est essentielle.

- Dans le rôle d'organiseur, il est un outil opérationnel de coordination des activités. Il s'agit de l'approche technique et logistique de son rôle.

L'étude de Williams (2011) possède selon nous plusieurs atouts :

- Elle propose une décomposition du rôle de boundary-spanner en composantes, en les distinguant de capacités individuelles claires pour les assurer²⁰². Cette distinction est aussi faite par Lundberg (2013), pour qui la créativité et la flexibilité sont des qualités essentielles du boundary-spanner, ou encore par Abbitan et Assens (2011), qui retiennent l'importance de qualités relationnelles, en n'omettant pas des capacités d'expertise technique, de qualités entrepreneuriales et une propension à financer des projets innovants ;
- Elle illustre chacune de ces composantes par un cas ;
- Elle affirme la prépondérance de certains rôles.

Cependant, nous pouvons noter que :

- Les facettes de chaque composante sont parfois confuses et variées. Par exemple, la capacité de négociation ou de diplomatie, qui apparaissent dans le rôle de réticuliste, apparaissent également dans le rôle d'entrepreneur. Il en est de même pour la posture de stratège, que l'on retrouve dans ces deux rôles, etc.
- L'encastrement de certains rôles entre eux n'est pas étudié selon une logique chronologique (quelle facette à quel moment, à quelle condition ?)²⁰³. Chaque composante est étudiée comme un « mode », une posture, en dehors d'éléments contextuels qui auraient été très intéressants.

²⁰² Outre les qualités personnelles mentionnées pour chaque composante du rôle, Williams (2011) rappelle les qualités humaines essentielles à celui-ci : « *Rather sarcastically, Sarason and Lorentz (1998, p. 107) conclude that these people need to be "paragons of virtue" or "secular angels" because they need to be: "likable, outgoing but not pushy, tactful, inquiring but not intrusive, a listener* »

²⁰³ Williams (2011, p. 30) le reconnaît : « *For example, a critical appreciation of context would seem to be essential – the configuration and distribution of roles, responsibilities, cultures, operating systems and accountabilities of individuals and agencies working in a particular collaborative domain, together with knowledge of the multiple motivations underpinning their drive to collaborate.* »

En usant de la méthode d'étude de cas, Lundberg (2013) identifie plusieurs dimensions dans le management des frontières : diffusion d'information²⁰⁴, traduction de la stratégie et des vocabulaires issus de diverses cultures²⁰⁵, création de sens et diffusion²⁰⁶, co-production et création de connaissances, partage des ressources, activation des réseaux personnels. Selon Miles et Snow (1992), qui parlent plus volontiers de « *brokers* », ils auraient un rôle de coordinateur, d'architecte, et de facilitateur.

Il faut noter que le contexte d'étude (théorique ou sectoriel) des rôles de boundary-spanners a une importance. Le concept de *broker*, par exemple, est souvent utilisé dans des approches par les connaissances. Il existe aussi des contextes de nature sectorielle. Dans le cadre de pôle de compétitivité, Abbitan et Assens (2011) considèrent l'action des « hommes-orchestres » en tant que postures potentiellement mobilisables : garde-frontières (ils contrôlent les informations et les connaissances qui circulent entre les membres d'une organisation), traducteur (entre personnes ne partageant pas les mêmes langages et cultures-métier), architecte de réseau (qui sont en fait des hubs relationnels), spécialiste (expertise). Enfin, selon Ancona et Caldwell (1992), il existe quatre types d'activités-frontières : les activités de représentation, de coordination des tâches, de diffusion d'informations, et de surveillance des flux d'information.

En dehors de toute typologie, certains rôles identifiés précédemment sont retrouvés dans la littérature. Selon Cranefield et Yoong (2007) le « *gatekeeper* » a un rôle de traducteur, notamment dans des environnements de transfert de connaissances. Dans le cadre d'une opérationnalisation de la stratégie des dirigeants, où les boundary-spanners sont considérés comme des managers intermédiaires, ou *middle managers*, Desmarais et Abord de Châtillon (2010) confirment ce rôle essentiel de traduction.

Au vu de ces développements, les typologies de rôles identifiées se recoupent, se complètent ou s'encastrent. Par exemple, le rôle de réticuliste de Williams (2011) renvoie à de multiples facettes (diffuseur d'informations, constructeur de réseau, interprète de la politique et du système de gouvernance mis en place, etc), alors que ces facettes constituent selon d'autres auteurs des composantes distinctes du rôle de boundary-spanners.

²⁰⁴ « Informations brokerage »

²⁰⁵ « semantic translation »

²⁰⁶ « sensemaking and sensegiving »

3.2.2. Synthèse des rôles identifiés dans la littérature

Dans le cadre notre recherche, nous proposerons une synthèse des rôles traditionnellement attribués aux BS. Cinq principaux rôles sont identifiés. Tout d'abord, les boundary-spanners ont un **rôle de représentation interne et externe** (Aldrich et Herker, 1977 ; Ancona et Caldwell, 1992 ; Zhao et Anand, 2013 ; Edmondson et Boyer, 2013). La représentation externe est une dimension plus active dans la vision d'Aldrich et Herker (1977), en tant qu'elle suppose une manipulation des acteurs environnementaux pour assurer l'ajustement organisationnel nécessaire à sa survie ou aux contraintes environnementales. Dans ce rôle, nous considérons que le boundary-spanner apparaît comme un « porteur d'étiquettes » ou de « casquettes » entre les partenaires en relation.

En ce sens, il représente en externe sa structure ou son entreprise d'appartenance, et en interne les structures avec lesquelles il est en contact ou les partenaires de l'entreprise. Nous pouvons voir ici une tension liée aux potentiels conflits d'intérêts pouvant émaner au sein des frontières organisationnelles.

Dans une posture plus active, le boundary-spanner est également un « **hub informationnel** », c'est-à-dire un facilitateur et manipulateur d'informations (Aldrich et Herker, 1977 ; Ancona et Caldwell, 1992 ; Castells, 2000 ; Goldsmith et Eggers, 2004 ; Hsu, et al, 2007 ; Lundberg, 2013 ; Zhao et Anand, 2013 ; Edmondson et Boyer, 2013), mais aussi de connaissances emmagasinées par les acteurs (Hsu et al, 2007 ; Zhao et Anand, 2013 ; Edmondson et Boyer, 2013 ; Foss et al, 2013).

Dans ce rôle, il diffuse les informations pertinentes au sein de son aire de mobilité, après les avoir recueillies. Selon Castells (2000) et Goldsmith et Eggers (2004), il les collecte, les filtre et les distribue. Selon Ancona et Caldwell (1992), il demeure à l'affût des informations stratégiques, surveillant les flux entrant et sortant des frontières. Ce rôle correspond au rôle de transaction de Barner-Rasmussen et al (2010), mais aussi de lien et de facilitation. Il en est de même pour les connaissances, souvent associées à l'information (Loilier et Tellier, 2011), et qui sont un état transformé de l'information, traitée, à valeur ajoutée plus forte (Cohen et Levinthal, 1990 ; Pesqueux et Durance, 2004 ; Corbel et Simoni, 2012)²⁰⁷.

²⁰⁷ Trouver Lejeune, C., & Vas, A. (2012). La capacité de dissémination des connaissances au sein des multinationales: une approche par les pratiques managériales. *Gestion 2000*, 29(2), 15-35.

Dans ce cadre, le boundary-spanner est un « acteur relieur », un pont, un « *hub* », c'est-à-dire une plateforme par laquelle transitent les informations. Si le terme de « manipulation » nous est propre, il nous apparaît comme plus précis, la « simple diffusion » pouvant apparaître comme une activité passive, de relai, alors que cette tâche apparaît bien plus active à nos yeux. Nous parlerons ainsi plus volontiers de hub informationnel de façon globale, par la suite, plutôt que de diffusion d'informations.

Au regard de notre revue, le boundary-spanner est également un **traducteur** :

- De la stratégie des structures en relation (Desmarais et Abord de Châtillon, 2010 ; Lundberg, 2013). Il doit comprendre les intentions stratégiques au sein de son aire de mobilité, pour mieux atteindre les objectifs des partenaires qu'il est amené à rencontrer.
- Des cultures existantes et connaissances en circulant (Cranefield et Yoong, 2007 ; Barner-Rasmussen et al, 2010 ; Desmarais et Abord de Châtillon, 2010 ; Williams, 2011 ; Abbitan et Assens, 2011 ; Lundberg, 2013). Il doit comprendre et interpréter les cultures et connaissances existantes sur son aire de mobilité, afin de pouvoir agir, prendre des décisions, s'adapter.
- Des enjeux politiques existants (Williams, 2011). Il doit veiller à bien évaluer la question politique, afin d'assurer la diplomatie sur son aire de mobilité.

Il a également un rôle de **coordinateur** (Hsu et al, 2007 ; Williams, 2011 ; Lundberg, 2013). Lundberg (2013) considère le boundary-spanner comme un *broker* assurant la coordination des entités concourantes à l'activité opérationnelle quotidienne. Williams (2011) l'étudie comme un acteur de coordination opérationnel. Ce rôle peut être associé dans un sens au rôle de hub informationnel, du fait de la manipulation effectuée. Pourtant, l'aspect relationnel et opérationnel apparaît comme distinct : dans un rôle de coordinateur, le boundary-spanner ne manipule pas des informations ou connaissances en tant que hub informationnel (il est la personne focale par qui les infos transitent), mais des personnes aux cultures et intérêts variés ainsi que des activités clairement identifiées dans le processus de création de valeur. L'information, ici, est de nature « opérationnelle », partie du système d'information nécessaire à la mise en œuvre normale d'une activité. Le BS devient un véritable « chef d'orchestre » extérieur à la scène, et non plus la plateforme filtrante abordée précédemment.

Enfin, le boundary-spanner a potentiellement un **rôle d'architecte**. Selon Abbitan et Assens (2011), les marginaux-sécants assurent un rôle de médiation entre l'organisation et son marché. Ce rôle lui permet notamment de contribuer à la formation des stratégies, ce qui, dans notre

recherche, s'apparente à une forme de construction ou d'action architecturale des boundary-spanners mais aussi des relations (réticuliste) (Williams, 2011).

Au vu des éléments précédents, notre revue nous conduit donc à proposer une synthèse des rôles dans le tableau suivant (**tableau 12**):

Rôle global identifié	Rôle identifié dans la littérature
Représentant (interne et externe)	Ancona et Caldwell (1992) Représentant interne et externe (Zhao et Anand, 2013) Représentant interne et externe (Edmondson et Boyer, 2013)
Diffuseur d'informations (hub informationnel)	Ancona et Caldwell (1992) Abbitan et Assens (2011) Réticuliste (Williams, 2011) Diffuseur d'informations (Zhao et Anand, 2013) Diffuseur d'informations (Foss et al, 2013) Diffuseur d'informations (Edmondson et Boyer, 2013) Manipulateur d'informations (Castells, 2000 ; Goldsmith et Eggers, 2004) Diffuseur d'informations (Hsu et al, 2007)
Traducteur	Cranefield et Yoong (2007) Desmarais et Abord de Châtillon (2010) Abbitan et Assens (2011) Réticuliste (Williams, 2011) Interprète / communicant (Williams, 2002, 2011) Traducteur dans l'alignement des perspectives et dans la transformation des connaissances au travers des frontières (Lundberg, 2013)
Coordinateur / facilitateur	Miles et Snow (1992) Ancona et Caldwell (1992) Coordinateur (Hsu et al, 2007) (Williams, 2011) Rôle de broker (Lundberg, 2013)
Architecte	Miles et Snow (1992) De réseau (Abbitan et Assens, 2011) Réticuliste (Williams, 2011) Entrepreneur (Williams, 2011) Communauté de connaissances (Lundberg, 2013)

Tableau 10. Synthèse des rôles identifiés des boundary-spanners dans la littérature.

Le tableau récapitule les rôles potentiels des boundary-spanners. Puisque l'action des BS peut impacter directement sur la performance de l'alliance, étudier dans quelle mesure ces rôles sont mobilisés dans la gestion de l'ambidextrie nous apparaît pertinent.

3.3. Le rôle de l'alliance manager comme boundary-spanner dans la gestion de l'ambidextrie

Selon Williams (2011), le boundary-spanner participe à « *l'intelligence intérieure* »²⁰⁸, formule révélatrice qui permet d'exprimer son implication dans les relations inter-organisationnelles. Selon Brion et al (2012), l'action des boundary-spanners (des *project leaders*) est une condition du succès du projet, celui-ci étant mesuré en termes de connaissances acquises et d'indicateurs commerciaux et financiers. Les BS sont les acteurs capables de nourrir et entretenir la relation. Kale et al (2000, p. 221) rappellent à cet effet que le capital d'une relation « *réside dans l'interaction étroite à un niveau individuel entre les partenaires d'alliance* »²⁰⁹.

En cohérence avec le développement mené au sujet de la place potentielle des alliance managers, les boundary-spanners cristallisent les enjeux liés à la gestion de l'ambidextrie²¹⁰. En effet, selon Wu et Wu (2014), il faut dépasser les frontières pour innover, et cette innovation est portée par les individus²¹¹. Edmondson et Boyer (2013) considèrent que de tels acteurs sont susceptibles d'être plus fortement impliqués dans la performance de leur organisation que les autres acteurs non boundary-spanners, puisque les BS seraient plus à même d'user de créativité (Hsu et al, 2007). Ce sont des acteurs porteurs de connaissances et capables de lui faire traverser les frontières (Sanchez, 2000). Ils sont reliés à la capacité d'une organisation à s'adapter à des contingences environnementales (Aldrich et Herker, 1977), manipulant l'information qui circule dans leur environnement.

Suivant Aldrich et Herker (1977), Williams (2013) considère les BS comme de véritables catalyseurs d'innovation. Ils sont désignés comme des acteurs spécialisés capables de mettre en œuvre la dynamique d'innovation (Winter, 2003). L'étude de leur rôle permet d'éclairer ceux que pourraient mobiliser les alliances managers.

²⁰⁸ « *insider* intelligence » (Williams, 2011, p. 30)

²⁰⁹ Traduit de l'anglais : « *Relational capital, as defined, resides upon close interaction at the personal level between alliance partners.* »

²¹⁰ Pour éviter toute redondance dans les idées développées dans le point 2.4, nous nous concentrons sur les éléments de la recherche qui sont relatifs à la place du BS et qui confortent notre vision de l'alliance manager comme un boundary-spanner des alliances.

²¹¹ Dans une dimension régionale, Lundberg (2013) voit le boundary-spanner comme un acteur indispensable pour supporter l'innovation dans une configuration de « triple hélice » (relation entre université, industrie et gouvernement).

Au vu des éléments développés, le choix d'un bon boundary-spanner apparaît essentiel pour le succès des activités frontières. Williams (2011, p. 30) affirme : « *Mes résultats suggèrent que les qualités ou traits d'un acteur influencent probablement la manière avec laquelle il/elle comprend son rôle de gestion des frontières, et bien que ceci n'a pas pu être contrôlé, une sélection et un recrutement attentif doit être fait pour placer la bonne personne dans ces postes* »²¹².

En résumé, nous avons vu que la gestion de l'ambidextrie dans les alliances pourrait dépendre de l'action-même des individus, voire d'une poignée d'individus, plus que de la structure dans laquelle ils évoluent. Quels liens ces individus entretiennent-ils ? Quels rôles ont-ils ? Comment se mettent-ils en action pour permettre à une structure organisée dont les frontières s'entremêlent d'atteindre ses objectifs ? De quelle manière de tels « acteurs pivot » capables de connecter les organisations entre elles (Colin, 2005) voire de redéfinir les rôles établis peuvent-ils soutenir l'alliance ?

La problématique de notre recherche est donc la suivante :

**Quels sont les rôles de l'alliance manager dans la gestion de
l'ambidextrie dans les alliances ?**

²¹² Traduit de l'anglais : « *My findings suggest that an actor's personal attributes or traits are likely to influence the manner in which he/she undertakes a boundary-spanning role, and although this cannot be controlled, careful selection and recruitment can do much to get the right people into these jobs* »

La figure suivante récapitule la réflexion menée (**figure 4**).

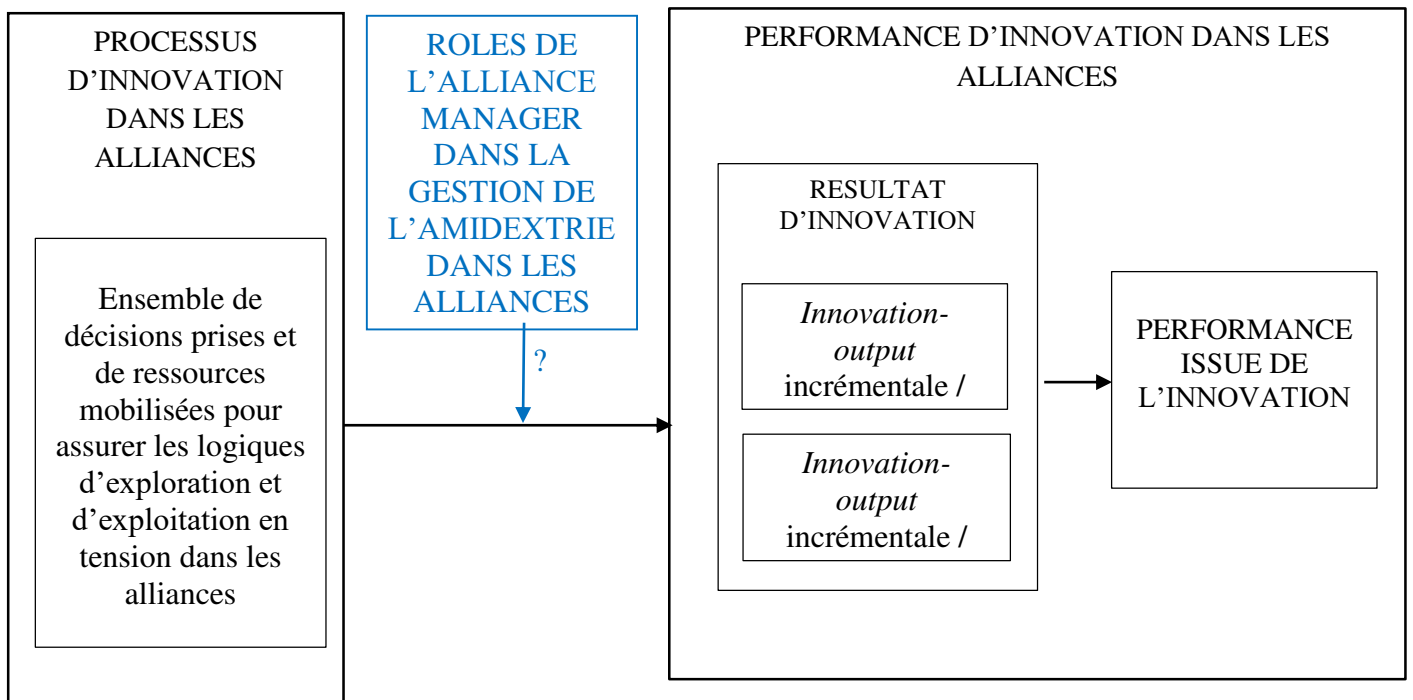


Figure 4. Impact potentiel de l'alliance manager pour gérer l'ambidextrie dans le management stratégique des alliances.

Le modèle conceptuel de notre recherche veut mettre en évidence de façon simple l'impact potentiel du rôle des boundary-spanners dans la gestion de l'ambidextrie. Nous avons vu que les alliances sont des configurations particulièrement faisant émerger des questions en management stratégique. Ces questions sont abordables sous l'angle de l'innovation et mettent en évidence la pluralité des approches théoriques mobilisables (TCT et GRBV) pour comprendre l'innovation dans les alliances.

Comme nous l'avons vu, la performance de celles-ci est le fruit d'un ensemble de décisions prises et de ressources (actifs, compétences, connaissances, ...) (concepts TCT et GRBV) (*inputs*). Puisqu'il existe une tension entre exploration et exploitation dans les alliances, des mécanismes sont nécessaires à sa gestion (ambidextrie).

La thèse affirme que l'alliance manager, boundary-spanner individuel dans les alliances, constitue potentiellement l'acteur capable de porter la problématique d'ambidextrie dans les

alliances, c'est-à-dire le principal mécanisme de coordination dans la recherche de l'ambidextrie dans les alliances.

En tant que boundary-spanner, celui-ci est susceptible de mettre en œuvre divers rôles identifiés dans la littérature. Son action peut avoir un impact sur la performance de l'alliance, en termes d'innovations-outputs ou relativement à d'autres critères de performance de l'alliance. L'objectif de la thèse est donc d'identifier les rôles des alliance managers dans la gestion de l'ambidextrie et de **mieux comprendre les mécanismes en jeu dans la gestion de l'ambidextrie.**

Dans cette optique, il est nécessaire de définir la méthodologie de la thèse pour aborder le terrain et répondre à la problématique, objet de la seconde partie de la thèse, qui débute par le chapitre 4.

Synthèse du chapitre 3

Puisque les alliances managers, assimilés à des boundary-spanners, sont les acteurs susceptibles de porter la problématique d'ambidextrie dans les alliances, le présent chapitre définit le concept de boundary-spanner et se positionne vis-à-vis de la recherche en le considérant comme un acteur actif aux frontières, à la différence des non boundary-spanners.

Le chapitre identifie ensuite les rôles qui lui sont traditionnellement attribués : **rôle de représentant** interne et externe (Ancona et Caldwell, 1992 ; Zhao et Anand, 2013 ; Edmondson et Boyer, 2013), de **diffuseur d'informations** (*hub* informationnel) (Ancona et Caldwell 1992 ; Castells, 2000 ; Goldsmith et Eggers, 2004 ; Hsu et al, 2007 ; Williams, 2011 ; Zhao et Anand, 2013 ; Foss et al, 2013 ; Edmondson et Boyer, 2013), de **traducteur** (Cranefield et Yoong, 2007 ; Desmarais et Abord de Châtillon, 2010 ; Abbitan et Assen, 2011 ; Williams, 2011 ; Lundberg, 2013), de **coordinateur / facilitateur** (Miles et Snow, 1992 ; Ancona et Caldwell, 1992 ; Hsu et al, 2007 ; Lundberg, 2013), et d'**architecte** (Miles et Snow, 1992 ; Abbitan et Assens, 2011 ; Williams, 2011 ; Lundberg, 2013).

Enfin, en relation avec le chapitre précédent, le chapitre fait émerger la problématique de la thèse. Si l'alliance manager est identifié comme étant le mécanisme indispensable à la mise en œuvre des logiques d'exploration et d'exploitation, il est intéressant d'étudier la façon dont les rôles traditionnellement attribués aux boundary-spanner sont mobilisés pour la gestion de l'ambidextrie dans les alliances. Y a-t-il d'autres rôles ? D'autres éléments caractérisant son action à prendre en compte ? Pour quel impact potentiel ?

Le modèle conceptuel est proposé. Il illustre les relations potentielles entre un ensemble de décisions et de ressources (cadre pluri-théorique de la TCT et de la GRBV) impactant, grâce à l'action des boundary-spanners (rôles), sur la performance de l'alliance (performance issue de l'innovation). L'objectif de la seconde partie de la thèse est de proposer une méthodologie permettant de mieux comprendre les mécanismes en jeu.

Le schéma suivant (**figure 5**) récapitule les réflexions abordées dans le chapitre 3.

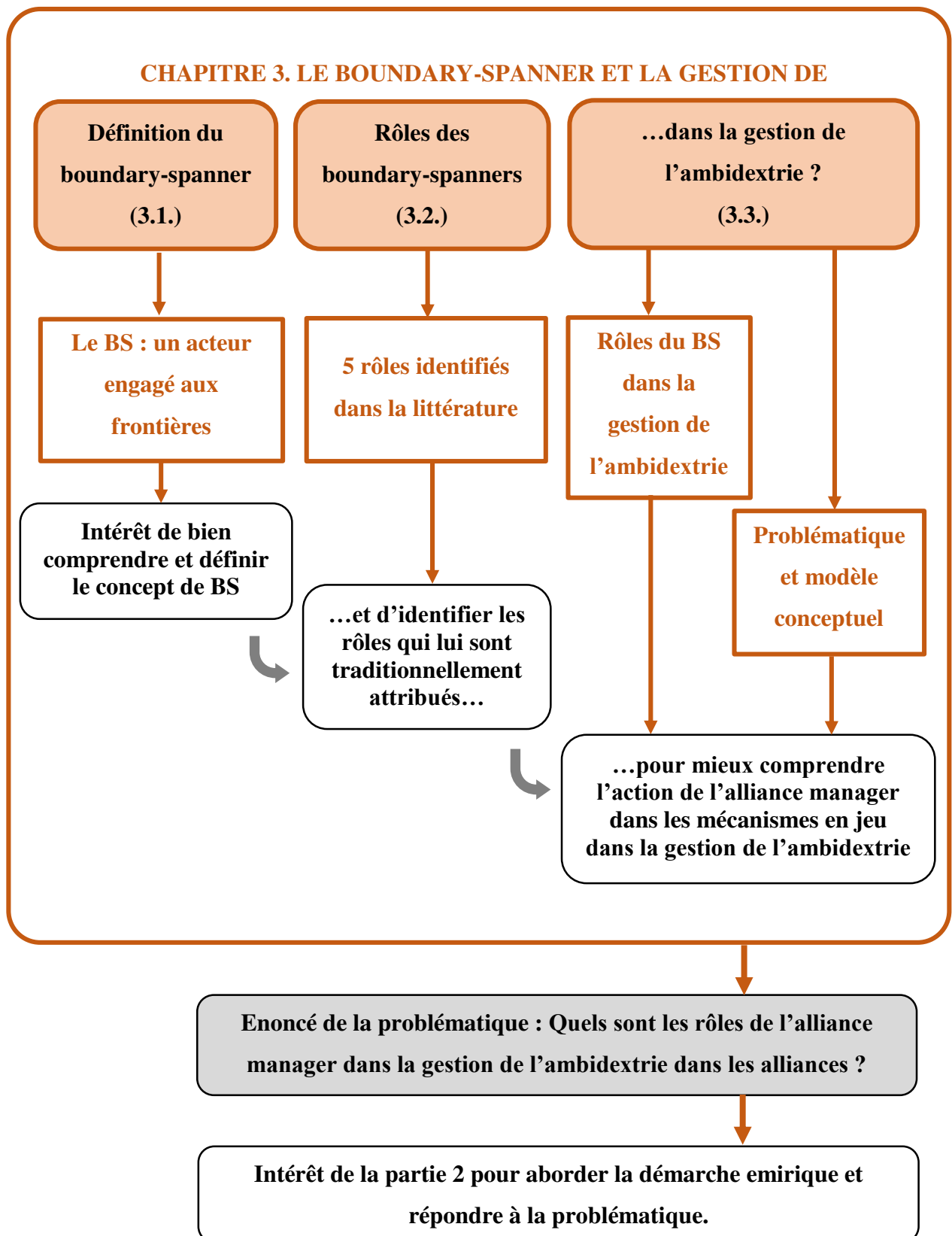


Figure 5. Structure du chapitre 3.

Synthèse de la première partie

Depuis plus de trente ans, les alliances font l'objet d'une vaste littérature (Inkpen et Tsang, 2007 ; Tiwana, 2008 ; Gulati et al, 2008 ; Simonin et Gates, 2013). Suite à une revue de littérature dans ce **premier chapitre**, nous définissons l'alliance comme une relation interorganisationnelle volontaire généralement durable, formelle et/ou informelle, qui regroupe deux entreprises indépendantes ou plus qui désirent obtenir une meilleure position sur leurs marchés respectifs que si elles avaient opéré seules ou fusionné leurs opérations. Elle est un lieu de mutualisation et/ou d'échange de ressources (similaires ou complémentaires) et suppose un partage équitable des résultats.

Cette démarche de *définition des alliances* met en évidence une diversité de points de vue dans la littérature sur les alliances en sciences de gestion. Les alliances peuvent être caractérisées en fonction de critères juridiques – les *equity* et *non equity alliances* (Osborn et Baughn, 1990 ; Teagarden et Glinow, 1990 ; Yoshino et Rangan, 1995; Gulati, 1995 ; Das et Teng, 1996; Das et Teng, 1998; Das et Teng, 2000; Lui et Ngo, 2004; Vassolo et al, 2004; Teng et Das, 2008), en fonction du degré d'homogénéité des capacités au sein de l'alliance – les *link* et *scale alliances* ou assimilés²¹³ (Hennart, 1988; Dussauge, et al., 2000 ; Rindflesich, 2000 ; Nault et Tyagi, 2001; Mitchell et al, 2002 ; Rothaermel et Deeds, 2004 ; Perry et al, 2004; Srinivasan et Brush, 2006 ; Lazzarini et al, 2008 ; Dussauge et al, 2010 ; Rahman et Korn, 2010 ; Yang et al, 2011), ou encore en fonction de l'intensité concurrentielle entre les membres de l'alliance – les alliances compétitives et concurrentielles, mettant en évidence une possible coopétition entre les membres (Das et Teng, 2000, 2001 ; Bengtsson et Kock, 2000; Dagnino, 2007; Le Roy et Yami, 2007; Prévot, 2007; Le Roy et Czakon, 2015).

La façon de caractériser les alliance met en évidence des questions en *management stratégique* qu'il est intéressant d'*aborder sous l'angle de l'innovation* (Burgelman et al, 2004 ; Boulifa-Tamboura et Ben Ammar, 2009 ; Loilier et Tellier, 2011 ; Cox et al, 2012 ; Le Roy et al, 2013 ; Yassine, 2014 ; Hitt et al, 2014).

L'innovation peut être définie comme un processus visant à générer de la valeur et assurer la compétitivité d'une organisation par la recherche d'originalité ou d'amélioration (Assens, 1993 ; Tidd et al., 2001 ; Narula et Duysters, 2004 ; McFadzean et al, 2005 ; Loilier et Tellier,

²¹³ Il est possible de comparer dans une certaine mesure la distinction entre link et scale alliances avec celle relative aux alliances d'exploration et d'exploitation, ou encore aux alliance complémentaires et additives, ou encore verticales et horizontales.

2013 ; Hitt et al, 2014). Dans ce cadre, il existe une relative *tolérance pour des croisements théoriques* (Lunnan et Haugland, 2003 ; Luo, 2008 ; Hoetker et Mellewigt, 2009 ; Li et al, 2009 ; Hess et Rothaermel, 2011). Deux approches principales sont identifiées : la théorie des coûts de transaction (TCT) d'une part et ce que nous nommons *Grand Resource-Based View* (GRBV) d'autre part.

Dans le management stratégique sous l'angle de l'innovation, la *TCT* renvoie à des problématiques d'arbitrage dans les décisions d'alliance : intérêts de l'alliance pour minimiser les coûts de transaction, actifs spécifiques mis en commun, vu l'existence de risques relationnels, notamment de l'opportunisme (Williamson, 1975, 1985, 1991; Parkhe, 1993; Garrette et Dussauge, 1995 ; Dunning, 1995; Brouthers, 2002; Parker et Hartley, 2003; Lajili et Mahoney, 2006; Shankar, 2007 ; Tiwana et Bush, 2007 ; King, 2007 ; Jiang et Li, 2008; Angué et Mayrhofer, 2010 ; De Visser et al, 2010). La *GRBV* renvoie à des problématiques de captation, partage, développement et gestion des ressources nécessaires au succès de l'alliance (Barney, 1991 ; Peteraf, 1993 ; Eisenhardt et Schoonhoven, 1996 ; Stuart, 2000 ; Priem et Butler, 2001; Acedo et al, 2006; Nerur et al, 2008 ; Lin et al, 2009), qui sont liées notamment à des questions d'apprentissage du partenariat (Argyris et Schön, 1978 ; Nonaka, 1994 ; Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Grant, 1996 ; Drongelen et al, 1996 ; Alavi et Leidner, 2001 ; Akbar, 2003 ; Schultze et Stabell, 2004 ; Prusak, 2009) et du besoin de s'adapter rapidement aux exigences environnementales (Teece et al, 1997 ; Zollo et Winter, 2002 ; Zahra et al, 2006 ; Inkpen et Tsang, 2007 ; Helfat et Peteraf, 2009 ; Helfat et Winter, 2011 ; Vogel et al, 2013 ; Peteraf et al, 2013 ; Piening et Salge, 2015).

Le cadre étant ouvert, la thèse propose de le conserver en espérant enrichir la compréhension des interactions de ce cadre au regard d'un enjeu actuellement fort dans le management stratégique des alliances sous l'angle de l'innovation : celui de la *nécessité de gérer les tensions entre exploration et exploitation* (March, 1991 ; Levinthal et March, 1993 ; Corbel et Simoni, 2012 ; Loilier et Tellier, 2013). Ce besoin a fait émerger le concept d'ambidextrie, objet du **deuxième chapitre** de la thèse.

Dans le chapitre 2, relativement court, nous définissons l'*ambidextrie comme l'équilibre entre des logiques d'exploration et d'exploitation* (Gibson et Birkinshaw, 2004; O'Reilly et Tushman, 2004; He et Wong, 2004 ; Raisch et al, 2009 ; Andriopoulos et al, 2009 ; McCarthy et Gordon, 2011 ; Popadiuk, 2012 ; Jansen et al, 2012).

Trois formes d'ambidextrie sont habituellement étudiées dans la littérature : l'ambidextrie structurelle, contextuelle et de réseau. L'*ambidextrie structurelle* est la forme la plus courante étudiée dans la littérature (O'Reilly et Tushman, 1996 ; Benner et Tushman, 2003 ; De Visser et al, 2010 ; McCarthy et Gordon, 2011 ; Jansen et al, 2009 ; Turner et al, 2013). Elle considère que l'exploration et l'exploitation doivent se décliner en activités cloisonnées au sein de structures duales dans l'organisation et crée une séparation physique et spatiale entre unités dédiées à l'exploitation et l'exploration. L'*ambidextrie contextuelle* s'intéresse à une approche conciliante de l'exploration et l'exploitation au sein d'une même structure, par le biais de l'individu. C'est l'individu qui est capable de gérer les logiques d'exploration et d'exploitation en fonction de ses valeurs, des normes et règles établies, et qui arbitre entre les exigences antagonistes associées à ces logiques pour créer du sens (Gibson et Birkinshaw, 2004 ; McCarthy et Gordon, 2011 ; Liu et Leitner, 2012 ; Nosella et al, 2012 ; Wang et Rafiq, 2014). Enfin, l'*ambidextrie de réseau* est le résultat d'une approche où l'innovation est le fruit d'un travail collectif, interorganisationnel. Il s'agit d'externaliser l'une ou l'autre des logiques pour atteindre l'ambidextrie par le biais du partenaire (Rothaermel et Deeds, 2004 ; Chanal et Mothe, 2005 ; Andriopoulos et Lewis, 2009).

Si dans la littérature, les formes d'ambidextrie sont régulièrement distinguées (Lin et al, 2007 ; Andriopoulos et Lewis, 2009), celles-ci ne sont pas exclusives les unes des autres. Les *mécanismes* décisionnels, les ressources et autres façons de faire *qui permettent d'atteindre l'ambidextrie demeurent relativement inexplorés, notamment au niveau individuel*. Or, il apparaît que la transversalité d'acteurs individuels y est essentielle (Mom et al, 2009 ; Litchfield et Gentry, 2010 ; Jansen et al, 2012 ; Turner et al, 2013).

Dans notre perspective, ce sont les *alliance managers* qui représentent les acteurs potentiellement *pertinents pour porter la problématique de la gestion de l'ambidextrie dans les alliances* (Ireland et al, 2002 ; De Man, 2005 ; Taylor, 2005 ; Hoang et Rothaermel, 2005 ; Vlaar et al, 2007 ; Duysters et al, 2012 ; Bell et al, 2013 ; Castaldi et al, 2014 ; Niesten et Jolink, 2015). Ceux-ci, par leur position d'interface entre les partenaires de l'alliance, sont assimilables au concept de « boundary-spanners », objet du **troisième chapitre**.

Le chapitre 3 définit en premier lieu le *concept de boundary-spanner* (Ansett, 2005 ; Katz et Kahn, 1966 ; Radjou et al, 2008 ; Dietrich, 2009 ; Abbitan et Assens, 2011)²¹⁴ comme un acteur dont la mission principale est de lier des organisations à leur environnement (Kapucu, 2006), dans le cadre de relations collaboratives (Williams, 2011), pour améliorer les transactions inter-groupes (Barner-Rasmussen et al, 2010).

Ce sont donc des acteurs (individuels, fonctionnels ou organisationnels), évoluant dans un contexte multi-acteurs, et qui agissent de façon exclusive, active et experte aux frontières organisationnelles. Ils seraient particulièrement importants dans les recherches sur l'innovation (Aldrich et Herker, 1977 ; Winter, 2003 ; Abbitan et Assens, 2011 ; Williams, 2013).

Différents rôles leur sont traditionnellement attribués dans la littérature. Le *rôle de représentant* interne et externe manifeste l'importance de leur posture : ils sont le reflet ou l'image légitime de leur organisation auprès des partenaires de la relation (Ancona et Caldwell, 1992 ; Zhao et Anand, 2013 ; Edmondson et Boyer, 2013).

Le *rôle de diffuseur d'informations* (*hub* informationnel), lui, représente la fonction de « conduit » des informations dans la communication entre les parties (Ancona et Caldwell 1992 ; Castells, 2000 ; Goldsmith et Eggers, 2004 ; Hsu et al, 2007 ; Williams, 2011 ; Zhao et Anand, 2013 ; Foss et al, 2013 ; Edmondson et Boyer, 2013).

Le *rôle de traducteur* se caractérise par une fonction d'analyse, de compréhension et d'expression des langages, stratégies et besoins au sein de son aire de mobilité (Cranefield et Yoong, 2007 ; Desmarais et Abord de Châtillon, 2010 ; Abbitan et Assen, 2011 ; Williams, 2011 ; Lundberg, 2013).

Le *rôle de coordinateur / facilitateur* constitue la dimension opérationnelle de sa mission : il doit faire en sorte que les activités se réalisent avec fluidité et cohérence (Miles et Snow, 1992 ; Ancona et Caldwell, 1992 ; Hsu et al, 2007 ; Lundberg, 2013).

Enfin, le *rôle d'architecte* met en évidence la dimension constructive de sa mission pour structurer la relation aux frontières (Miles et Snow, 1992 ; Abbitan et Assens, 2011 ; Williams, 2011 ; Lundberg, 2013).

²¹⁴ Il est possible de comparer dans une certaine mesure le boundary-spanner aux notions de *gatekeeper*, de *broker*, de marginal-sécant, d'acteur pivot.

L'alliance manager, en tant que boundary-spanner dans les alliances, est susceptible de porter ces rôles. Or, puisque nous avons vu qu'il est l'acteur susceptible de gérer l'ambidextrie dans les alliances, et que la recherche fait un appel pour une meilleure compréhension des mécanismes en jeu dans la gestion de l'ambidextrie, nous proposons la problématique suivante :

Quels sont les rôles de l'alliance manager dans la gestion de l'ambidextrie dans les alliances ?

Un modèle conceptuel a été proposé pour illustrer la relation potentielle entre un ensemble de décisions et de ressources (croisement théorique TCT et GRBV) (*inputs*) et leur impact sur la performance de l'alliance. Cet impact est susceptible de dépendre de l'action des boundary-spanners (rôles).

En conséquence, l'objectif de la seconde partie de la thèse est de proposer une démarche méthodologique permettant de répondre à cette problématique et mieux comprendre les mécanismes en jeu dans la gestion de l'ambidextrie.

La figure suivante (**figure 6**) récapitule les développements de la première partie de la thèse ; elle aboutit à notre problématique :

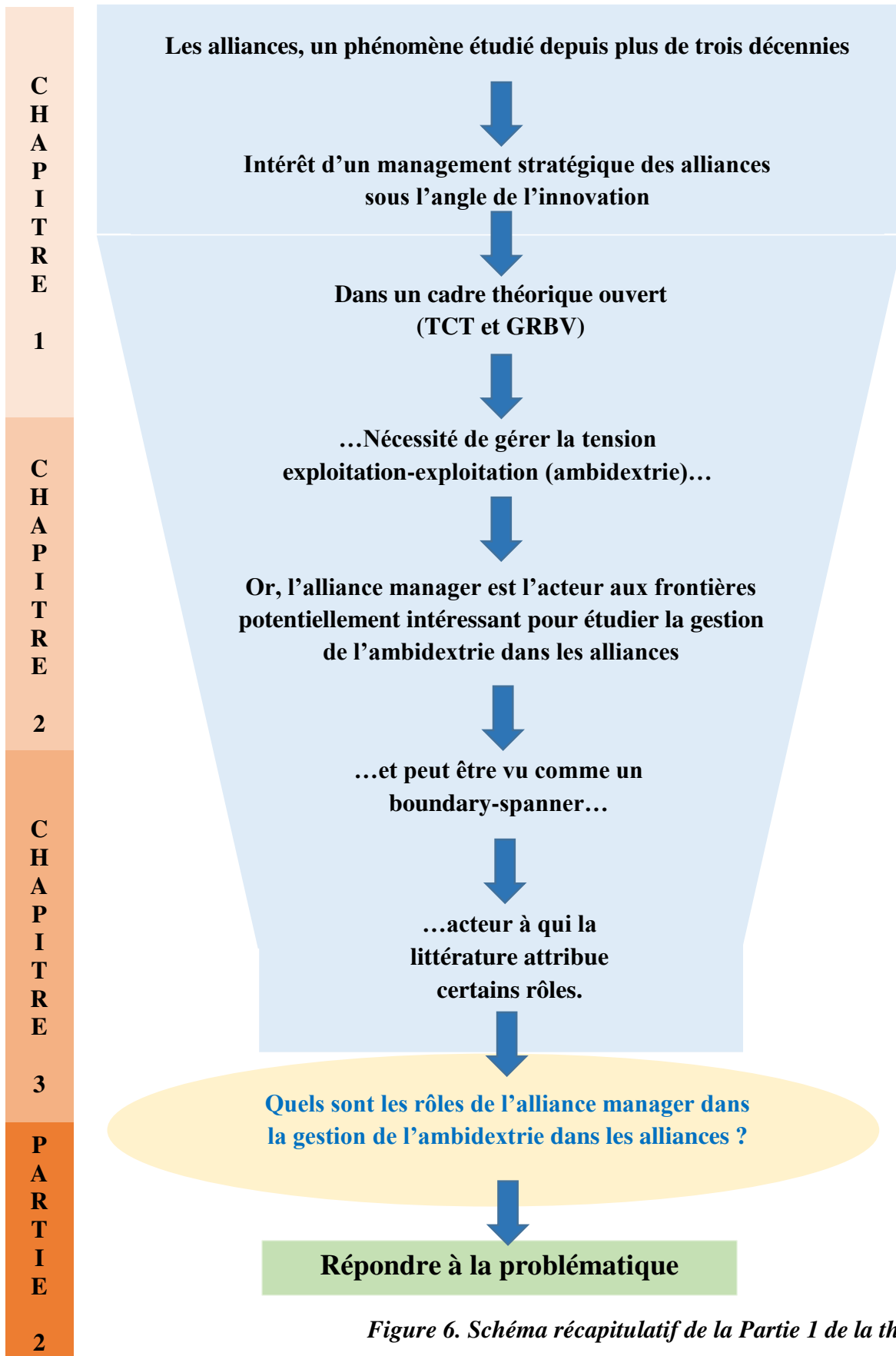


Figure 6. Schéma récapitulatif de la Partie 1 de la thèse.

SECONDE PARTIE.
DEMARCHE EMPIRIQUE.

*Qui chemine va droit, chemin spacieux ou chemin étroit,
De là où il sait, va-t-il où il ne sait pas ?
De l'épistémologie même sans savoir, il construira
Un chemin nouveau, un pont, même petit, une nouvelle voie.*

*Trouve-moi le manager d'alliances
Car il agit comme un silence
Il souffle par ci, et souffle par là
As-tu réussi à le contacter sans brouhaha ?*

*As-tu vu la diversité des profils, des maisons qui les abritent ?
Connais-tu les contextes dans lesquels ils travaillent ?
Montre-nous pourquoi ils s'assemblent qu'on communie ensuite
Sur ce qui te semble des rôles qu'ils se taillent.*

*Tu as vu des casquettes, exprime-les, décris-les nous,
Raconte-nous plus particulièrement les dessous
De leur rôle précis dans la gestion de l'ambidextrie
Que l'on saisisse en profondeur la mission qu'on leur confie.*

Le *la* continue ; il propose cette fois-ci au menu la démarche empirique choisie pour répondre à la problématique de la thèse. Cette brève introduction récapitule les chapitres qui composent la seconde partie de la thèse.

Le chapitre 4 permet de présenter dans un premier temps le positionnement épistémologique de la recherche.

Dans un second temps, il en définit les objectifs et les choix effectués pour aborder le terrain. Il est suivi d'un chapitre 5 sur la présentation des données du terrain, utiles pour comprendre notamment les contextes dans lequel évoluent les alliance managers. Le chapitre 6 décrit et interprète les résultats du terrain, qui sont discutés au cours du chapitre 7 final.

CHAPITRE 4. CHOIX METHODOLOGIQUES ET PRESENTATION DE LA DEMARCHE EMPIRIQUE.

*Qui chemine va droit, chemin spacieux ou chemin étroit,
De là où il sait, va-t-il où il ne sait pas ?
De l'épistémologie même sans savoir, il construira
Un chemin nouveau, un pont, même petit, une nouvelle voie.*

Dans ce chapitre, nous présentons nos choix méthodologiques. Prévot (2005)²¹⁵ synthétise la question méthodologique en trois grandes questions : la *question ontologique*, la *question épistémologique*, et la *question méthodologique*.

La *question ontologique* s'intéresse à la nature de la réalité et de ce qui peut être connu d'elle. Nous pourrions la résumer aux questions suivantes : existe-t-il une réalité pour un objet de recherche ? Laquelle ? Est-il réellement possible de l'appréhender ?

La *question épistémologique* s'intéresse à la relation existant entre l'objet de recherche d'un chercheur et ce qu'il peut connaître. Elle désigne le rapport qu'entretient particulièrement un chercheur, en fonction de ses propres convictions et capacités à s'éloigner de son objet. Celui-ci fait des choix pour appréhender son objet de recherche : gardera-t-il de l'indépendance vis-à-vis de cet objet ? Pourquoi ?

Enfin, la *question méthodologique* s'intéresse à la façon dont le chercheur va pouvoir accéder à ce qui peut être connu, mais aussi à ce qu'il aimerait connaître. Compte tenu de ses choix, comment accèdera-t-il aux données permettant de répondre aux questions qu'il se pose ? Par quels moyens ? Comment en interprètera-t-il les résultats ?

Nous présentons ces points en précisant particulièrement dans un premier temps les choix méthodologiques de la recherche (4.1) ainsi que la réflexion sur la façon dont notre étude empirique va être mise en œuvre (4.2).

²¹⁵ A partir des travaux de Guba et Lincoln (1994) sur les paradigmes en sciences sociales

4.1. Choix méthodologiques de la recherche

« *Connais-toi toi-même* »

(Du grec Γνῶθι σεαυτόν – *gnothi seauton*)

(Platon, dans *Philèbe*, citant Socrate)

Dès le début de sa démarche de recherche, le chercheur est amené à faire des choix méthodologiques. Ces choix reflètent ses objectifs, ses intérêts, mais aussi ses convictions de chercheur. Le terme « épistémologie » vient des mots grecs *episteme* (ἐπιστήμη), qui signifie « la science / la connaissance », et *logos* (λόγος), qui signifie « le discours / la parole / l'histoire ».

L'épistémologie désigne l'ensemble des discussions traitant de la façon dont peut être considérée et générée la connaissance (Thiéart, 1999 ; Louart et Penan, 2000 ; Feast et Melles, 2010 ; Avenier, 2011).

Elle se définit comme « *un discours sur la science (ou les sciences) et, au sens plus large, comme l'étude de la production des sciences au sein des groupes et de la société globale* » (Stafford et Bodson, 2006, p. 4). Bien qu'elle ait été peu soumise à la critique en sciences de gestion (Le Moigne, 1993), elle affirme l'existence de paradigmes possibles dans l'approche des connaissances en sciences ; tout chercheur s'inscrit forcément dans un paradigme lorsqu'il s'engage dans un processus de production de la connaissance.

Définir son positionnement épistémologique s'avère constituer pour le chercheur une occasion d'exposer ses considérations sur la « genèse » de la connaissance produite, en production, ou à produire. Il s'agit d'explicitier la démarche qu'il adopte sur la façon dont il va aborder et générer de la connaissance. Le positionnement épistémologique, qui reflète « la vision du monde » du chercheur, constitue par conséquent une étape indispensable à clarifier dans sa démarche de recherche. Il impacte la façon dont il va appréhender son terrain, les données, et les interpréter.

Nous présenterons dans ce premier point de chapitre le choix épistémologique de l'auteur (4.1.1) pour pouvoir mieux expliciter la démarche associée à ce choix dans un second point (4.1.2).

4.1.1. Le positionnement épistémologique et son implication méthodologique

Toute démarche empirique suppose de clarifier, de la part du chercheur :

1. Son objet de recherche et les intentions qu'il possède vis-à-vis de celui-ci.
Ce travail, mené en partie 1, permet une identification claire d'un objet de recherche, de questions qui se posent le concernant, et de la volonté du chercheur de répondre à certaines d'entre elles.
2. Les possibilités d'appréhender la « réalité » de ces questions (question ontologique et épistémologique).
Comment le chercheur considère-t-il cet objet ? Cet objet est-il accessible ? Comment le chercheur se positionne-t-il vis-à-vis de cet objet ?
3. Les possibilités qui lui sont offertes pour répondre à ses questions au regard de sa vision (question méthodologique). Ses choix établis, comment le chercheur va-t-il accéder au terrain pour répondre à ses questions ?

Sur le plan épistémologique, il existe traditionnellement trois principaux positionnements (ou postures) dans la littérature en sciences de gestion (Le Moigne, 1993, 1995 ; Thiétart, 1999 ; Girod-Séville et Perret, 1999 ; Usunier et al, 2000 ; Prévot, 2005 ; Avenier, 2011 ; Martinet, 2012) que sont :

- Le positionnement positiviste
- Le positionnement interprétativiste
- Le positionnement constructiviste

Afin d'éviter toute redondance des références, une synthèse de ces trois positionnements est présentée ci-après, sur la base des références principales suivantes : Thiétart (1999), Girod-Séville et Perret (1999), Louart et Penan (2000), Blais et Martineau (2006), Koenig (2006), Avenier (2011), Rappin (2011).

Le **positionnement positiviste** est un paradigme selon lequel la réalité existe et peut être appréhendée objectivement. Il s'agit de l'hypothèse réaliste ou ontologique. Dans ce paradigme, le chercheur se considère indépendant de son objet de recherche et peut accéder à la réalité objective qu'il veut étudier. Celle-ci peut être régie selon des lois qui peuvent être déterminées et appliquées. « *Pour le positivisme, le monde est susceptible d'être connu dans son essence faite de déterminismes pouvant être observés, inférés et réfutés indépendamment des particularismes des observateurs. La connaissance est conçue comme une quête de vérité s'approchant toujours davantage du réel tel qu'il est.* » (Masengesho et al, 2009, p. 56).

Dans cette posture, le chercheur affirme la possibilité de trouver des régularités et des récurrences. Il s'agit de l'hypothèse déterministe. La volonté est de prouver, d'expliquer ou de tester²¹⁶. Les hypothèses constituent un moyen de représenter l'approche de cette réalité accessible. Le protocole empirique généralement associé à cette posture s'inscrit régulièrement dans le cadre d'études quantitatives²¹⁷.

Pour certains chercheurs, il est cependant difficile d'avoir une posture réellement positiviste. Koenig (2006, p. 16) affirme que « *même s'ils ont revendiqué cette étiquette, il y a tout lieu de penser que les 'positivistes' sont en fait des réalistes qui s'ignorent. En effet, la marque distinctive du positivisme consistait à distinguer entre sens et non-sens selon qu'il était ou non possible de 'vérifier' une proposition par une expérience immédiate de nos sens, or il a été montré que ce principe de vérification était logiquement intenable.* »

L'accès à la « réalité » étant ainsi limité, d'autres approches épistémologiques sont constatées. Dans un **positionnement constructiviste**, le chercheur considère « le réel » comme une émanation mentale et subjective. C'est l'hypothèse relativiste ou phénoménologique. Dans ce cadre, le chercheur se trouve dans une relation de dépendance avec son objet de recherche. Une telle vision ne suppose pas de pouvoir identifier l'existence de lois déterministes, mais met en valeur la notion d'expérience forcément relative et plurielle. C'est l'hypothèse intentionnaliste. Dans la littérature, divers vocables sont utilisés pour exprimer ces positions, du constructivisme radical (Le Moigne, 2001 ; Kwan et Tsang, 2001) aux autres formes de constructivisme (Guba et Lincoln, 1998 ; Avenier, 2011).

²¹⁶ Avenier et Thomas (2012) distingue au sein de ce paradigme les positivistes et les pos-positivistes (ou positivistes modernistes).

²¹⁷ Il ne s'agit nullement de créer une dichotomie entre posture épistémologique (positivisme, constructivisme et interprétativisme) et type de méthodologie utilisée (qualitative, quantitative), mais seulement de constater tendance régulière associée à ces postures. D'autres outils sont bien sûr possibles.

Dans cette vision du monde, ce que le chercheur étudie est une « réalité » « construite » par les acteurs de son objet. Cette posture pousse Rappin (2015, p. 49) à conclure sur le fait que le constructivisme peut être considéré comme un « naturalisme », c'est-à-dire un projet qui illustre « *l'auto-fondation de la connaissance par elle-même, par la naturalisation du projet connaissant* ». Cette question, dite gnoséologique, s'interroge sur la nature de la connaissance produite (Le Moigne, 1995).

Dans ce mouvement, le chercheur émet généralement des questions de recherche pour approfondir et mieux comprendre un phénomène associé à son objet. Le protocole empirique suivra aisément des méthodologies de nature qualitative, basées sur des études de cas.

Enfin, le *positionnement interprétativiste* est souvent considéré comme une variante du constructivisme (Savall et Zardet, 2004). Pour certains, il peut être rapproché dans une certaine mesure au concept de réalisme critique (Bashkar, 1978 ; Proctor, 1998 ; Mir et Watson, 2001 ; Kwan et Tsang, 2001 ; Peters et al, 2013), même si ce que l'on entend par ces termes diffèrent selon les chercheurs (Avenier et Thomas, 2012, qui distinguent clairement interprétativistes et réalistes critiques). Il ne faut pas confondre dans cette optique le réalisme critique, comme forme de constructivisme « modéré », différencié du constructivisme radical. Kwan et Tsang (2001, p. 1164) rappellent à cet effet qu'« *il est clair que si le constructivisme est compatible avec le réalisme, le constructivisme radical est une forme d'anti-réalisme* »²¹⁸.

Dans un positionnement interprétativiste, l'hypothèse relativiste est partagée, ainsi que la dépendance entre chercheur et objet. A la différence du paradigme constructiviste cependant, la posture interprétativiste nuance l'accès à la réalité des acteurs d'un objet en ce que le chercheur ne peut obtenir qu'une vision interprétée de la vision du monde construite par les acteurs et que l'essence de l'objet ne peut être atteinte.

Dans ce cadre, le chercheur opte pour une approche plus « compréhensive » des objets étudiés. Celle-ci constitue « *un positionnement intellectuel qui postule d'abord la radicale hétérogénéité entre les faits humains ou sociaux et les faits des sciences naturelles et physiques, les faits humains ou sociaux étant des faits porteurs de significations véhiculées par des acteurs (...), parties prenantes d'une situation inter-humaine. [Elle] postule également la possibilité qu'a tout homme de pénétrer le vécu et le ressenti d'un autre homme* » étant le fait du principe de l'intercompréhension humaine (Paillé et Muchielli, 2010, p. 29).

²¹⁸ Traduit de l'anglais : « *It is clear that while moderate constructivism is compatible with realism, radical constructivism is a form of antirealism* »

La production de connaissance dépend du retour des individus qui interagissent avec leur environnement. En effet, la connaissance est « *fondamentalement interaction entre le 'réel' et le sujet connaissant, et [il] ne peut donc être connu et inféré indépendamment des personnes. [Elle est par conséquent une] représentation faite d'interprétations et de constructions, modèle de compréhension ouvrant des possibilités d'action et de transformation.* » (Masengesho et al, 2009, p. 56)

Dans cette optique, le chercheur devra user d'empathie pour comprendre et saisir, dans sa grille d'interprétation, le discours de l'acteur qu'il interroge. « *L'interprétativisme (...) prend acte de la dépendance de la réalité par rapport à la subjectivité, le chercheur se chargeant [...] d'élucider les représentations, les motivations et les raisons d'agir des acteurs* » (Rappin, 2011, p. 477, à partir des travaux de Dilthey, 1992). Les études de cas, les recherche-interventions ou les entretiens semi-directifs constituent une solution souvent adéquate sur le plan empirique, même si les démarches qualitatives posent souvent un problème de validité externe (Avenier et Thomas, 2012).

La discussion sur les positions épistémologiques a souvent conduit à des débats plus ou moins houleux entre chercheurs (Kwan et Tsang, 2001 ; Paradas, 2006 ; Avenier, 2011 ; Rappin, 2011 ; Royer, 2011).

A partir de la synthèse de Prévot (2007) et des éléments abordés précédemment, le tableau suivant (**tableau 11**) récapitule l'ensemble des principaux positionnements épistémologiques existants ainsi que les démarches méthodologiques qui leur sont régulièrement associées.

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Vision de la réalité, ontologie de la connaissance	Il existe une réalité objective (<i>hypothèse réaliste / ontologique</i>)	Il existe une réalité subjective (<i>hypothèse relativiste / phénoménologique</i>)	
Relation entre le chercheur et son objet de recherche	Indépendance (<i>hypothèse déterministe</i>)	Dépendance (<i>hypothèse intentionnaliste</i>)	
Mode de connaissance engendrée	Découverte / identification de lois Associée à l'intention de confirmer / tester / réfuter	Interprétation Associée à l'intention de comprendre	Construction Associée à l'observation des construits sociaux
Méthodologies traditionnellement associées	Quantitatives	Qualitatives	Qualitatives

Tableau 11. Les positionnements épistémologiques et la démarche méthodologique associée

4.1.2. Positionnement épistémologique adopté et questions de recherche

Dans le cadre de notre recherche, nous adoptons un positionnement interprétativiste, qui espère étudier la vision du monde telle que les acteurs pensent la vivre et nous la renseignent, c'est-à-dire selon leur point de vue et leur expérience en contexte. C'est leur vision que nous tentons d'interpréter avec nos propres grilles. Dans cette optique, nous considérons que les acteurs qui interagissent avec le chercheur réagissent avec et dans un contexte.

Rappelons à cet effet qu'« *un phénomène, pris tout seul, en dehors de tout contexte, non seulement n'existe pas [dans cette approche], mais aussi ne peut pas prendre un sens, car le sens est toujours confrontation, comparaison, évaluation, mise en perspective* » (Paillé et Muchielli, 2010, p. 39).

En effet, selon nous, il nous est impossible d'interpréter la dynamique d'innovation sans avoir recours à une grille préalable permettant de comprendre ou décoder le point de vue des acteurs agissant dans les alliances. Ils sont ceux qui donnent du sens à leur « monde », que nous tentons de comprendre selon nos propres grilles de lecture.

Dans sa lettre à Mina, datée du 18 novembre 1800, Kleist²¹⁹ disait : « *Si tous les hommes, au lieu de leurs yeux, avaient des lunettes vertes, ils en concluraient que les objets qu'ils aperçoivent à travers elles sont verts – et jamais ils ne pourraient savoir si leur œil leur montre les choses telles qu'elles sont, ou s'il leur ajoute quelque chose qui n'appartient qu'à lui. Il en va de même pour notre entendement. Nous ne pouvons décider si ce que nous nommons vérité est vraiment la vérité, ou si elle nous paraît seulement telle.* » C'est la façon dont les managers d'alliances vivent et rendent compte de ce monde « vert » qui nous intéresse.

Cette approche suppose une analyse des discours des répondants. L'analyse qualitative est considérée « *une expérience signifiante du monde* » (Paillé et Muchielli, 2010, p. 48), bien qu'il faille garder à l'esprit que cette expérience et la façon dont nous allons tenter de la comprendre doit être nuancée, car « *notre connaissance est faillible, (...) l'erreur est inévitable, mais (...) il est possible de progresser en éliminant nos erreurs. Autrement dit, l'observation et l'expérience peuvent et doivent réduire impitoyablement l'éventail des croyances scientifiques admissibles, autrement il n'y aurait pas de science.* » (Paradas, 2006, p. 17).

Nous considérons dans cette thèse que la complexité et la diversité des réalités sociales sont le fruit d'approches subjectives qui doivent être relativisées et réinterprétées selon notre propre grille d'interprétation. La gestion de l'ambidextrie suppose une vision des rôles des acteurs associés à cette action. Il nous faut accéder au sens des propres croyances du sujet lui-même, et mieux le restituer (Macombe, 2005)

Or, aborder la question des rôles suppose une manière de les appréhender et de les traiter. Les rôles sont une construction sociale à la fois imposée et construite interprétée premièrement par les acteurs qui les mobilisent et restitués ou déclinés ensuite en actions par ces derniers. Ces rôles doivent enfin être interprétés par le chercheur lui-même pour les comprendre dans leur contexte et au regard de sa propre grille. Comme le rappelle Jardat (2011, p. 330), « *aucune représentation ne relève d'un accès au monde qui soit pur de toute interprétation et cette interprétation est équivoque et dépendante du contexte dans lequel elle survient.* ».

Nous voyons notre démarche comme celle d'un acteur tenant une passoire dans laquelle file de l'eau par ses pores ; les visions sont multiples, les acteurs nombreux et mais l'eau ne peut s'empêcher de filer. Paillé et Muchielli (2010, p. 29) affirment que « *l'analyse qualitative s'enracine dans le courant épistémologique de l'approche compréhensive* ».

²¹⁹ H. von Kleist était un écrivain et poète allemand du XVIIIème-XIXème siècle. Il traita notamment de la façon dont se formaient les idées, des passions humaines et de la mort.

Notre démarche est déductive exploratoire : elle espère vérifier l'existence de rôles de boundary-spanners appliqués aux alliance managers et mieux les comprendre dans le cadre de la gestion de l'ambidextrie (Evrard et al, 1997). C'est une démarche qui convient bien dans une optique d'exploration et de compréhension.

Dans une démarche interprétativiste, tous les moyens permettant de recueillir les points de vue des acteurs et les analyser selon notre grille peuvent être utiles. Il s'agit en général d'outils qualitatifs (Roussel et Wacheux, 2005). Nous récolterons des données au travers d'un outil principal que sera l'entretien semi-directif. Nous nous concentrerons principalement sur le sens des discours qui seront récoltés, afin de comprendre et étudier la réalité du rôle des acteurs dans la gestion de l'ambidextrie dans les alliances. Ces finalités sont selon nous mieux préhensibles dans une optique qualitative, puisque « *les méthodes qualitatives ne sont ni plus ni moins pertinentes que les méthodes quantitatives. La pertinence d'une méthode s'évalue à la lumière de la finalité de la recherche. Elle dépend de son contexte de mobilisation, des objectifs assignés à la recherche, et plus globalement, de la question à traiter* » (Alami et al, 2009, p14).

Enfin, le positionnement épistémologique conditionne, nous l'avons vu, la vision de l'auteur sur la façon d'appréhender son objet et de générer sa propre connaissance. Si la revue de la littérature a permis d'établir une problématique générale de recherche, celle-ci doit donc être déclinée et comprise selon ce paradigme interprétativiste.

La problématique de la thèse est la suivante : **quels sont les rôles des managers d'alliances dans la gestion de l'ambidextrie ?**

Nous pouvons la décomposer, dans une optique exploratoire et compréhensive, en plusieurs sous-questions que seront nos questions de recherche (QR), clairement exposées et illustrant notre grille d'analyse. Celles-ci nous permettent d'appréhender et interpréter le discours des alliances managers.

Une première QR concerne notre approche de l'ambidextrie dans les alliances. Sous quelle forme l'ambidextrie est-elle présente dans les alliances ? Si ambidextrie structurelle et contextuelle sont souvent vues comme exclusives l'une de l'autre, elles pourraient également être considérées comme complémentaires (Birkinshaw et Gibson, 2004).

La combinaison des deux types d'ambidextrie (contextuelle et structurelle) est possible selon McCarthy et Gordon (2011), pour qui, dans le domaine de la R&D notamment, « *les problèmes d'atteinte de l'ambidextrie au moyen d'une séparation structurelle sont exacerbés pour les organisations de type R&D. Les activités de R&D sont souvent structurellement séparées et opérationnellement distinctes des autres activités comme les fonctions légales, production et ventes. Ainsi, toute future partition (c'est-à-dire séparation du 'R' du 'D') augmente le problème d'intégration et d'utilisation des outputs R&D au sein de l'organisation. C'est particulièrement le cas pour les petites et moyennes entreprises, dont les activités R&D sont étroitement imbriquées.* »²²⁰. Les auteurs militent pour de futures recherches étudiant la concomitance des deux formes d'ambidextrie.

Il existe également une combinaison possible d'ambidextrie contextuelle et de réseau (Ney, 2008). Enfin, selon Brion et al (2008) et Kacioui-Maurin (2011), les trois formes d'ambidextrie peuvent être étudiées dans le cadre de l'innovation. Notre problématique se décline donc sous la forme d'une première question de recherche (QR1) :

QR1. Sous quelle(s) forme(s) l'ambidextrie peut-elle être constatée dans les alliances ?

Une deuxième question de recherche (QR2) découle naturellement de la problématique : quels sont les rôles des alliance managers (boundary-spanners des alliances) ? En effet, elle constitue une question préliminaire à la réponse de la problématique globale : s'il y a des alliance managers, qui sont-ils ? Que font-ils ? Comment ? Pourquoi ? Il s'agit d'étudier la vision des rôles des managers d'alliance, à l'aide des 5 rôles des boundary-spanners préalablement identifiés. D'où QR2 :

QR2. Quels rôles les managers mobilisent-ils dans les alliances ?

²²⁰ Traduit de l'anglais : « *First, the problems of attaining ambidexterity by structural separation are compounded for R&D organizations. R&D activities are often already structurally separated and operationally distinct from other organizational activities such as legal, manufacturing or sales. Thus, any further partitioning (i.e., separating the 'R' from the 'D') increases the problem of integrating and utilizing R&D outputs throughout the organization. This is especially so for small- to medium-sized organizations, whose R&D activities are tightly intertwined. Second, we suggest that contextual ambidexterity is suited to the 'clan control' typically found in R&D organizations (Ouchi, 1979), as it involves using 'processes or systems that enable and encourage individuals to make their own judgments about how to divide their time between conflicting demands for alignment and adaptability' (Gibson and Birkinshaw, 2004, p. 211) ».*

Cependant, cet aspect descriptif ne permet pas de comprendre la façon dont les rôles (ou encore d'autres éléments) sont spécifiquement mobilisés dans la gestion de l'ambidextrie. La troisième question de recherche (QR3) est donc une question espère combiner dans une certaine mesure QR1 et QR2, ou compléter les réponses éventuellement obtenues avec QR1 et QR2, pour comprendre ce que font spécifiquement les managers d'alliances dans la gestion de l'ambidextrie. D'où QR3 :

QR3. De quelle manière les rôles sont-ils mobilisés spécifiquement dans la gestion de l'ambidextrie ?

Les objectifs sont représentés dans le tableau synthétique suivant (**tableau 14**):

Constats	Objectifs	Formulation de la QR
Il y a une combinaison possible des formes d'ambidextrie dans les alliances.	Caractériser / opérationnaliser les formes d'ambidextrie dans les alliances	1. Sous quelle(s) forme(s) l'ambidextrie peut-elle être constatée dans les alliances ?
Il y a des managers d'alliance qui mobilisent potentiellement des rôles divers dans les alliances.	Caractériser / opérationnaliser les rôles des managers d'alliances dans les alliances.	2. Quels rôles les managers mobilisent-ils dans les alliances ?
Ces rôles sont mobilisés d'une certaine manière dans la gestion de l'ambidextrie.	Analyser les liens entre rôles et : - Formes d'ambidextrie - Rôles	3. De quelle manière les rôles sont-ils mobilisés spécifiquement dans la gestion de l'ambidextrie ?

Tableau 12. Tableau synthétisant les objectifs et les questions de la recherche.

Une fois les questions de recherche établies, il s'agit d'élaborer maintenant un dispositif permettant d'y répondre, pour accéder au terrain, et récolter les données, principalement à partir d'un guide d'entretien structuré et une grille d'analyse précise pour pouvoir obtenir des verbatims cohérents avec notre problématique, les classer et les interpréter.

4.2. Présentation de la démarche empirique

*Trouve-moi le manager d'alliances
Car il agit comme un silence
Il souffle par ci, et souffle par là
As-tu réussi à le contacter sans brouhaha ?*

La démarche empirique constitue le point nodal reliant la réflexion théorique et la production de connaissances. Elle articule l'objet de recherche étudié par la problématique et les possibilités d'y répondre. En développant un outil protocolaire adéquat, elle est l'étape charnière qui permet au chercheur de produire de la connaissance, à partir du matériau brut qu'il récolte.

Nous présentons la façon dont nous avons accédé au terrain, constitué par nos échanges avec ASAP France, une association de professionnels de l'alliance management (4.2.1.). Les alliances sont difficiles d'accès et il était selon nous important de trouver un moyen de côtoyer les alliance managers en toute confiance et de leur faire partager l'intérêt de l'étude. Une fois l'accès au terrain confirmé, deux phases se sont succédées. Dans un premier temps, une phase d'observation est effectuée ; elle permet de nous familiariser avec la « culture » ASAP, de présenter notre projet et identifier de premiers répondants pour l'étude.

En parallèle de cette phase de contact, d'observation, de réunions, nous avons structuré notre seconde phase et développé notre guide d'entretien en vue des entretiens semi-directifs avec les répondants potentiels.

Une réflexion sur le niveau d'analyse intéressant pour étudier l'action de l'alliance manager dans la gestion de l'ambidextrie (4.2.2.), sur la façon de constater l'ambidextrie (4.2.3.), sur la structure globale de notre guide d'entretien (4.2.4.), et sur la méthode d'analyse de notre matériau (4.2.5.) est menée.

4.2.1. Ciblage et accès au terrain : une démarche en deux phases auprès d'ASAP France

Comme le suggère la revue de littérature menée au chapitre 4, les alliance managers, boundary-spanners des alliances, constituent les personnes potentiellement pertinentes pour étudier les mécanismes en jeu dans la gestion de l'ambidextrie dans les alliances. Nous visons donc les alliances managers ayant un statut reconnu comme tel au sein des entreprises.

Trois solutions ont été envisagées pour accéder au terrain :

- Contacter individuellement les alliance managers identifiés comme tels, lorsque les coordonnées étaient disponibles. Ce choix suppose de faire appel à l'utilisation de réseaux sociaux de professionnels comme LinkedIn, Viadeo, etc, mais il peut s'accompagner aussi par la recherche globale d'organisations communiquant sur leurs alliances.
- Contacter des organisations de spécialistes de l'alliance management, qui sont à même d'être intéressées par les problématiques du management des alliances et de regrouper des professionnels comme les managers d'alliances.
- Obtenir une base de données officielle permettant d'identifier l'ensemble de ces acteurs, soit en tant que catégorie de professionnels, soit indirectement en tant qu'acteurs à contacter à partir d'une liste d'alliances juridiquement reconnues sur un territoire donné.

La première option nous est apparue comme non exhaustive et ardue. En effet, le statut professionnel, lorsqu'il est indiqué sur le réseau, est-il juste ? encore valable ? De plus, nombre de professionnels existent sur les réseaux mais ne sont pas tous présents ou facilement joignables. De nombreux profils sont également inactifs. De même, mettre en œuvre une recherche active de cette nature sur les réseaux est assez chronophage. Surtout, une fois le contact pris, quelle est la probabilité de trouver des alliances managers intéressés par notre recherche ? Puisque le monde des alliances semble relativement soucieux de confidentialité, cette solution nous a semblé difficilement faisable.

La troisième option a de nombreux avantages, mais suppose de pouvoir identifier l'existence et la possibilité d'accès à une telle base de données. Outre le fait que l'accès à de telles bases peut être payant, nous constatons dans la recherche qu'il est généralement focalisé sur un secteur

restreint (sans forcément proposer une base nourrie d'alliances), régulièrement dépendant d'une construction personnelle de base de données ou d'une entrée dans un « réseau » (Arlandis, 1987 ; Garrette, 1989 ; Delapierre, 1991 ; Dumoulin et al, 2000 ; Mayrhofer, 2001²²¹ ; Ruffio et al, 2001 ; Guillouzo et al, 2002 ; Meschi, 2006 ; Guillouzo et Thenet, 2007 ; Catherine et al, 2010²²²).

De plus, en supposant que nous possédions une base de données correctement construite et nourrie, ce fait ne préfigure ni d'un accès pour communiquer avec des alliances managers, ni d'un intérêt d'alliance managers, qui ne nous connaissent pas. Le taux de retour par ce biais aurait donc pu être relativement faible. Sans légitimité ou soutien dans un milieu réputé difficile d'accès, qui aurait pu chercher la discrétion, nous avons considéré que cette option était très pertinente mais assez « risquée ».

Nous avons donc opté pour un travail basé sur un contact avec une association de spécialistes. En effet, cette solution offre l'avantage de regrouper des acteurs individuels identifiés (que ne garantissent pas des contacts pris directement auprès d'alliances répertoriées dans des bases de données), qui affichent et assument leur fonction. Après une recherche ciblée, nous avons pris contact avec l'association ASAP France (*Association of Strategic Alliance Professionals*), qui regroupe, comme son nom l'indique, des professionnels investis dans l'alliance management, et qui a noué des contacts relativement étroits avec des partenaires universitaires.

Suite à de premiers contacts fructueux, nous avons entretenu une relation permettant de nous familiariser avec la culture « ASAP » et de créer une dynamique de confiance : multiplication de contacts, inscription à l'association, suivi du calendrier des événements ; des discussions sur la discrétion des travaux des intervenants ont été engagées, concernant d'une part l'anonymat des répondants mais aussi d'autre part le partage du contenu des travaux ASAP à destination des professionnels. Ce n'est qu'une fois ce pont « construit » que nous avons participé aux diverses réunions / séminaires et observé son fonctionnement (phase 1).

En parallèle de cette phase s'est développée la seconde phase du protocole empirique (phase 2). Elle consiste à construire un guide d'entretien et une grille d'analyse permettant de récolter et créer un cadre pour les données nécessaires à la réponse à notre problématique.

²²¹ Sur les rapprochements d'entreprises pour englober les phénomènes d'alliances et de fusions-acquisitions.

²²² A partir d'une base de données de firmes du secteur des biotechnologies, les auteurs identifient les réseaux d'alliances (dont ils présentent une cartographie) qui se sont développés sur le secteur de 1977 à 2005.

La démarche de contact s'est faite en trois temps. Dans un premier temps, un mél de contact exposant l'intérêt de l'étude a été envoyé à l'ensemble des contacts de la dite liste, afin de proposer un entretien semi-directif sur notre projet (voir **annexe 1**). Les alliance managers ayant accepté le principe de l'entretien et convenu d'une date de rendez-vous ont reçu un mél préparatoire permettant une prise d'informations sur le profil du répondant et une connaissance maximale de son contexte dans un deuxième temps (voir **annexe 2**). Enfin, le troisième temps désigne le rendez-vous-même. La figure suivante (**figure 13**) récapitule l'ensemble de la démarche d'accès au terrain.

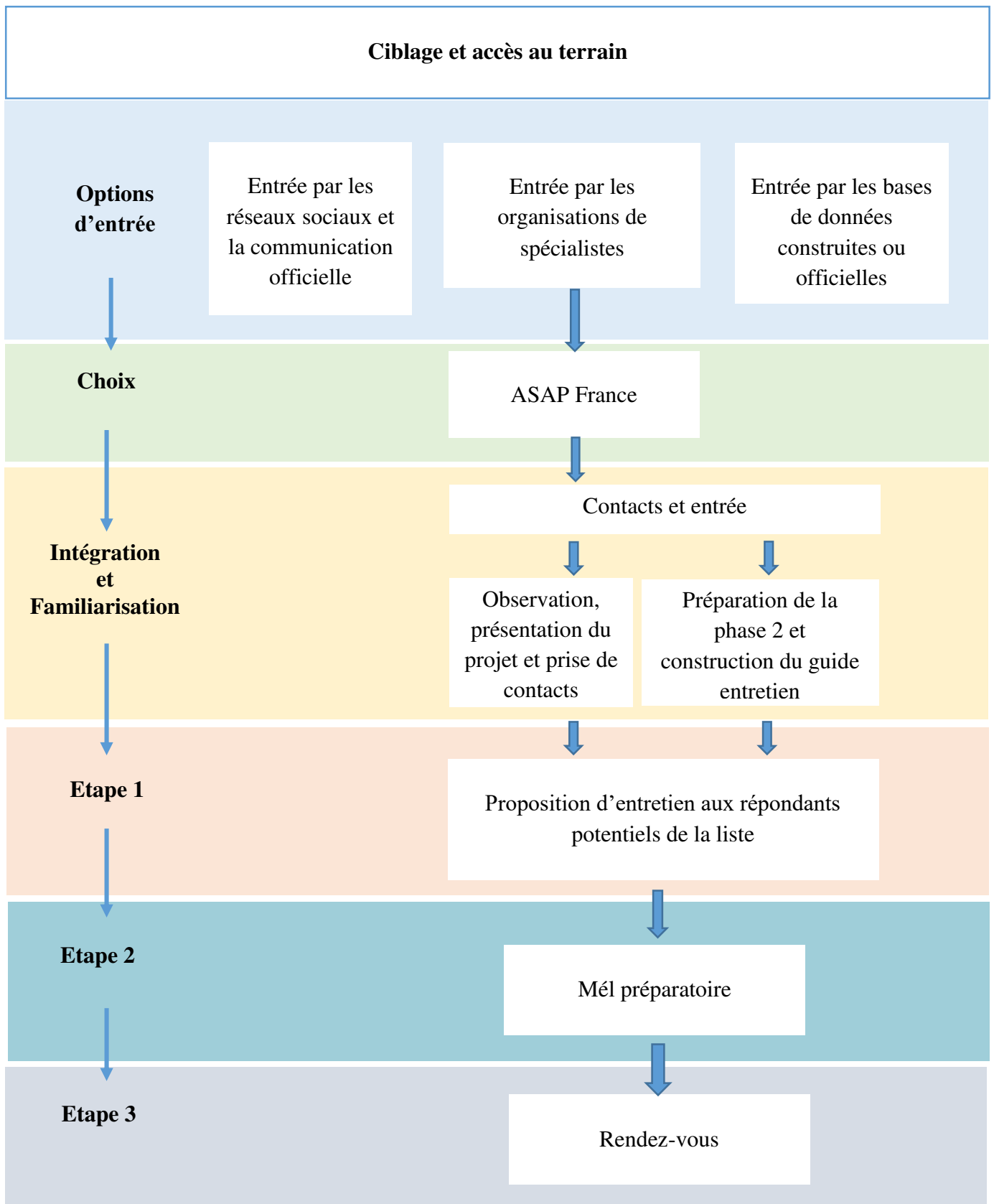


Figure 13. Ciblage et accès au terrain.

La phase 1 a été indispensable dans notre démarche empirique. Elle précise et enrichit notre compréhension du monde des alliances (managers). Elle a constitué le tremplin pour assurer la phase 2. Une documentation importante a été recueillie, ainsi qu'une familiarisation avec les divers secteurs et problématiques d'ASAP. Nous avons notamment pu mieux comprendre comment notre projet peut être compris et abordé par les alliance managers, ce qui a été un point important pour formuler les questions de notre guide d'entretien associé à la phase 2. Enfin, la confiance a été instituée et nous avons pu présenter notre projet tout en suscitant l'intérêt. Les alliances sont relativement soucieuses des informations qui circulent à leur sujet ; il s'agit cependant plus d'un respect des identités des partenaires et des relations développées avec eux que d'un désir d'empêcher une circulation des informations et des connaissances divulguées au sein d'ASAP. Les alliance managers se sont avérés être très multiculturels, curieux des approches sectorielles qui diffèrent de leur secteur d'appartenance et soucieux de mieux connaître leur fonction.

La phase 2, qui s'est développée parallèlement à la phase 1, a soulevé de nombreuses questions. En effet, l'objectif étant d'interroger les managers d'alliances pour connaître leur rôle dans la gestion de l'ambidextrie, elle a supposé une clarification d'un certain nombre d'éléments : le niveau d'analyse pertinent dans ce cadre, la façon dont l'ambidextrie peut être constatée pour nous concentrer sur les alliance managers qui vivent cette problématique, et la façon dont le guide d'entretien peut être construit pour nous permettre d'avoir une grille d'analyse pertinente pour aborder les données du terrain.

4.2.2. Etudier la gestion de l'ambidextrie : niveau d'analyse pertinent

La question du **niveau d'analyse** à considérer pour l'étude empirique s'est posée. En effet, si divers cadres théoriques²²³ permettent d'étudier l'ambidextrie, la problématique suppose un clair focus sur les alliance managers.

« Le niveau d'analyse est extrêmement vital, parce que les choix réalisés sur la façon de résoudre la tension sur un niveau donné permettent souvent de résoudre ceux à un niveau inférieur » (Raisch et Birkinshaw, 2008, p. 396)²²⁴.

²²³ Selon Raisch et Birkinshaw (2008), diverses théories sont utilisées dans la littérature sur l'ambidextrie : apprentissage organisationnel, innovation technologique, adaptation organisationnelle, management stratégique et design organisationnel. Sous l'angle de l'innovation, Loilier et Tellier (2013) rappellent trois questions importantes, que nous abordons dans cette thèse : la question de la processualité et des mécanismes (chapitre 1), la question des contextes et situations concernés (chapitre 2/3) et la question du niveau concerné (chapitre 4).

²²⁴ Traduit de l'anglais : *« The level of analysis is vitally important, because choices about how to resolve the tension at one level of analysis are often resolved at the next level down. »*

Dans ce cadre, **Turner et al (2013, p. 323) affirment que « le manque d'analyse multi-niveaux et pluridisciplinaire de l'ambidextrie limite notre compréhension du concept »**²²⁵. Si nous avons considéré un cadre théorique ouvert (TCT et GRBV), l'analyse multi-niveau doit aussi trouver une solution.

A l'heure actuelle, diverses études se sont intéressées à l'ambidextrie à un niveau individuel (O'Reilly et Tushman, 2004 ; Smith et Tushman, 2005 ; Mom et al, 2007). Si Raisch et al (2009) n'hésitent pas à parler de « managers ambidextres », capables de gérer les tensions entre exploitation et exploration dans leur quotidien, le plus large éventail des recherches sur l'ambidextrie la situe à un niveau organisationnel (Tushman et O'Reilly, 1996 ; Benner et Tushman, 2003 ; O'Reilly & Tushman, 2004 ; Cao et al, 2009 ; Ferrary, 2008 ; Andriopoulos et Lewis, 2009 ; Popadiuk, 2012), et finalement peu de place est laissée aux contextes inter-organisationnel, ni à l'imbrication de ces niveaux.

Or, dans ce cadre, **Aubry et Lièvre (2010) considèrent le management de projet comme un mode d'organisation particulier dans lequel l'ambidextrie se réalise**. Le niveau du projet paraît opportun, notamment dans l'optique d'une considération « organique » de l'alliance, c'est-à-dire comme extension des frontières des organisations au sein de l'alliance. Il permet de prendre en compte la dynamique multi-niveaux des alliances, en laissant place à l'action individuelle, et pallie à la question du focus organisationnel –qui suppose d'avoir le point de vue des organisations partenaires–, sans faire disparaître les aspects inter-organisationnels inhérents aux alliances. Pour Loilier et Tellier (2013), il est une unité d'analyse pertinente pour représenter la mise en action de la stratégie d'alliance, comme potentiel « *clé de voûte du management stratégique de l'innovation* » (p. 350).

Litchfield et Gentry (2010, p. 459) considèrent que « *les précédentes recherches sur l'ambidextrie, focalisées sur le niveau macro, comme la firme ou l'unité d'affaires, sont utiles, bien que les études empiriques qui examinent le construit à un niveau micro sont inexistantes. Plus d'attention vers le niveau micro (un processus organisationnel unique), un projet (développement de nouveau produit, par exemple), permettrait d'étudier les solutions que les firmes trouvent pour résoudre ces tensions spécifiques. Une unité d'analyse plus petite permet au chercheur de découvrir les routines et pratiques organisationnelles mentionnés précédemment et qui conduisent au développement de la capacité d'ambidextrie* ».

²²⁵ Traduit de l'anglais : « *we argue that the lack of multi-level, multi-domain analysis of ambidexterity is limiting our understanding of the concept* »

Le niveau du projet constitue le niveau d'analyse pertinent pour approcher la performance dans les alliances, notamment lors de problématiques d'ambidextrie (Tiwana, 2005 ; Lin et al, 2007 ; Messeghem et Paradas, 2009). Il est régulièrement utilisé pour prendre en compte des problématiques de management stratégique des alliances (Gerwin, 2004 ; White et al, 2005 ; Garrette et al, 2009 ; Hoang et Rothaermel, 2005, 2010 ; Faems et al, 2010 ; Vandaie et Zaheer, 2014) ou des problématiques d'innovation (Wagner et Hoegl, 2006 ; Tiwana, 2008 ; Song et Benedetto, 2008 ; Schmidt et al, 2009 ; Hoang et Rothaermel, 2010 ; Aubry et Lièvre, 2010 ; Lichtenthaler, 2011 ; Liu et Leitner, 2012 ; Salter et al, 2014).

Selon nous, cette structure particulière qu'est le projet est le fruit d'une volonté des membres de l'alliance de mener ensemble un projet commun dans le cadre duquel l'ambidextrie doit se développer pour assurer leur performance dans leurs propres activités. Enfin, les frontières du projet ont l'avantage d'être délimitées et uniques, ce qui permet : 1. de pouvoir identifier quelle équipe est affectée, ce 2. sans empêcher l'étude multiniveaux que suppose des recherches sur l'ambidextrie, et 3. en permettant d'avoir vue globale de l'alliance sans avoir besoin d'interroger les différents partenaires celle-ci.

Conformément à l'appel de Raisch et al (2009) sur les aspects multi-niveaux de l'ambidextrie, ainsi que celui de Litchfield et Gentry (2010) sur l'intérêt du projet pour les aborder, nous choisissons d'étudier les projets pour aborder l'action des alliance managers dans la gestion de l'ambidextrie dans les alliances.

La figure suivante (**figure 7**) illustre les niveaux associés à la problématique. Une distinction doit être faite entre le niveau d'analyse de la problématique (une alliance devant gérer l'ambidextrie), l'objet que nous étudions dans cette problématique (l'alliance manager) et les frontières qui permettent d'investiguer concrètement le terrain (niveau du projet). Comme nous l'avons vu, étudier la question de l'ambidextrie dans les alliances met en évidence divers niveaux possibles : le niveau interorganisationnel, puisque l'alliance met en jeu plusieurs partenaires organisationnels ; le niveau organisationnel qui met l'accent sur une firme focale dans l'alliance ; le niveau fonctionnel qui interroge les structures au sein des organisations et le niveau individuel qui caractérise les choix de l'individu dans la gestion de l'ambidextrie. Selon notre point de vue, l'alliance manager devient l'acteur capable de relier ces différents niveaux, au sein d'une frontière conventionnelle pratique pour la gestion de l'ambidextrie : celle du projet.

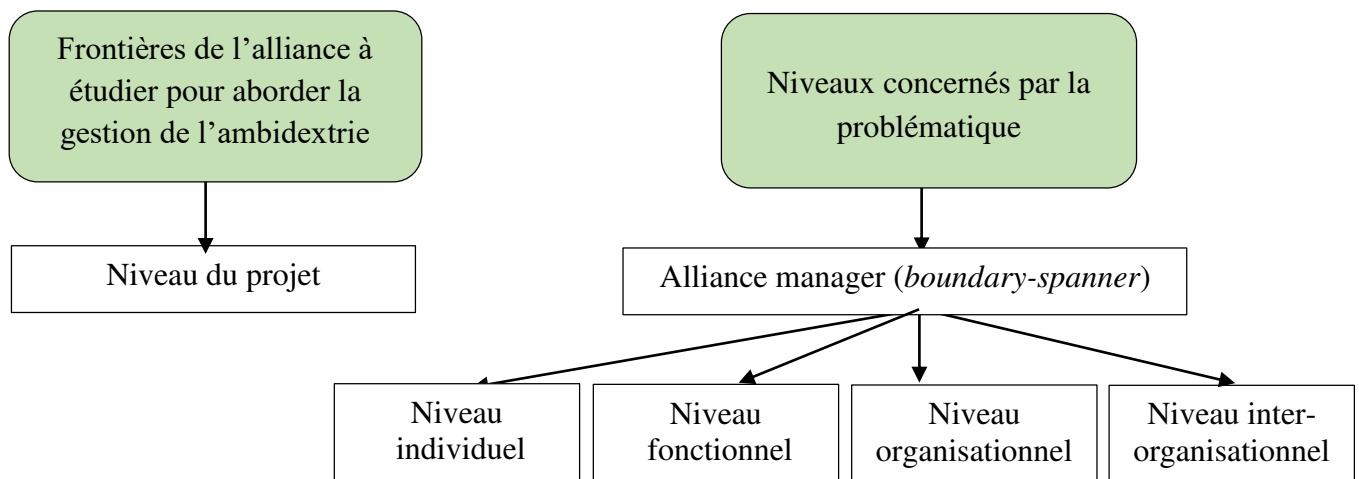


Figure 7. Niveaux d'analyse associés à la problématique.

Le niveau d'analyse défini, il nous était aussi nécessaire d'identifier les projets où l'ambidextrie pouvait être constatée.

4.2.3. Constater l'ambidextrie : identification des innovations-output d'exploration et d'exploitation et mélanges préparatoire

Pour étudier la gestion de l'ambidextrie dans les alliances, un moyen intéressant est d'identifier les projets où elle émerge potentiellement. Autrement dit, il faut comprendre l'articulation des logiques d'exploration et d'exploitation. Or, comme celles-ci donnent lieu, a priori, à des innovations-outputs d'exploration et d'exploitation (chapitre 1), pour identifier les cas où de l'ambidextrie peut être constatée, nous proposons de nous concentrer uniquement sur les projets où des innovation-*outputs* d'exploration et d'exploitation ont été obtenus.

Cette démarche est similaire à celle qu'ont proposée Jansen et al (2009), qui ont tenté de mesurer le niveau d'ambidextrie, en calculant pour chaque manager d'unité le niveau d'innovation d'exploration et d'exploitation constaté. Ils utilisent pour cela une échelle adaptée de Jansen et al (2006). D'autres auteurs ont également tenté d'opérationnaliser ces innovation-outputs, dont un récapitulatif est proposé dans le tableau suivant (**tableau 13**) :

Opérationnaliser l'innovation-output d'exploration	Opérationnaliser l'innovation-output d'exploitation
Selon Kuckertz et al (2010)	
Recherche de nouvelles idées technologiques « outside the box »	Recherche d'amélioration de la qualité des produits / services
Création de produits ou services qui sont innovants pour la firme	Amélioration continue de la fiabilité des produits / services
--	Augmentation du niveau d'automatisation des opérations
--	Amélioration de sa base clients
Selon Jansen et al (2006)	
Expérimentation de nouveaux produits et services dans les marchés locaux ²²⁶ .	Implémentation régulière de petites adaptations sur les produits et services existants
Acceptation de demandes qui vont au-delà des produits et services existants ²²⁷ .	Reformulation fréquente de la gamme de produits et services existants ²²⁸
Invention de nouveaux produits et services ²²⁹ .	Implémentation régulière de petites adaptations dans les produits et services existants ²³⁰ .
Expérimentation de produits et services complètement nouveaux au sein des unités ²³¹ .	Introduction de produits et services améliorés mais existants dans les marchés locaux ²³² .
Commercialisation de produits et services complètement nouveaux au sein des unités ²³³	Amélioration de l'efficacité de la gamme de produits et services ²³⁴ .
Saisie de nouvelles opportunités dans de nouveaux marchés ²³⁵ .	Augmentation des économies d'échelle dans les marchés existants ²³⁶ .
Utilisation de nouveaux canaux de distribution ²³⁷ .	Extension des services pour les clients ²³⁸ .
Recherche de nouveaux clients dans nos marchés ²³⁹ .	Atteinte de coûts plus bas pour les processus internes. ²⁴⁰
Selon He et Wong (2004)	
Introduction de nouvelles générations de produits	Amélioration de la qualité des produits existants
Extension de la gamme de produits	Amélioration de la flexibilité dans les processus de production
Accès à de nouveaux marchés	Amélioration du rendement / réduction des coûts de production
Entrée dans de nouveaux champs technologiques	Réduction des coûts de consommation

Tableau 13. Opérationnalisations des innovations-outputs d'exploration et d'exploitation.

²²⁶ Traduit de l'anglais : « *We frequently utilize new opportunities in new markets* »

²²⁷ Traduit de l'anglais : « *Our unit accepts demands that go beyond existing products and services* ».

²²⁸ Traduit de l'anglais : « *We frequently refine the provision of existing products and services* ».

²²⁹ Traduit de l'anglais : « *We invent new products and services.* »

²³⁰ Traduit de l'anglais : « *We regularly implement small adaptations to existing products and services.* »

²³¹ Traduit de l'anglais : « *We experiment with new products and services in our local market* »

²³² Traduit de l'anglais : « *We introduce improved, but existing products and services for our local market* ».

²³³ Traduit de l'anglais : « *We commercialize products and services that are completely new to our unit.* »

²³⁴ Traduit de l'anglais : « *We improve our provision's efficiency of products and services.* »

²³⁵ Traduit de l'anglais : « *We frequently utilize new opportunities in new markets.* »

²³⁶ Traduit de l'anglais : « *We increase economies of scales in existing markets* »

²³⁷ Traduit de l'anglais : « *Our unit regularly uses new distribution channels.* »

²³⁸ Traduit de l'anglais : « *Our unit expands services for existing clients.* »

²³⁹ Traduit de l'anglais : « *We regularly search for and approach new clients in new markets.* »

²⁴⁰ Traduit de l'anglais : « *Lowering costs of internal processes is an important objective.* ».

Au vu de ce récapitulatif, plusieurs dimensions sont représentatives des innovation-*outputs* d'exploration (radicale) et d'exploitation (incrémentale) :

▪ **La dimension technologique :**

- ***Dirigée production*** : elle regroupe les innovations relatives à une originalité dans l'utilisation, par les structures de production, de produits, services ou procédés concourant à la commercialisation d'un produit ou service destiné aux clients de l'organisation.

Elle sera d'exploration si elle permet d'améliorer radicalement les processus de production existants (codée par la suite IRTp, pour désigner *l'Innovation Radicale de nature Technologique dirigée Production*)

Elle sera d'exploitation si elle permet leur amélioration (codée IITp, pour désigner *l'Innovation Incrémentale de nature Technologique dirigée Production*).

- ***Dirigée marché*** : elle regroupe les innovations relatives à une originalité dans la proposition-même d'un produit ou service pour les clients finaux de l'organisation. Elle sera d'exploration si elle permet une proposition de produits ou services radicalement nouveaux sur les marchés existants (codée IRTc, pour désigner *l'Innovation Radicale de nature Technologique dirigée Clients*).

Elle sera d'exploitation si elle constitue une amélioration des produits ou services sur les marchés existants (codée IITc, pour désigner *l'Innovation Incrémentale de nature Technologique dirigée Clients*).

- **La dimension géographique / marché** : elle regroupe les innovations relatives à une originalité dans la couverture relative du marché (cible) visé par l'innovation.

Elle sera d'exploration si elle permet l'accès à un marché nouveau pour l'organisation (IRM, pour désigner *l'Innovation Radicale de Marché*).

Elle sera d'exploitation si elle permet une meilleure pénétration de marché sur les marchés existants (IIM, pour désigner *l'Innovation Incrémentale de Marché*).

Nous proposons de combiner, classer et reformuler l'ensemble des « items » d'innovation du précédent tableau dans le tableau ci-après (**tableau 14**).

Suite aux interactions dans les alliances, la prise en compte de maillons multiples dans les chaînes, et aux réunions de la phase 1 au sein d'ASAP, nous nous permettons d'ajouter dans ce tableau la place potentiellement pertinente du système d'information, qui constitue selon nous

une forme d'innovation dans le développement et la proposition d'un produit ou service à des clients.

	Innovation-output radicale / d'exploration	Innovation-output incrémentale / d'exploitation
	Technologique	
<i>Dirigée production</i>	IRTp	IITp
	Nouveaux produits et services dans le processus de production	Augmentation du niveau d'automatisation des opérations
	Nouveau système d'information ou de distribution dans le processus de production	Réduction des coûts dans les processus de production
	Création de nouvelles machines	Amélioration de la flexibilité dans les processus de production
		Amélioration de la productivité des machines ou de l'outil de production (ressources humaines)
		Amélioration continue du système d'information ou de distribution existant dans le processus de production
<i>Dirigée clients</i>	IRTc	IITc
	Nouveaux produits ou services (<i>qu'ils proviennent d'une intention organisationnelle, des partenaires d'affaires ou des clients</i>)	Amélioration continue de la qualité / fiabilité / efficacité des produits ou services existants
		Extension ou reformulation de la gamme de produits ou de services sur des marchés existants
		Implémentation régulière de petites adaptations sur les produits et services existants
<i>Géographique / de marché</i>	IRM	IIM
	Accès à de nouveaux marchés	Amélioration quantitative de la base clients <i>(part de marché sur un marché existant)</i>
		Amélioration qualitative de la base clients <i>(fidélité de la base clients sur un marché existant)</i>

Tableau 14. Opérationnalisation des innovations-outputs d'exploration et d'exploitation

L'objectif de ce tableau reformulé est triple :

- Pouvoir reconnaître l'existence d'innovation(s)-output(s) d'exploration et d'exploitation pour chaque projet qui sera retenu pour la phase 2. Plutôt que de reconnaître des items ou verbatims, il s'agit de reconnaître également le type d'innovation dans le projet ;
- « Simplifier » le classement des innovations rencontrées dans la phase 2 au sein de catégories relativement homogènes et avoir une vue synthétisée des innovations possibles que nous pouvons rencontrer ;
- Pouvoir proposer par la suite un panorama des innovations dans les projets dont nous discuterons avec les répondants.

Les innovations-outputs sont identifiées grâce à un mél préparatoire envoyé aux répondants potentiellement intéressés par le projet de recherche. Nous choisissons, avec ce mél, d'encadrer la notion d'innovation d'exploration et d'exploitation. Ce mél préparatoire (**annexe 1**) se compose de plusieurs éléments :

- Une ouverture du chercheur envers toute question du répondant ; cela permet de le rassurer sur les modalités de notre entretien et sur le cadre de notre projet ;
- Une vérification de l'adéquation entre le profil du répondant ayant accepté de participer à la phase 2 et le profil que nous recherchons. Ce profil est celui d'un manager d'alliance qui a géré un projet qui : 1/ a connu le succès et 2/ a abouti à la fois à des innovations radicales et incrémentales. Nous définissons brièvement dans le mél ce que représentent pour nous ces innovations, avec des exemples-types, et les associons aux logiques d'exploration et d'exploitation. Si ce cadre imposé restreint les possibilités de réponse des alliance managers, il a l'avantage de rendre claire notre proposition d'entretien et de permettre aux alliance managers de se positionner eux-mêmes sur leur désir de participer effectivement à la phase 2 ;
- Une demande d'éléments concernant leur profil (tout en garantissant leur anonymat) ;
- Une justification des besoins exprimés dans ce mél pour clarifier notre démarche.

Ce mél préparatoire est indispensable, puisqu'il permet de préparer au mieux le futur entretien.

Malgré sa simplicité, les avantages de ce mél préparatoire, sont multiples :

- Il permet de répondre aux éventuelles questions des répondants sur notre projet de recherche et son contexte et valider la volonté de poursuivre ensemble vers l'entretien-même. En effet, certains répondants potentiels peuvent finalement ne pas être intéressés par l'étude, constater que leur projet ne répond pas aux caractéristiques, ou encore considérer pour diverses raisons qu'ils ne peuvent pas nous aider pour l'étude ;
- Il permet de vérifier, comme exposé précédemment, l'adéquation entre le profil du répondant potentiel et le profil recherché. Il s'agit d'identifier l'existence d'ambidextrie dans des projets à succès gérés par les alliance managers ;
- Il permet d'avoir une compréhension commune, le jour de l'entretien, concernant la vision des de l'innovation dans le projet ;
- Il permet de réduire le temps passé normalement sur les questions de profilage ;
- Il permet de contrôler les informations données dans le mél le jour de l'entretien-même ;
- Enfin, il permet de nous familiariser avec le contexte de l'alliance manager et les éléments utiles à un déroulement fluide de l'entretien (compréhension de vocabulaire, de la culture de l'alliance manager, des objectifs visés, des acteurs avec qui il est en relation, etc).

Si la démarche de mél préparatoire aboutit, une fois l'ambidextrie constatée dans les projets étudiés, il nous est nécessaire de réaliser les entretiens semi-directifs eux-mêmes, sur la base d'un guide d'entretien nous permettant de structurer nos échanges et d'établir une grille d'analyse qui puisse nous guider dans la récolte des données du terrain.

4.2.4. Construction du guide d'entretien

Si l'identification des innovations-*outputs* d'exploration et d'exploitation est nécessaire pour caractériser la situation d'ambidextrie, et permet de constituer notre groupe de répondants, la construction d'un guide d'entretien en parallèle de cette démarche s'avère aussi nécessaire. Il constitue notre support d'entretien, nous permettant d'aborder durant celui-ci l'ensemble des données dont nous avons besoin pour répondre à nos questions de recherche.

Dans cette optique, le guide d'entretien doit selon nous comprendre les quatre éléments suivants:

- Des questions permettant d'identifier l'existence d'une ou plusieurs formes d'ambidextrie dans les projets (4.2.4.1.) ;
- Des questions sur l'articulation des logiques d'exploration et d'exploitation (4.2.4.2.) ;
- Des questions sur les rôles des managers d'alliances (4.2.4.3) ;
- Des questions sur la performance des projets et les difficultés rencontrées (4.2.4.3).

L'avantage d'un guide d'entretien est double : il permet de suivre un fil conducteur dans les entretiens, et ne pas perdre les objectifs de celui-ci ; enfin, il demeure un outil souple qui est adaptable en fonction du déroulé des entretiens. Selon Alami et al (2009, p. 86), « *le guide d'entretien reste un canevas souple : il évolue au fur et à mesure des entretiens, en fonction de la pertinence effective des questions et de l'apparition de nouvelles pratiques à découvrir. Le guide d'entretien propose une dynamique, une progression dans les thématiques à aborder, mais l'ordre des questions n'est pas immuable : le chercheur s'adapte à la logique de l'entretien en suivant l'itinéraire des pratiques évoquées. Les questions et les relances listées dans le guide varieront selon les réponses de l'interlocuteur (...) [le but étant de] faire raconter des histoires à l'interviewé, à lui demander de raconter dans le détail les étapes d'un itinéraire de pratiques afin d'identifier le processus décisionnel sous-jacent, les contraintes et les arbitrages opérés* ».

Notre guide d'entretien est présenté en annexe (voir **annexe 2**). Pour comprendre les questions qui le composent, les points suivants sont proposés ; ils constituent notre réflexion sur les quatre éléments à aborder durant l'entretien.

4.2.4.1. Identification des formes d'ambidextrie

En dehors des innovations-outputs d'exploitation et d'exploration identifiées, il nous est important d'identifier plus précisément, au cours des entretiens-mêmes, les formes d'ambidextrie existantes au sein des projets, afin de répondre à la première question de recherche : *Quelles formes d'ambidextrie ont pu être constatées dans les alliances ?*

Pour identifier les formes d'ambidextrie (ambidextrie structurelle, contextuelle et de réseau), il faut que les questions du guide soient à même de permettre l'analyse de verbatims qui les caractérisent.

L'*ambidextrie structurelle* tente de proposer une séparation spatiale des activités d'exploration et d'exploitation dans le projet. Ainsi, les questions du guide doivent permettre de dessiner l'architecture du projet et des dynamiques d'exploration et d'exploitation sur ce plan. Quelle est la structure ? Qui est concerné ? etc Il s'agit d'identifier les fonctions et acteurs concernés par les activités d'exploration et d'exploitation.

Pour identifier l'existence de l'*ambidextrie contextuelle*, nous tenterons d'étudier l'existence d'une dynamique entre alignement et adaptabilité propre à la forme d'ambidextrie contextuelle abordée au chapitre 2. En outre, nous verrons s'il existe des antécédents de l'ambidextrie conformément au questionnement de McCarthy et Gordon (2011). Avez-vous mis en place un système de contrôle ? Quelles étaient vos valeurs dans le cadre du projet ? etc

Enfin, l'*ambidextrie de réseau* sera identifiée en interrogeant les stratégies d'externalisation des activités d'exploration ou d'exploitation. Celle-ci pourrait potentiellement se confondre, dans le cadre d'un projet d'alliance, à avec une forme d'ambidextrie structurelle. Etudier les différences entre ambidextrie structurelle et de réseau peut être un résultat complémentaire intéressant de la thèse.

4.2.4.2. Articulation des logiques et utilisation du modèle ARA (Acteurs-Ressources-Activités)

Pour étudier les moyens mobilisés dans un contexte d'innovation multi-acteurs et multi-niveaux, et comprendre l'articulation des logiques d'exploration et d'exploitation dans le projet, l'utilisation de la grille ARA de Hakansson et Snehota (1995) constitue selon nous une proposition originale dans la thèse. Ce modèle, utilisé principalement dans le cadre d'approches réseaux et marketing, pourrait en effet être mobilisé en management stratégique, suivant l'appel fait par Hakansson et Snehota (1995).

Le modèle ARA a une portée opérationnelle démontrée en marketing (Finch et al, 2010; Ford et Mouzas, 2010; Harrison et al, 2010; Veludo, et al., 2004), mais nous estimons qu'il possède également le potentiel opérationnel en stratégie, notamment dans un contexte multi-niveaux comme les alliances, et compte tenu de l'intérêt d'étudier les mécanismes de la gestion de l'ambidextrie, l'usage du modèle ARA peut constituer un apport intéressant pour la recherche sur le management stratégique des alliances.

En effet, Hakansson et Snehota (1995) avaient déjà théorisé la portée de leur modèle en stratégie, en mettant en avant la dimension « conflictuelle » des tensions entre acteurs.

Ils affirment que « *le rôle, le développement et la performance des entreprises sont expliqués par la capacité des firmes à développer des relations [plutôt que d'exploiter] de manière autonome un ensemble donné de ressources* » (p. 16)²⁴¹. « *Nous avons besoin de modèles, descriptifs, explicatifs ou normatifs, qui tiennent compte des relations et connexions dans ces relations. Nous avons besoin de modèles descriptifs qui prennent en compte les éléments des relations, les processus qui les forment et qui capturent les conséquences de leur connectivité. [...] Nous avons également besoin de modèles normatifs qui aident à guider l'action managériale dans les relations d'affaires. [...] Deux issues, en particulier, nous apparaissent critiques [...] : comment mobiliser les différents partenaires d'une firme et, par conséquent, comment développer une posture coopérative et des mécanismes de coordination en interaction avec les autres pour résoudre les problèmes qui en naissent.* »²⁴² (p. 18-19)

Un tel outil peut nous permettre de prendre en compte l'appel de Raisch et Birkinshaw (2008) pour étudier l'aspect enchevêtré et multiniveaux des questions liées à l'ambidextrie et la place de l'action managériale dans ce contexte. Pour Hakansson et Snehota (1995), un équilibre entre différenciation et standardisation doit exister ; ce questionnement peut être assimilé selon nous à la distinction entre exploration et exploitation. Selon Mothe et Brion (2008, p. 103), l'essence des questions de management réside dans « *une manière rationnelle de résoudre les compromis entre des alternatives incommensurables.* » Identifier comment le modèle ARA peut permettre de rendre compte de la gestion de l'ambidextrie par l'alliance manager peut constituer également un apport de la thèse. Dans le cadre de cette thèse, la grille ARA sera considérée comme un outil méthodologique permettant d'étudier l'articulation des logiques d'exploration et d'exploitation.

La grille ARA d'Hakansson et Snehota (1995) tente d'analyser, comme son acronyme l'indique, les liens d'Activités – Ressources - Acteurs pouvant exister dans des formes interorganisationnelles.

²⁴¹ Traduit de l'anglais : « *The role, development and performance of companies will be explained by their ability to develop relationships (...) Traditionally it has been assumed to be a function of how they autonomously exploit a given set of resources.* »

²⁴² Traduit de l'anglais : « *We need models, descriptive, explanatory or normative, that embrace relationships and connections between relationships. We need descriptive models that take into account the elements of relationships, the processes that form the relationships, and that capture the consequences of their connectedness. [...] We also need normative models that can be helpful in guiding the management action in business relationships [...] There are two issues, in particular [...] : how to mobilize the various different counterparts of a company and, consequently, how to develop cooperative posture and coordination mechanisms in interaction with others in order to solve problems as they arise.* »

4.2.4.2.1. Activités

Les liens d'activités sont considérés comme « *les connexions spécifiques dans les activités entre les organisations* » (Hakansson et Snehota, 1995, p. 52)²⁴³, l'activité elle-même se définissant comme « *une séquence d'actions dirigées dans un but* » (Hakansson et Snehota, 1995, p. 52)²⁴⁴.

Dans le monde anglophone²⁴⁵, une activité est « *un ensemble de tâches humaines dirigées vers un objectif* » (Webster's New World College Dictionary)²⁴⁶, « *le travail d'un groupe ou d'une organisation afin d'atteindre un but* » (Cambridge Dictionary)²⁴⁷, « *la qualité ou la condition d'être un acteur ou de réaliser une action ou opération* » (Oxford English Dictionary)²⁴⁸, « *toute chose que des personnes font dans le but d'atteindre un but particulier* » (Longman Dictionary)²⁴⁹, ou encore « *quelque chose que quelqu'un fait dans le but d'atteindre un but* » (MacMillan English Dictionary)²⁵⁰.

Dans cette thèse, retenons donc deux éléments caractéristiques de l'activité :

- Elle est toujours un verbe d'action ;
- Elle est toujours finalisée.

Pour les auteurs, en tant qu'activité, la séquence des actions menées peut être arbitrairement partitionnée. Selon eux, on a souvent distingué les activités « internes » des activités « externes », mais cette distinction est « trompeuse » (*deceptive*), c'est-à-dire inappropriée en tant qu'elle peut constituer une illusion, notamment lorsqu'elle conduit à une transformation des activités internes en « activités centrales » (*core activities*).

Les activités sont relatives à un objectif de production et ont pour but de transformer des ressources primaires pour proposer un produit final vendu aux clients. La façon dont les activités se structurent reflèterait les technologies disponibles pour la transformation des ressources (Hakansson et Snehota, 1995).

²⁴³ Traduit de l'anglais : « *the specific connections in activities between companies* »

²⁴⁴ Traduit de l'anglais : « *a sequence of acts directed towards a purpose* »

²⁴⁵ Ici, c'est la considération anglophone qui doit en effet être prise en compte, étant donné l'acception doit être comprise selon la conscience linguistique des locuteurs anglophones, acception que considèrent les auteurs cités. Dans une vision francophone, selon le Larousse, une activité peut être définie comme l' « *ensemble des actions diverses menées dans un secteur, ou qui se manifeste dans un lieu* ».

²⁴⁶ Traduit de l'anglais : « *A set of human tasks directed towards a purpose* »

²⁴⁷ Traduit de l'anglais : « *the work of a group or organization to achieve an aim* »

²⁴⁸ Traduit de l'anglais : « *the quality or condition of being an agent or of performing an action or operation* »

²⁴⁹ Traduit de l'anglais : « *things that people do in order to achieve a particular aim* »

²⁵⁰ Traduit de l'anglais : « *something that someone does in order to achieve an aim* »

Selon les auteurs, lorsque l'on étudie les relations interorganisationnelles, il est opportun d'étudier les interdépendances d'activités qui permettent de prendre en compte les aspects externes des activités dans les affaires. Ainsi, lorsque deux entreprises connectent leurs structures d'activités, une relation se crée. Toute activité doit permettre de relier de façon plus ou moins étroite ces structures d'activités. « *A cause des liens d'activités, les activités dans une organisation donnée peuvent être observées en partie comme la séquence plus large d'activités de transformation enjambant plusieurs organisations* » (p. 56)²⁵¹.

Selon les auteurs, ces liens d'activités peuvent être étudiés selon :

1. Leur caractère : le type ou la force (*strength*)
2. Leur linéarité : elles sont séquentielles ou horizontales
3. Leur chaînalité ou processualité : développement, production, process information, achat et vente.

Dans le cadre d'un point de vue interorganisationnel, les auteurs posent plusieurs postulats :

1. Une activité est arbitrairement délimitée, toujours décomposable en activités mineures ou intégrée dans une plus large activité.
2. Les liens d'activités doivent se synchroniser et correspondre aux besoins de l'organisation
3. On accepte que chaque activité étant reliée à une autre, elle est elle-même intégrée dans une chaîne d'activité
4. Les liens sont formés prioritairement avec les clients et les fournisseurs.

Enfin, selon les auteurs, deux directions de recherches doivent être investiguées : l'exploitation de l'ensemble des liens d'activités dans lesquelles une compagnie est impliquée. Les liens peuvent être de nature techniques/technologiques, logistiques (synchronisation, gestion du temps...) et administratifs (système d'information...); enfin, la façon dont une firme se positionne et devient dépendante dans ses configurations. Pour eux, ce serait particulièrement le cas des alliances, ces dernières étant une configuration typique où peuvent s'encaster les activités nécessaires à la réalisation d'un projet et de ses objectifs.

A côté des liens d'activités, le modèle prend en compte les liens de ressources.

²⁵¹ Traduit de l'anglais : « *because of the activity links the activities in a certain company can be seen as a part in a larger sequence of (transformation) activities spanning several companies* »

4.2.4.2.2. Ressources

Dans une acception anglophone, une ressource est « *quelque chose qui est prêt à être utilisé si ou lorsque l'on en a besoin* » (Webster's New World College Dictionary)²⁵². Elle est « *quelque chose qui donne une aide, un soutien, etc, en cas de besoin; une fourniture, un moyen* » (Cambridge Dictionary)²⁵³, « *tout l'argent, les biens, les capacités, etc qui sont disponibles pour être utilisés en cas de besoin* » (Longman Dictionary)²⁵⁴, « *quelque chose qui peut être utilisé pour aider à atteindre quelque chose, spécialement dans le travail ou les études / quelque chose comme l'argent, les travailleurs ou l'équipement, et qui peut être utilisé pour aider une institution ou une entreprise* » (McMillan Dictionary)²⁵⁵.

A partir de ces définitions, nous pouvons constituer une liste de ressources très variable (Sanchez, 1998). La recherche distingue traditionnellement les ressources tangibles (main d'œuvre, ressources financières, matérielles...) des ressources intangibles (savoir-faire, compétences, *goodwill*, confiance, image de l'entreprise...). Au regard des définitions, nous pensons donc qu'une ressource peut aussi être définie en son ontologie, en tant qu'antécédent nécessaire à la réalisation d'un but ou un état qui est connu et/ou vise.

Selon Hakansson et Snehota (1995), les ressources n'ont de signification que sous le forme de constellations, c'est-à-dire lorsqu'elles sont combinées dans un but connu et maîtrisé. Cette notion de constellation, ou de collection de ressources, fait référence à leur diversité intrinsèque d'une part, mais aussi au fait qu'elles soient forcément reliées à un ensemble de fournisseurs et manipulateurs de ressources.

Dans ce cadre, gérer les ressources met en évidence des liens de ressources avec des liens d'activités. Selon Hakansson et Snehota (1995), les ressources sont rares (*scarcity*) et nécessitent un investissement ; en outre, elles peuvent être mal utilisées. Une organisation doit donc veiller à leur disponibilité mais aussi à leur contrôle.

Rareté et développement font l'hétérogénéité d'un panel de ressources à la différence d'un autre. Ainsi, dans un cadre interorganisationnel, les auteurs considèrent que :

²⁵² Traduit de l'anglais : « *something that is ready to use if or when it is needed.* »

²⁵³ Traduit de l'anglais : « *something that gives help, support etc when needed; a supply; a means* »

²⁵⁴ Traduit de l'anglais : « *all the money, property, skills etc that you have available to use when you need them* »

²⁵⁵ Traduit de l'anglais : « *something that you can use to help you to achieve something, especially in your work or study / something such as money, workers, or equipment that can be used to help an institution or a business* ».

1. La valeur d'une ressource dépend de la façon dont elle est utilisée et combinée avec d'autres.
2. Des adaptations spécifiques du panel de ressources et des liens entre elles, dans un contexte donné, conduisent à l'émergence de combinaisons uniques expliquant la performance d'une structure d'activités

Les liens de ressource dans une relation connectent certaines ressources d'une firme avec celles d'une autre. Le lien peut connecter deux ressources de natures différentes (exemple : une machine avec un système d'info, un savoir-faire, une main-d'œuvre...).

Selon les auteurs, la constellation de ressources est censée combiner stabilité, adaptation et variété, et constitue le lieu idéal pour l'apprentissage mais également le potentiel d'innovation. L'approche par les ressources, dans un contexte interorganisationnel, est donc particulièrement intéressante (Priem et Butler, 2001 ; Barney, 1991 ; 2001). Une question, dans ce contexte, concerne leur encastrement et leur hiérarchisation (Priem & Butler, 2001 ; Bouzid, 2010).

4.2.4.2.3. Acteurs

Selon Hakansson et Snehota (1995), les structures d'activités émergent spontanément entre les mains d'acteurs divers qui réagissent au contact d'autres. « *Ce sont des individus qui confèrent la vie aux réseaux d'affaires. Ce qui se passe dans le réseau résulte du comportement des individus, qui apportent dans les relations inter-entreprises leurs intentions et les interprétations à partir desquels ils agissent* » (p. 193)²⁵⁶. Ainsi, les ponts (*bonds*) entre les entreprises sont des liens qui peuvent être analysés parce qu'il existe des ponts entre les individus.

Selon les auteurs, les individus ont leur « identité » et ont un rôle au regard des autres. Cependant, les acteurs en relation doivent faire face à une tension entre leur volonté propre (*free will*) et le comportement qui est attendu d'eux.

Ces liens ont un effet organisateur et révèlent ainsi une toile d'acteurs (*a web of actors*). Ils définissent ces liens/ponts comme « *les mécanismes à travers desquels les individus, au sein des firmes, apprennent de leur environnement et développent potentiellement la façon de*

²⁵⁶ Traduit de l'anglais : « *It is individuals who endow business networks with life. What happens in a network stems from the behavior of individuals who bring into the relationships between companies their intentions and interpretations upon which they act* »

s'organiser dans l'entreprise, ce qui requiert ainsi certaines caractéristiques et capacités » (p. 201)²⁵⁷.

Hakansson et Snehota mettent clairement en évidence le phénomène en jeu ; ils affirment que *« les acteurs agissent et développent des liens ; en même temps, ils sont également un produit de ces liens (...) Un acteur peut influencer ces liens et créer ainsi son propre environnement » (p. 201)²⁵⁸*. Pour les auteurs, il est par conséquent intéressant d'étudier :

1. La façon dont l'identité et le rôle de ces acteurs se développe ;
2. La place particulière des acteurs uniques, spécifiques, agissent dans un réseau de relations relativement élargi.

C'est l'objet des points suivants et de la problématique, qui espèrent soutenir la façon dont les alliance managers participent à l'articulation des logiques d'exploration et d'exploitation. Ils doivent être confrontés aux rôles attribués aux boundary-spanners.

4.2.4.3. Identification des rôles des boundary-spanners dans l'ambidextrie

Le focus particulier de la recherche qui place le développement de l'ambidextrie sous la houlette du manager d'alliance répond à l'attention portée à l'imbrication des niveaux d'analyse, et constitue un apport pour plus de connaissances sur les fonctions transverses et autres acteurs-pivot.

Le positionnement au niveau du projet, abordé de plus en plus dans la recherche sur les alliances, permet de prendre en compte l'ensemble de ces niveaux. Conformément à QR2 et QR3, nous chercherons à identifier les rôles des alliance managers dans les projets d'alliance, en tentant :

1. D'identifier l'existence et la prépondérance des rôles précédemment identifiés dans la littérature (QR2) ;
2. De lier ces rôles à un contexte d'ambidextrie donné (QR3).

²⁵⁷ Traduit de l'anglais : *« Bonds are the mechanisms through which the individuals within companies learn about the environment and possibly develop the organization of the company, that thus acquires certain characteristics and capabilities »*

²⁵⁸ Traduit de l'anglais : *« Actors act and develop bonds; at the same time they are a product of their bounds (...) An actor can influence the bonds and thus create its own world »*

Plus particulièrement, nous interrogerons les managers d'alliance sur leur opinion concernant :

- Leur vision de leur rôle dans le projet
- Leur considération d'un éventuel rôle de représentation
- Leur considération d'un éventuel rôle de traduction
- Leur considération d'un éventuel rôle de diffusion d'informations
- Leur considération d'un éventuel rôle de coordination
- Leur considération d'un éventuel rôle d'architecture
- Leur considération sur le profil idéal du manager d'alliance

Pour éclairer la dynamique de l'articulation des logiques en jeu, des questions sur l'implication de l'alliance manager dans l'une ou l'autre des logiques et sur l'importance qu'il accorde à son rôle nous ont semblé importants. Le dernier volet du guide concerne la performance issue de l'innovation.

4.2.4.4. Identification de la performance issue de l'innovation

Tous les projets retenus pour l'entretien doivent connaître le succès. Lors de l'entretien-même, la recherche tentera d'identifier les visions associées au concept de « performance » selon l'alliance manager, ce qui permet de mieux comprendre son action qui est mobilisée pour assurer l'ambidextrie. Cette question suppose selon nous d'aborder dans le guide d'entretien :

1. La **performance constatée du projet** (évaluation objective / subjective ; indicateurs...) :
Ce point permettra d'identifier le système de mesure qui a été mis en place pour le projet, qu'il ait été spécifique au projet ou propre à un habitus dans l'organisation. S'agit-il d'utiliser les indicateurs comptables et financiers habituels ? De prendre en compte des indicateurs spécifiques aux projets ? De créer des indicateurs ad hoc ?
Quel rôle le manager d'alliance a-t-il dans l'évaluation de la performance ? Est-il à l'origine du système d'évaluation établi ? Y participe-t-il ? L'influence-t-il ?
Nous laissons l'alliance manager exprimer librement sa vision de la performance de l'alliance, de son organisation ou celle de ses partenaires, voire de la sienne, s'il le désire, afin de mettre en évidence la façon dont est construite sa grille d'analyse.
S'il demeure ambigu sur le niveau concerné ou s'il demande plus de clarté, nous choisissons de parler avant tout de la performance du projet.

2. S'en suit la comparaison avec la façon d'étudier la **performance d'autres projets** :
Il s'agit d'identifier s'il existe un habitus appliqué concernant la façon d'évaluer la performance sur ce projet, ou si un nouveau système d'évaluation ou autres nouveaux indicateurs ont été mis en place. Comment la performance de ce projet est observée au regard d'autres projets, et pourquoi ?

3. Il est également intéressant d'étudier les **liens / incidences / impacts de ce projet sur d'autres projets** :
Puisqu'il existe des liens d'activités, de ressources et d'acteurs, il peut être intéressant d'étudier l'incidence que peut avoir ce projet sur d'autres projets, ou les liens qui peuvent exister entre ce projet et les autres projets de l'organisation. Le projet pourra s'inscrire dans une histoire (*exemple : le projet est dans la continuité d'autres projets*) ou être le tremplin pour une autre histoire (*exemple : ce projet a permis d'ouvrir une nouvelle série de projets*).
Cet élément apparaît important pour mieux comprendre la dynamique du projet vis-à-vis de l'ensemble de la stratégie dans laquelle il s'inscrit, et peut participer selon nous à mieux comprendre les formes d'ambidextrie atteintes du projet ainsi que les innovations-output/processus identifiés précédemment dans le mélangé préparatoire voire au cours de l'entretien. Enfin, il peut éclairer la vision des rôles que peut avoir un manager d'alliances dans ce contexte de recherche d'innovation et d'ambidextrie.

4. La **performance de l'alliance manager** lui-même :
La performance de l'alliance manager, qu'elle ait été évaluée objectivement ou non, nous apparaît essentielle. En effet, non seulement elle constitue une fenêtre ouvrant sur la réalité perçue par l'alliance manager, mais elle permet aussi d'étudier son degré d'implication et de connaissances dans le projet mis en action.

5. Les **difficultés rencontrées** et éventuellement solutionnées :
Enfin, les difficultés éventuellement rencontrées lors de la mise en œuvre du projet sont un élément indispensable à aborder dans l'entretien. D'une part, elles permettent de contrôler la dynamique du projet en nuancant ses potentiels écueils et enrichissent d'autre part la compréhension des freins et solutions potentiels dans l'action managériale associée au rôle de manager d'alliance dans la recherche de l'ambidextrie.

L'ensemble des éléments abordés permet de construire notre guide d'entretien (**annexe 2**) qui permettront de recueillir les données. Celles-ci doivent cependant être traitées.

4.2.5. Méthode de traitement des données

« *Incline ton oreille et écoute les paroles de ceux qui savent* »
(תַּט אָזְנְךָ וְשָׁמַע דְּבַרֵי חֲכָמִים) translittéré *Hat azenekha ushema dibreh hakamim*
(Proverbes, 22.17)

Faciunt ergo sunt
(Ils font, donc ils sont)

« *Celui qui écoute pourra toujours parler.* »
(אִישׁ וְיָמַע לְיָצַח יְדַבֵּר:) translittéré *Ish méa lanéssa wedaber*
(Livre des Proverbes, 21.28)

Une fois les entretiens effectués, nous effectuerons une analyse de contenu avec un codage thématique. L'analyse de contenu permet d'étudier des discours divers. Elle s'intéresse à la façon dont un discours peut représenter les idées et la réalité de celui qui le prononce. Dans la lignée de cette méthode, les chercheurs, de façon rigoureuse, vont s'intéresser à l'analyse thématique pour organiser les éléments de signification (Bardin, 2003) de ces discours. Rappelons en effet que « *la visée de l'analyse qualitative est de donner sens, de comprendre des phénomènes sociaux et humains complexes.* » (Mukamurera et al, 2006, p. 111).

Ainsi, l'analyse thématique peut se faire au moyen d'un processus de codage en sciences de gestion. « *Il s'agit d'établir une liste de thèmes communs à tout le corpus, permettant de coder puis de classer les données recueillies relatives aux pratiques et aux représentations, non plus entretien par entretien, mais transversalement (...)* Elle permet le découpage en unités élémentaires, en fragments de discours [ce sont les verbatims] des données recueillies (...) Le processus conduit à attribuer un code thématique identique à tous les éléments du corpus qui renvoient au même thème. (...) Cette grille d'analyse thématique sert de trame au découpage des retranscriptions conduisant à passer d'une approche centrée sur la cohérence propre à chaque individu sur le terrain, à une approche transversale centrée sur la cohérence thématique de l'ensemble des données recueillies » (Alami et al, 2009, p. 106). Le processus suppose une activité d'inférence²⁵⁹ et enlève de la richesse au matériau. En effet, « *dans son effort de compréhension localisé et limité d'un phénomène particulier, l'analyste doit par ailleurs faire des choix* » (Paillé et Muchielli, 2010, p. 65).

²⁵⁹ Il s'agit de « *l'opération logique par laquelle l'analyste passe de l'examen d'une portion de matériau à l'attribution d'un thème* » (Paillé et Muchielli, 2010, p. 176).

Bien que le codage conduise à une réduction des données, il permet de mettre en valeur des catégories permettant de classer ou organiser ces données (Huberman et Miles, 1991 ; Léssard-Hébert et al, 1997). Il a pour objectif « *la transposition d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analyse et ce, en rapport avec l'orientation de recherche (la problématique)* » (Paillé et Muchielli, 2010, p. 162).

Pour assurer le codage, nous utiliserons le logiciel d'aide au traitement de données qualitative NVIVO v8. Ce logiciel permet de gérer les données et les idées issues de matériau qualitatif (Deschenaux, 2007 ; Bazeley et Jackson, 2013) qui est utile en recherche qualitatives (Miles et Huberman, 2003). Largement usité dans les recherches qualitatives (Garreau et Mouricou, 2014), il permet aussi de faire des requêtes de données. C'est un outil pratique pour aider à assurer un codage thématique des données. Le codage thématique peut être découpé en nœuds, l'arbre thématique basé sur des nœuds hiérarchiques.

C'est à partir des liens entre les nœuds que le chercheur pourra interpréter leur signification. Le logiciel seul ne permet pas ce travail d'interprétation ; il demeure un outil d'aide à la classification, voire à l'élaboration de cartes cognitives. Ce travail du chercheur dépend de sa problématique et de ses objectifs de recherche comme mis en évidence précédemment.

Le codage, quel qu'il soit, peut être considéré par essence comme une forme de réflexion dans la théorie ancrée dans le sens où « *on part de l'extrême richesse du matériau, on la simplifie juste en la découpant en unités de sens, on attribue un nom à chaque unité de sens, on regroupe ces noms et on les sature pour les transformer en concepts. Une fois que l'on dispose des concepts, on cherche des relations entre concepts, donc on obtient une théorie* » (Ayache et Dumez, 2011, p. 36)

La solidité d'un processus de codage peut reposer sur différents éléments : le constat de saturation, la vérification par un double codage (voire plus...), etc. Le principe de saturation vise à repérer le moment où le chercheur ne retrouve plus suffisamment de richesse dans le matériau qu'il analyse pour faire émerger de nouveaux codes. La vérification en double codage, elle, est un processus dans le cadre duquel deux chercheurs codent séparément le même matériau. Plus le codage est similaire, plus il montrera la rigueur du chercheur dans son codage, les deux codages pouvant s'enrichir l'un l'autre.

Cependant, si le principe de saturation apparaît comme pertinent, le double codage est considéré par Ayache et Dumez (2011, p. 37) comme une « naïveté » en recherche qualitative, puisque *« deux chercheurs codant indépendamment le même matériau devraient parvenir à un même découpage en unités de sens et à un même étiquetage, ce double codage étant censé garantir la rigueur scientifique de la démarche. Il est même possible, disent certains textes, de calculer les taux de recouvrement des deux codages indépendants. On est ici en plein scientisme. Et le flottement est tel qu'il arrive de voir des travaux qui se réclament d'un paradigme interprétativiste et expliquent en même temps sans sourciller qu'ils ont pratiqué le double codage sur le matériau ! »*

Enfin, une fois le codage terminé, nous pourrons l'interpréter et créer ainsi du sens (Léssard-Hébert et al, 1997). Nous coderons nos données selon les axes principaux de notre guide d'entretien : identification de l'ambidextrie, articulation des logiques d'exploration et d'exploitation, rôles de l'alliance manager et performance. Cette méthode d'utilisation d'une liste de thèmes préalablement identifiés avant la collecte des données est l'une des possibilités que retiennent Huberman et Miles (2003).

La recherche défend l'idée selon laquelle notre analyse thématique se greffe sur les grandes catégories ou les grands thèmes identifiés dans la problématique. En effet, *« l'analyse thématique n'a pas d'autre prétention que de rendre compte des témoignages et de les mettre en perspective. Lorsqu'elle rend compte des témoignages, elle fait œuvre de restitution, lorsqu'elle les met en perspectives, elle fait œuvre d'analyse. Dans le premier cas, on attend du chercheur qu'il rende la parole, dans le deuxième cas, qu'il la prenne. Prendre la parole, cela veut dire, dans le contexte de l'analyse thématique, assumer des choix quant à l'appartenance des thèmes à des ensembles qui mettent le tout en perspective d'une manière signifiante »* (Paillé et Mucchielli, 2010, p. 209).

Ce travail s'inscrit dans une démarche déductive et permettra de mieux analyser et comprendre chaque thématique issue du codage et d'effectuer ainsi plus facilement les liens entre elles, en vue de la réponse à la problématique.

Synthèse du chapitre 4

Le chapitre expose le positionnement épistémologique de la recherche ainsi que le protocole empirique mis en place. Sur le plan épistémologique, la recherche a adopté un positionnement interprétativiste. Dans une démarche déductive et exploratoire, elle tente d'explorer les rôles de l'alliance manager pour gérer l'ambidextrie dans les alliances.

Sur le plan empirique, la problématique se décline en trois questions de recherche :

QR1. Sous quelle(s) forme(s) l'ambidextrie peut-elle être constatée dans les alliances ?

QR2. Quels rôles du manager d'alliances comme boundary-spanners des alliances ?

QR3. Quels rôles du manager d'alliances dans le management de l'ambidextrie dans les alliances ?

Des choix ont donc été faits afin de pouvoir délimiter et étudier la problématique sur un terrain pertinent et potentiellement riche en information. La recherche se focalise sur les alliance managers investis dans l'association ASAP France, qui ont géré des projets à succès ayant atteint l'ambidextrie (par le biais d'innovation-outputs d'exploration et d'exploitation). A partir d'un guide d'entretien, l'objectif est d'identifier :

1. Les formes d'ambidextrie existant dans les alliances ;
2. L'articulation des logiques d'exploration et d'exploitation ;
3. Les rôles mobilisés pour atteindre l'ambidextrie ;
4. La performance et les difficultés rencontrées.

Nous proposons notamment d'utiliser le modèle ARA (Activités-Ressources-Acteurs) d'Hakansson et Snehota (1995) opérationnalisé dans le champ du management stratégique ou encore de nous focaliser sur le projet pour délimiter les frontières pertinentes de l'alliance pour étudier l'ambidextrie. Le tableau ci-dessous (**tableau 15**) illustre les positionnements possibles concernant le niveau d'analyse pertinent au vu de notre recherche, avec l'utilisation de la grille ARA.

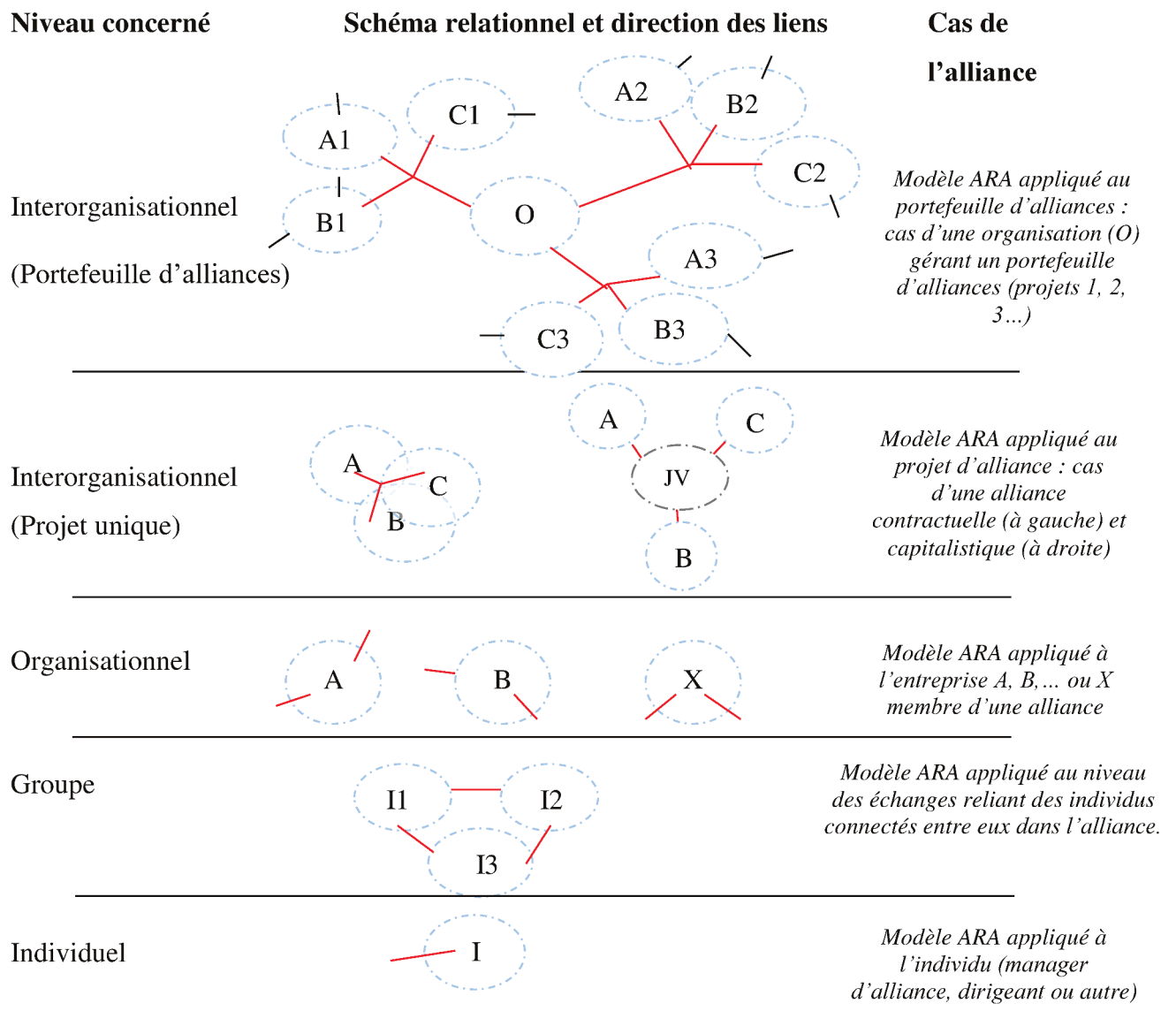


Tableau 15. Représentation des niveaux d'analyse pouvant être étudiés dans le cadre du management de projet d'alliance.

Conformément au développement précédemment effectué, la recherche tente d'identifier la façon dont le manager d'alliance agit au sein des frontières du projet pour gérer l'ambidextrie. Le schéma ci-après (**figure 8**) récapitule la réflexion menée au sein de ce chapitre.

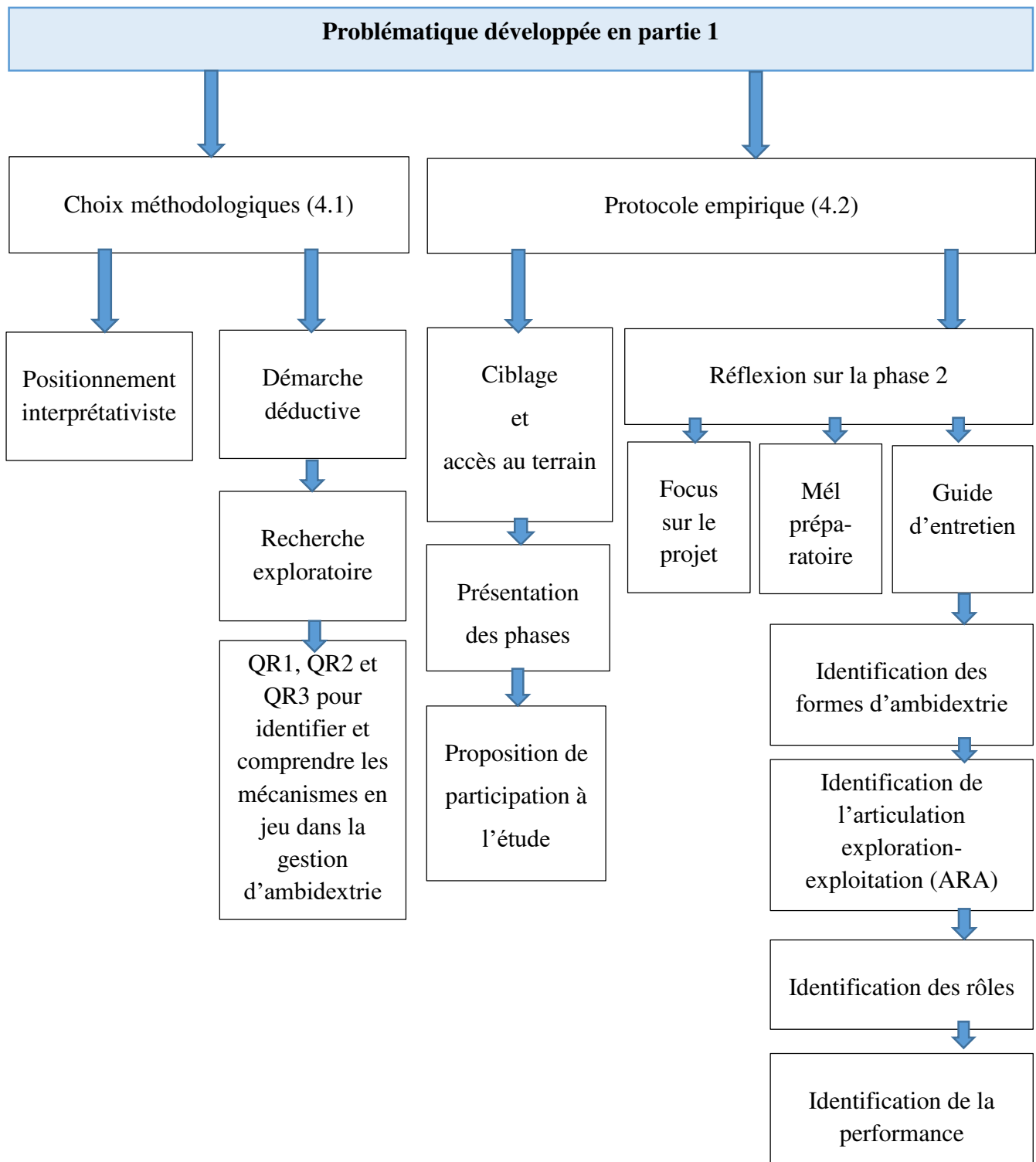


Figure 8. Récapitulatif de la démarche empirique.

Finalement, la dernière question de ce chapitre concerne la façon dont nous analyserons les données une fois celles-ci recueillies. Une analyse de contenu avec codage sera effectuée sur NVivo8 avec une grille d'analyse pré-conçue.

L'objectif est de classer les verbatims selon cette grille (démarche déductive), tout en demeurant ouverts à l'enrichissement potentiel d'éléments complémentaires grâce aux entretiens de terrain, et comprendre les rôles des alliance managers dans la gestion de l'ambidextrie (démarche exploratoire). Pour cadrer au mieux la façon dont seront menés les entretiens et les données qui seront recueillies, conformément à la réflexion menée sur la construction du guide d'entretien, nous pouvons présenter la grille d'analyse suivante (**tableau 16**).

Codage niveau 1	Codage niveau 2	Objectif
Ambidextrie		Identifier les formes d'ambidextrie et mieux les caractériser (QR1)
...	Structurelle	
...	Contextuelle	
...	De Réseau	
Logique		Identifier l'articulation des logiques (ARA) (QR1 et QR3)
...	Exploration	
...	Exploitation	
...	Les deux	
Rôles		Identifier les rôles des alliance managers et mieux les caractériser (QR2 et QR3)
...	Architecte	
...	Coordinateur	
...	Hub informationnel	
...	Représentant	
...	Traducteur	
Performance		Identifier la performance et les difficultés rencontrées (QR3)
...	De l'alliance manager	
...	Du projet / comparaison autres projets	
...	Impact autres projets	
...	Difficultés	

Tableau 16. Grille d'analyse en vue de la récolte des données.

Enfin, au vu des éléments abordés dans le chapitre, le schéma suivant (**figure 9**) propose de récapituler la structure du chapitre. Il clarifie notre démarche empirique et constitue le socle sur lequel repose notre production de connaissances, objet des chapitres qui suivront.

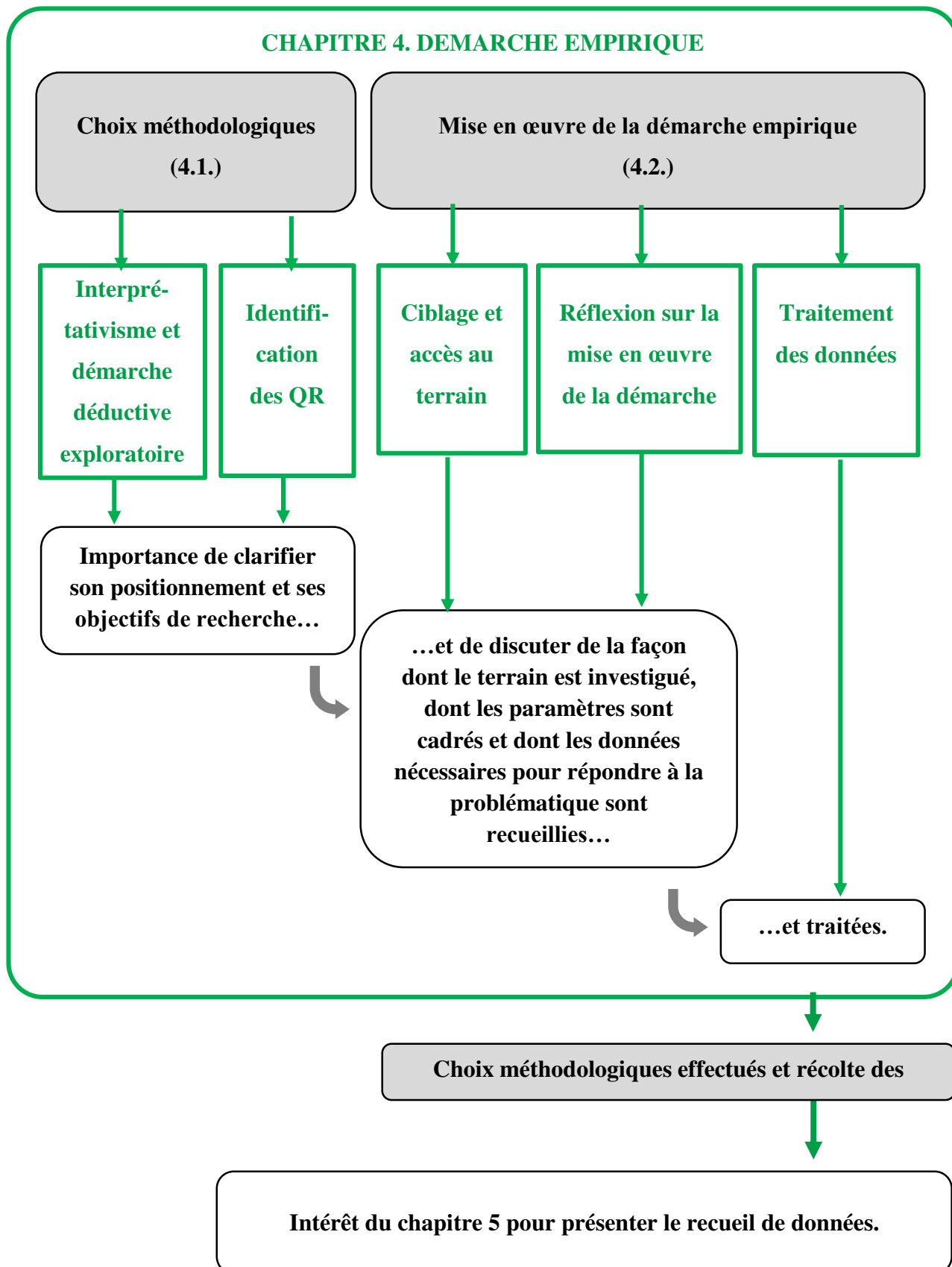


Figure 9. Structure du chapitre 4.

CHAPITRE 5. DESCRIPTION DES RESULTATS

*As-tu vu la diversité des profils, des maisons qui les abritent ?
Connais-tu les contextes dans lesquels ils travaillent ?
Montre-nous pourquoi ils s'assemblent qu'on communie ensuite
Sur ce qui te semble des rôles qu'ils se taillent.*

Le protocole méthodologique présenté au chapitre 4 précédent permet d'explicitier la façon dont nous abordons le terrain et recueillons les données qui sont selon nous pertinentes pour répondre à nos questions de recherche. Le chapitre 5 décrit les résultats obtenus à la suite de notre étude empirique.

Conformément à l'engagement pris, l'anonymat des répondants est préservé. Tout élément susceptible d'identifier un répondant ou son entreprise a été remplacé.

Le premier point (5.1.) présente le déroulement effectif de notre démarche (phase 1 et 2), un descriptif du groupe de répondants de l'étude (phase 2) et identifie l'existence de l'ambidextrie au sein de projets (phase 2). Nous avons retranscrit les entretiens et codé les scripts associés.

En confrontant les informations du mél préparatoire, les infos connues sur les répondants et leur entreprise, ainsi que le contenu des scripts, le second point expose un premier travail d'analyse des contextes dans lequel évoluent chaque répondant, au travers de « fiches-projet » synthétiques (5.2.).

Enfin, le codage des entretiens réalisé à l'aide du logiciel NVivo8 permet de présenter la grille d'analyse finalement obtenue (5.3.). Ce travail constitue une introduction nécessaire à l'interprétation des résultats (chapitre 6).

5.1. Données récoltées au cours de la démarche empirique

« Et, dès que le fruit est mûr,
On y met la faucille,
Car la moisson est là. »
(Evangile – Marc 4.29)

5.1.1. Déroulement des phases de l'étude empirique

Le travail de terrain s'est déroulé en deux grandes phases, comme exprimé précédemment. Le calendrier suivant montre les temps associés à ces phases. Les intervalles de temps sont volontairement imprécis dans le tableau, ni proportionnels entre eux, mais délimitent le début ou la fin d'une étape.

	Août 2013	Octobre 2013	Juin 2014	Décembre 2014	Octobre 2015	Avril 2015	Septembre 2015
Phase de contact ASAP							
PHASE 1. Réunions ASAP							
PHASE 2. Guide d'entretien							
PHASE 2. Liste de contacts							
PHASE 2. Mél et entretiens							
Retranscription des entretiens et codage							
Analyse et interprétation							

Notre démarche empirique s'est déroulée sur une période relativement longue : près de deux années, au cours de laquelle nous avons développé une connaissance profonde de la dynamique de l'association.

La phase de contact, en amont de la phase 1, est une étape qui initie notre relation avec ASAP. Nous avons contacté l'association, exprimé nos intérêts, échangé régulièrement, et étudié la dynamique « externe » de l'association. Elle est suivie de la phase 1, au cours de laquelle nous avons participé à diverses réunions de l'association. Elle a permis d'étudier la dynamique

« interne » de l'association. Au cours de ces séminaires, diverses problématiques du management des alliances sont présentées par des professionnels, dans le cadre desquelles expériences et/ou solutions sont proposées.

De la documentation est distribuée, des contacts sont pris pour faire vivre le réseau de professionnels. Notre étiquette est restée la même durant toute la démarche, où nous nous présentions comme des universitaires dont les travaux portaient sur les problématiques d'innovation dans le management des alliances. Le tableau suivant (**tableau 17**) présente les éléments utiles à l'illustration de la première phase de la démarche.

Afin de préserver l'anonymat des intervenants, les dates ont été remplacées par un numéro de réunion (dans l'ordre chronologique durant la phase), et les thèmes évoqués volontairement larges. La phase 1 s'est déroulée sur la période allant d'octobre 2013 à juin 2014.

Date	Evènement	Thématique / contenu	Démarche effectuée
Réunion 1	Première réunion ASAP	Vision partenariale et clés du succès de l'alliance : cas du secteur pharmaceutique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation ▪ Observation ▪ Documentation ▪ Prise de contact
Réunion 2	Deuxième réunion ASAP	Mesure de la valeur de l'alliance : cas du secteur automobile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation ▪ Observation ▪ Prise de contact
Réunion 3	Troisième réunion ASAP	Innovation ouverte et futur des alliances : cas du secteur pharmaceutique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation ▪ Observation ▪ Documentation ▪ Prise de contact ▪ Brève présentation des travaux de la thèse
Réunions 4x	Echanges nourris par mél et WebEx	Faire connaître le projet de thèse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recueil des informations sur les répondants potentiels de l'étude
Réunion 5	Quatrième réunion ASAP	Gérer l'alliance dans les supply chain : cas du secteur aéronautique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation ▪ Observation ▪ Prise de contact

Tableau 17. Chronologie des évènements de la phase 1 de la démarche empirique.

Toutes les réunions se sont déroulées sur la région Ile-de-France. Elles ont pour objectif de donner des clés aux managers pour mieux gérer les relations dans leurs alliances tout en prenant soin de bien expliquer les cultures de chaque secteur, afin que chacun puisse adapter les clés à son secteur et ses vocables.

Lors du troisième séminaire portant sur l'innovation dans les alliances, ayant été légitimés et soutenus au sein de l'association, nous avons exposé notre projet et exprimé notre volonté de créer un pont entre monde universitaire et professionnel. Après de multiples échanges en face-à-face ou encore par l'intermédiaire de WebEx²⁶⁰ (réunion nommée 4x, car de multiples réunions ont été menées pour assurer au mieux la phase 2), nous avons mis à jour une liste d'alliance managers potentiellement intéressés par une participation à notre étude. 114 répondants potentiels ont été retenus (Nom, entreprise, contact, information importante à savoir). Nous les avons contactés par mél dans un premier temps, puis les avons relancés durant la période juin-août 2014. Que la raison soit la période d'été ou le problème de canal utilisé (mél) pour la proposition d'entretien, ou encore toute autre raison, peu de retours ont été effectués. Seulement 4 répondants ont accepté le principe de l'entretien ; 3 d'entre eux ont finalement participé à l'entretien.

Nous avons donc réalisé en septembre une relance par téléphone, et organisé les RDV pour les acteurs intéressés. Cette relance téléphonique a été plus probante ; elle a permis de trouver 17 alliance managers supplémentaires, dont 15 sont allés jusqu'à l'entretien. Le tableau suivant (**tableau 18**) récapitule les éléments associés à cette démarche :

	Nombre de personnes concernées pour la période juin-août 2014	Nombre de personnes concernés par la relance de septembre 2014
Proposition d'entretien	114	110
Alliance manager ayant accepté la proposition	4	17
Mél de préparation	4	16
Répondants ayant effectué l'entretien	3	15

Tableau 18. Nombre de répondants associés à la proposition d'entretien.

²⁶⁰ Webex est une plate-forme de communication usitée par divers professionnels, considérée comme pratique pour l'aisance de son utilisation et les possibilités qu'elle offre en termes de visioconférences et partage de documents.

Sur la liste de 114 répondants, 21 répondants ont accepté le principe de l'entretien et 18 entretiens ont pu être effectivement menés. La différence s'explique par le fait que les alliance managers ont finalement refusé de donner suite à l'entretien, soit parce qu'ils pensaient qu'ils ne pourraient pas nous aider ou ne se sentaient pas à l'aise pour discuter de ce sujet précis (un alliance manager déclare par exemple qu'il manque encore d'expérience pour pouvoir nous aider sur cette thématique précise), soit parce qu'ils ont dû arrêter le processus du fait d'une surcharge d'activité. Tous les entretiens se sont déroulés par téléphone, la mobilité ayant été impossible soit pour l'alliance manager, soit pour le chercheur. Sur le plan de l'échange à distance, nous avons étonnamment constaté que le face à face via application logicielle (Skype, WebEx...) n'a pas intéressé les alliance managers, qui ont préféré un entretien téléphonique.

5.1.2. Description de l'échantillon

Le tableau ci-dessous (**tableau 19**) présente un bref descriptif de notre groupe de répondants :

N°	Identifiant	Sexe	Age (ans)	Ancienneté dans le poste (ans)	Ancienneté dans l'entreprise (ans)	Durée entretien (h/min)	Secteur	Nom du projet associé
1	Alpha R	H	48	2	2	1h38	IT / Services	Alpha
2	Beta R	H	44	2	7	54	Conseil	Beta
3	Gamma R	F	42	4	12	1h01	Pharma	Gamma
4	Delta R	H	55	10	16	1h08	IT / Services	Delta
5	Epsilon R	H	41	6	12	53	Pharma	Epsilon
6	Dzeta R	H	46	4	16	58	IT / Services	Dzeta
7	Eta R	H	33	2	2	58	IT / Services	Eta
8	Teta R	H	59	5	22	33	Automobile	Teta
9	Iota R	H	44	2	5	50	IT / Services	Iota
10	Kappa R	H	49	5	17	1h09	Pharma	Kappa
11	Lambda R	H	45	3	3	42	IT / Services	Lambda
12	Mu R	F	42	2	4	43	Pharma	Mu
13	Nu R	F	49	3	3	1h03	Conseil	Nu
14	Xi R	H	38	3	10	1h05	IT / Services	Xi
15	Omicron R	H	42	5	5	59	IT / Services	Omicron
16	Pi R	F	40	3,5	3,5	37	Etat / Coll	Pi
17	Rhô R	F	45	3	5	1h39	Automobile	Rhô
18	Sigma R	F	42	3	3	52	Automobile	Sigma
∑ : 18		6F/1 2H	m : 44,7	m : 3,75	m : 8,2	m : 59	8 IT / 4 Ph / 3 Aut / 2 Cons / 1 Etat-Coll	

Tableau 19. Eléments d'information sur les répondants.

Dix-huit répondants ont accepté un entretien pour discuter d'un projet en phase avec notre problématique ; ils sont nommés selon l'ordre alphabétique grec (d'alpha à sigma) avec un « R » (correspondant à « **R**épondant »), car il s'agit des répondants associés aux projets dénommés de la même manière dans cet ordre. Cela permet de conserver leur anonymat et de simplifier par la suite la façon dont nous décrivons les projets et mobilisons les verbatims.

Pour chaque répondant, des éléments de profil sont recueillis (sexe, âge, ancienneté, secteur, entreprise...etc). Le tableau permet une vue plus globale du groupe de répondants. Des moyennes sont également établies à titre informatif.

Six femmes et douze hommes ont été interrogés dans le cadre de l'étude ; l'*âge moyen* des répondants est de 44,7 ans ; l'âge minimum constaté est de 33 ans, pour un manager d'alliance homme dans le secteur des technologies de l'information/services ; l'âge maximum constaté dans le cadre de l'étude est de 59 ans pour un manager d'alliance homme dans le secteur de l'automobile. Même si nous ne pouvons pas suggérer de lien généralisable, l'âge moyen de 44,7 ans semble plutôt constituer une tendance pour des acteurs expérimentés. Serait-il un reflet d'un besoin de maturité dans le métier ? Ou représente-t-il un désir de « formation » des alliance managers de l'association ? Ce questionnement peut être mis aux côtés des questions d'*ancienneté* des répondants. La moyenne de celle-ci au sein de leur entreprise est de 8,2 ans pour notre groupe de répondants, contre 3,7 ans dans le poste. Enfin, la *durée moyenne des entretiens* est de 59 minutes, au cours desquelles ont été abordées les questions du guide d'entretien.

Ce temps, qui approche l'heure d'entretien, n'est toutefois pas apparu comme suffisant pour aborder pleinement l'ensemble des sections du guide d'entretien, c'est-à-dire chaque thème en profondeur. Le mail de préparation s'est donc avéré un allié crucial pour gagner du temps et mieux préparer l'entretien et en articuler les parties.

En outre, ce mél a aussi permis de mettre à l'aise les répondants, qui ne furent pas surpris par les questions ni le temps d'entretien. Les alliance managers étant des acteurs à l'agenda souvent bien chargé, ce temps accordé a été précieux et constitue malgré tout une bonne indication de la disposition des répondants pour l'enquête.

Les répondants proviennent de secteurs différents.

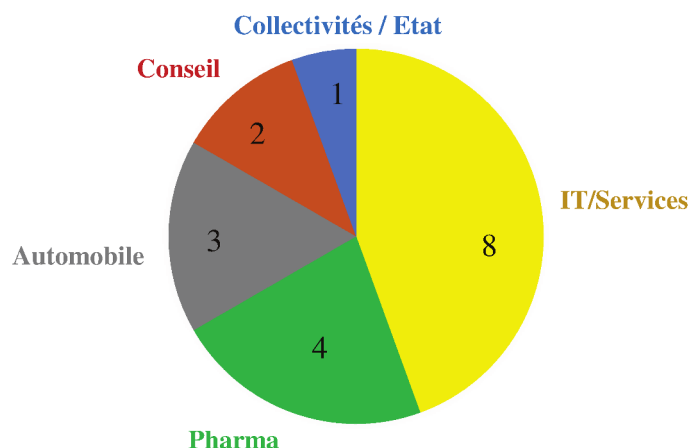


Figure 10. Secteurs d'appartenance des répondants.

La plupart des projets étudiés se sont déroulés dans le cadre d'alliances du monde des technologies de l'information (IT) et des services (8 projets). Les mondes pharmaceutique (4 projets) et automobile (3 projets) sont également représentés. Le podium que forment ces trois secteurs constitue la quasi-totalité des secteurs abordés.

D'une part, les enjeux de flexibilité et de coûts sont importants sur ces secteurs ; d'autre part, les activités de production sur ces secteurs semblent dépendantes de flux financiers importants (nécessaires pour investir), ce qui peut contribuer à comprendre la formation d'alliances dans le monde IT/services, pharmaceutique et automobile.

Enfin, avant d'aborder les projets eux-mêmes, un dernier point doit être précisé. Nous avons constaté qu'une *distinction claire entre projet et alliance* doit être faite. En effet, malgré la distinction faite dans les chapitres précédents, le vocabulaire des répondants, sur le terrain, nous pousse à clairement préciser ce que nous entendons par l'acception de « projet ». Ainsi, les concepts d'alliance et de projet sont parfois confondus, et ce, que l'entreprise possède un portefeuille d'alliances ou non.

La figure suivante récapitule les configurations possibles (pour des entreprises nommées A, B, C) concernant l'approche du « projet ».

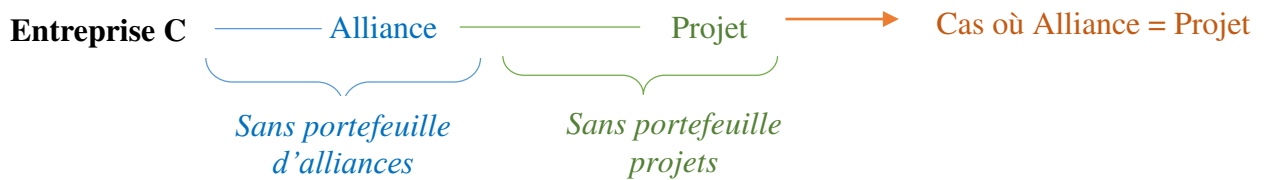
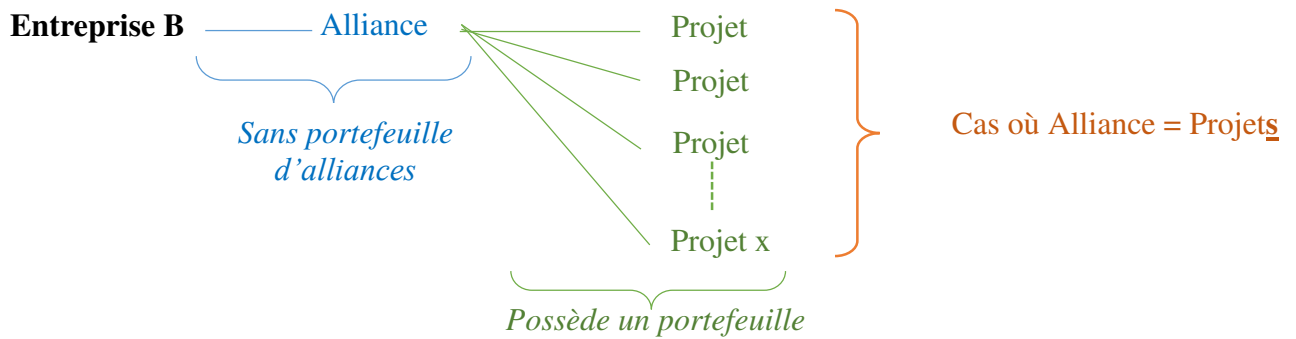
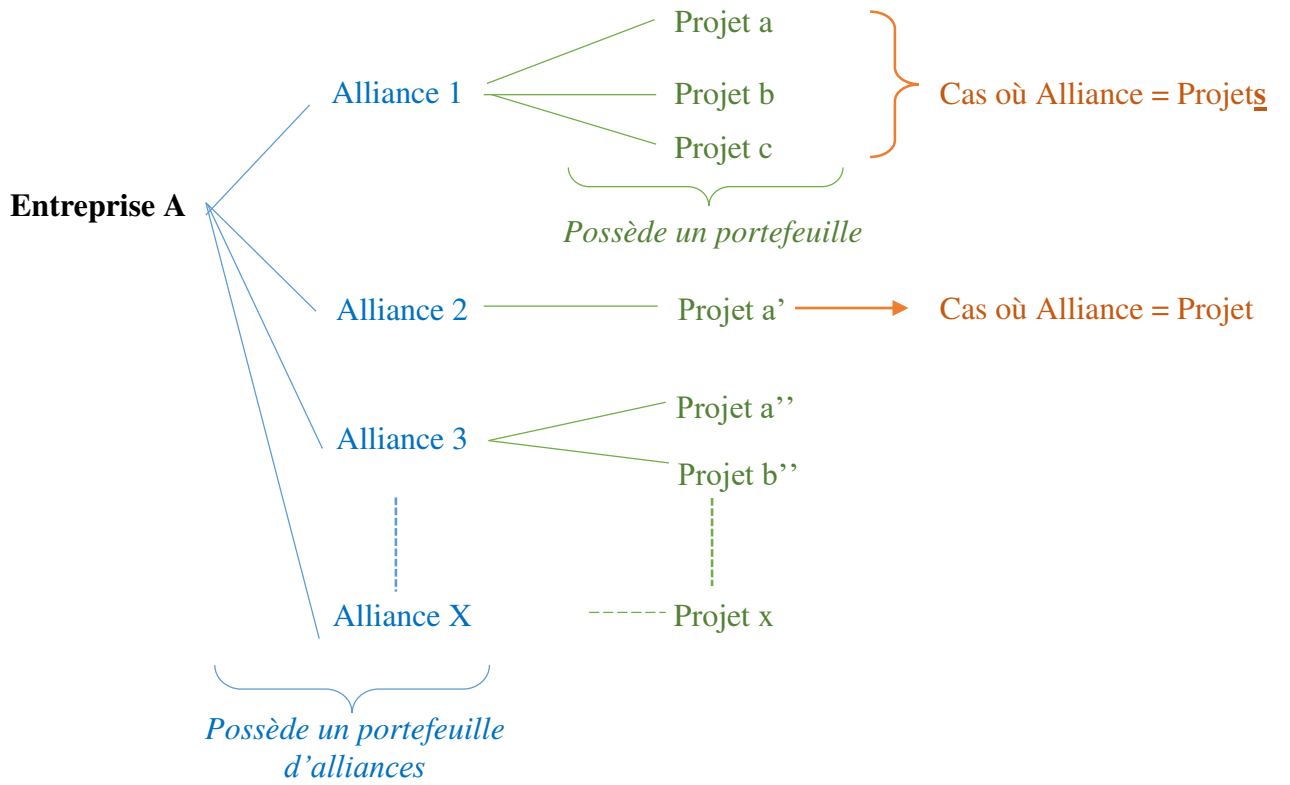


Figure 17. Confusion des concepts d'alliance et de projet.

Le schéma montre le cas d'une entreprise A qui possède un portefeuille d'alliances (plusieurs alliances distinctes), avec des groupes de partenaires différents. Certaines de ces alliances génèrent de multiples projets (portefeuilles projets) ; d'autres sont associées à un seul projet (cas où alliance et projet peuvent se confondre dans le vocabulaire des répondants).

L'entreprise B ne possède pas de portefeuille d'alliance. Dans son alliance unique cependant, elle génère plusieurs projets (portefeuille de projets). Il n'y aura pas de confusion entre « alliance » et « projet », mais chaque projet sera nécessairement lié à l'alliance, souvent articulé avec d'autres projets.

Enfin, l'entreprise C possède également une seule alliance dans le cadre de laquelle elle ne génère qu'un seul projet. L'alliance se confond avec le projet dans le vocabulaire des répondants.

Dans le cadre de notre démarche empirique, 7 des 18 projets étudiés se confondent avec l'alliance, tandis que les 11 projets restants s'inscrivent dans un management de portefeuille de projets au sein d'une même alliance. Le cas de portefeuille d'alliances, bien qu'évoqué par 3 répondants, n'a pas interféré avec le vocable des répondants ; nous sommes demeurés relativement cloisonnés aux frontières du projet et éventuellement de ceux développés au sein d'une alliance.

5.1.3. Description des projets

La description des projets est une étape essentielle pour comprendre le socle de notre interprétation. Si elle est descriptive, elle constitue néanmoins un premier travail de contextualisation des projets de notre groupe de répondants. Le premier point présente les différentes phases identifiées dans les projets. Celles-ci apparaissent classiques dans les 18 projets. 4 phases principales dans l'évolution de chaque projet se succèdent :

- Une phase d'analyse et prospection (1)
- Une phase de conception (2)
- Une phase de mise en œuvre (3)
- Une phase d'évaluation (4)

La **phase d'analyse et de prospection** est une phase dans laquelle au moins une entreprise comprend les enjeux de son environnement suite à un diagnostic stratégique. Elle décide alors de passer par l'alliance pour s'y adapter, et procède à une prospection des entreprises potentiellement intéressantes pour former une alliance. C'est le moment de la sélection. Des contacts sont pris, afin d'analyser les compatibilités entre les futurs partenaires. Elle se termine par une intention stratégique ayant pour objectif de former contractuellement une alliance. Dans les entretiens, cette phase a parfois été absente (mais implicite), car l'alliance existe depuis un certain temps, et il s'agit du même projet dans ce cadre.

La **phase de conception** constitue ensuite une phase durant laquelle les partenaires s'octroient une assise légale et juridique, par le biais principal du contrat. Même dans le cas où l'alliance préexiste, le contrat est revisité, adapté au nouveau projet, voire modelé comme un « avenant ». Ce contrat est négocié et a pour objectif une mise en œuvre opérationnelle, avec une identification des ressources mises en commun, du système de gouvernance, des objectifs établis, le partage des résultats et les règles en cas de litige. Cette phase se termine par la signature du dit contrat.

La **phase de mise en œuvre** constitue la phase de lancement opérationnelle de l'alliance, dite phase d'opérationnalisation ou d'implémentation de l'alliance. Elle est le plus souvent la plus longue et a pour but de mettre en marche les mécanismes opérationnels et d'utiliser les moyens de l'alliance pour atteindre les objectifs que l'alliance s'est fixée. Il s'agit ainsi de déployer les mécanismes et les ressources assurant les activités du projet. La phase se termine par la constatation des livrables attendus de l'alliance, ou le commun accord, par les partenaires, de la fin de la phase de mise en œuvre.

La **phase d'évaluation** constitue la dernière phase du projet. Elle a pour mission de mesurer la performance de ce dernier et constitue un élément important dans la décision de poursuite ou non d'une alliance.

Cette identification des grandes phases d'un projet permet de mieux comprendre les *outputs* d'innovation obtenus et nous permettant d'identifier l'ambidextrie, objet du tableau suivant (**tableau 20**).

Entretien	Innovation(s) radicale(s)	Code	Innovation(s) incrémentale(s)	Code	
1	Alpha α	Nouvelle offre archivage inexistant en France	IRα¹	Amélioration du stockage de données	IIα
		Accès nouveau marché (celui du partenaire)	IRα²		
2	Beta β	Nouveau système d'offre de service packadgé	IRβ¹	Amélioration de l'offre de services	IIβ
		Accès nouveau marché (celui du partenaire)	IRβ²		
3	Gamma γ	Nouvelle technologie (nouvelle molécule absente du portefeuille technologique)	IRγ	Elargissement de gamme	IIγ¹
				Consolidation du portefeuille	IIγ²
4	Delta δ	Nouveau logiciel unique sur le marché	IRδ¹	Add-on logiciel	IIδ¹
		Accès nouveaux marchés (Europe)	IRδ²	Consolidation du portefeuille clients	IIδ²
5	Epsilon ϵ	Nouvelle cible thérapeutique découverte	IRϵ¹	Amélioration de l'adaptabilité	IIϵ¹
		Accès nouveau marché (celui du partenaire)	IRϵ²	Apprentissage de coopération	IIϵ²
6	Dzeta ζ	Nouvelle gamme de services inexistants sur le marché	IRζ	Amélioration de l'offre de services aux partenaires existants	IIζ
7	Eta η	Développement API (solution technologique)	IRη¹	Acculturation des équipes	IIη¹
		Accès marché de niches avec nouveaux clients (haut de gamme)	IRη²	Modification du business model	IIη²
				Consolidation du cœur de métier	IIη³
8	Teta θ	Développement produits véhicule (Têta 1,2)	IRθ¹	Amélioration moteur (Têta 3)	IIθ
		Accès nouveaux marchés (Europe – Têta 4,5)	IRθ²		
9	Iota ι	Accès nouveaux marchés (ceux du partenaire)	IRι¹	Offre de service améliorée	IIι
		Nouvelle solution logicielle	IRι²		
10	Kappa κ	Découverte d'une nouvelle cible thérapeutique	IRκ	Amélioration méthodologique	IIκ
11	Lambda λ	Innovation technologique pour l'ensemble du secteur	IRλ	Amélioration de capacité des machines pour le secteur	IIλ
12	Mu μ	Accès nouveau marché (confidentiel)	IRμ	Produit amélioré	IIμ¹
				Consolidation du cœur de métier	IIμ²
13	Nu ν	Accès nouveau marché (celui du partenaire)	IRν¹	Service amélioré	IIν¹
		Modification du business model (partenaire)	IRν²	Consolidation cœur de métier	IIν²
14	Xi ξ	Innovation-produit lié SC (mode de distribution original)	IRξ¹	Amélioration du système de distribution des produits classiques	IIξ¹
		Accès nouveau marché	IRξ²		
		Modification du business model	IRξ³		
15	Omicron \omicron	Modification business model	IR\omicron¹	Elargissement de gamme logicielle	II\omicron
		Nouvelle solution logicielle	IR\omicron²		
		Accès nouveau marché (fonctions entreprises)	IR\omicron³		
16	Pi π	Innovation technologique (procédé agricole)	IRπ¹	Innovation process (apprentissage)	IIπ
		Accès nouveau marché (Europe)	IRπ²		
17	Rhô ρ	Innovation technologique moteurs (système recyclage nouveau sur secteur)	IRρ	Amélioration des moteurs (injection)	IIρ
18	Sigma σ	Innovation supply chain / SI (nouveau canal d'information pour les partenaires)	IRσ	Amélioration processus de livraison	IIσ¹
				Apprentissage collaboratif	IIσ²

Tableau 20. Innovation d'exploration et d'exploitation dans les projets d'alliance étudiés.

Les innovations identifiées ont été codées pour simplifier leur appellation par la suite. Lorsqu'une innovation radicale ou une innovation incrémentale a été constatée sous diverses formes au sein d'un même projet, nous les avons numérotées successivement selon l'ordre numérique classique 1, 2, 3, etc en exposant ^{1,2,3}.

Pour les identifier, nous nous sommes basés :

1. Sur le mél de préparation à l'entretien
2. Sur l'entretien lui-même

Le mél de préparation a permis d'anticiper les points nodaux à aborder durant l'entretien. Lorsque des innovations radicales et incrémentales ont été clairement identifiées dans le courriel, nous avons validé ces innovations et approfondi le thème durant l'entretien. Lorsque celles-ci ont été indiquées avec imprécision ou nécessitaient une clarification, nous avons abordé la question au début de l'entretien en accordant plus de temps à cette phase.

Au final, deux points ont dû être ajoutés à notre classification proposée en tableau. D'une part, il existe visiblement une innovation liée à l'apprentissage qui s'apparente à une innovation de nature incrémentale et processuelle du point de vue des répondants. Plutôt que de créer une catégorie nouvelle, nous avons jugé plus pertinent de l'intégrer dans la catégorie « *Amélioration de la productivité des machines* » (innovation incrémentale) en la renommant « *Amélioration de la productivité des machines et des ressources humaines (RH)* ». En effet, les répondants ayant mentionné l'apprentissage comme innovation incrémentale semblent la considérer comme un actif entrant soit dans le processus normal concourant à l'innovation, soit dans la perspective d'alliances futures. Les ressources humaines constituent alors une ressource comme une autre, qui, bien que non manipulables comme des machines, demeurent intrinsèquement liées à leur utilisation et à leur fonctionnement quotidien durant la mise en œuvre du projet. Quelques verbatims sont proposés pour illustrer cette considération (rappel : la lettre R désigne le répondant associé au projet) :

« *Même en cas d'échec final on aura de l'innovation incrémentale, puisqu'on apprend à côtoyer d'autres façons de travailler, de modes de fonctionnement ; on en apprend aussi sur de nouveaux marchés, etc. »*

(Epsilon R)

« On a fait de l'incrémental en améliorant notre façon de faire, et toute l'équipe a appris et est montée en compétences pour les prochains projets » (Pi R)

« C'est à la fois de l'innovation de process parce que l'on a des gens qui travaillent ensemble, qui ont mis en place une société pour travailler ensemble, pour s'améliorer petit à petit, et mais aussi de l'innovation de rupture parce que cette société va avoir une activité de prestation de recherche pour permettre l'innovation. » (Pi R)

D'autre part, nous avons également identifié des « symptômes » d'innovation radicale ou incrémentale lié à la consolidation du cœur de métier / modification du business model de tout ou partie des organisations du projet. En effet, certains répondants ont lié l'innovation incrémentale à une modification incrémentale de leur business model ou à une consolidation de leur cœur de métier ; d'autres ont lié l'innovation radicale à un changement conséquent du business model / cœur de métier. Les verbatims suivants illustrent ce constat :

« On a donc une modification du business model sur le plan du pricing, avec une diminution du panier moyen, pour faire simple [...] On a donc re-questionné nos modèles économiques sur certaines affaires, mais pas pour toutes. J'essaie donc pour ma part d'imposer que le modèle économique d'Eta A ne soit pas chamboulé » (Eta R)

« On compte bien avoir une santé mirobolante avec ce déploiement qui nous permettrait de multiplier, pas par dix, mais au moins par cinq notre marché, et surtout de changer notre modèle économique. C'est-à-dire qu'on a un modèle économique d'éditeur à l'ancienne, avec licence, qui était le modèle économique qu'on faisait il y a quinze ans, dans le soft. Aujourd'hui, il y a ce nouveau modèle de « cloud » avec de l'abonnement pur, qui permet de sécuriser un peu plus les revenus, d'être un peu plus stable en termes de revenu » (Xi R)

« [Interviewer :] vous parliez de consolidation du portefeuille esthétique. Pouvez-vous m'en dire plus ?
[Répondant Gamma :] Par innovation incrémentale, je parle en termes de gamme, parce que le produit a aussi permis de générer de la valeur dans notre business habituel. » (Gamma R)

« Je travaille sur les nouveaux produits, justement, qui apportent d'abord une innovation technologique, et qui de par leur positionnement,

amènent au développement d'un business model qui est souvent différent de celui qui est en place actuellement utilisé. » (Lambda R)

« Ils ont modifié leur business model, pour pouvoir nouer l'alliance productive avec ce partenaire et adresser le client. Donc, si vous voulez, du coup, pour une autre démarche du même type, ils ont eu un apprentissage, et donc on peut dire qu'ils ont innové dans leur modèle de développement ou d'entreprise. Ca a entraîné une innovation dans leur management, dans leur stratégie de développement, je dirais. Il y eu un effet rebond sur la prise de conscience de ce que peut leur apporter cette dimension d'alliance. » (Nu R)

Il nous est donc apparu pertinent de présenter ce lien qui permet de mieux opérationnaliser les innovations radicale (d'exploration) et incrémentale (d'exploitation). Nous avons ajouté la dimension liée à l'amélioration cœur de métier / business model comme catégorie utile à l'opérationnalisation des innovations d'exploration (radicales) et d'exploitation (incrémentales).

Conformément au **tableau 21**, nous pouvons ainsi classer ces différentes innovations selon le tableau suivant :

	Innovation-output radicale / d'exploration	Innovation-output incrémentale / d'exploitation
	Technologique	
<i>Dirigée production</i>	IRTp	IITp
	Nouveaux produits et services dans le processus de production (<i>inputs</i>) IRλ (Innovation technologique) IRπ ¹ (Innovation technologique)	Augmentation du niveau d'automatisation des opérations -Aucune-
	Nouveau système d'information ou de distribution dans le processus de production IRξ ¹ (Innovation-produit lié SC) IRσ (Innovation supply chain / SI)	Réduction des coûts dans les processus de production -Aucune-
	Création de nouvelles machines (<i>fabrication-utilisation</i>) IRρ (Innovation technologique (recyclage))	Amélioration de la flexibilité dans les processus de production IIε ¹ (Amélioration de l'adaptabilité)
		Amélioration de la productivité des machines et des RH IIα (Amélioration stockage données) IIε ² (Apprentissage de coopération) IIη ¹ (Acculturation des équipes) IIθ ¹ (Amélioration moteur) IIλ (Amélioration machines) IIπ (Innovation process (apprentissage)) IIρ (Amélioration des moteurs) IIσ ² (Apprentissage collaboratif)
		Amélioration continue du système d'information ou de distribution existant dans le processus de production IIκ (Amélioration méthodologique) IIξ (Amélioration système distribution) IIσ ¹ (Amélioration livraison)
<i>Dirigée clients</i>	IRTc	IITc
	Nouveaux produits ou services (<i>qu'ils proviennent d'une intention organisationnelle, des partenaires d'affaires ou des clients</i>) IRα ¹ (Nouvelle offre archivage) IRβ ¹ (Nouveau système d'offre de service) IRγ (Nouvelle technologie/molécule) IRδ ¹ (Nouveau logiciel sur le marché) IRε ¹ (Nouvelle cible thérapeutique)	Amélioration continue de la qualité / fiabilité / efficacité des produits ou services existants IIβ (Amélioration de l'offre de services offerts aux partenaires) IIζ (Amélioration de l'offre de services) IIι (Offre de service améliorée) IIμ ¹ (Produit amélioré) IIν ¹ (Service amélioré)

	IRζ (Nouvelle gamme de services) IRι^2 (Nouvelle solution logicielle) IRη^1 (Développement API) IRθ^1 (Développement produits véhicule) IRκ (Nouvelle cible thérapeutique) IR\omicron^2 (Nouvelle solution logicielle)		
		Extension ou reformulation de la gamme de produits / services sur des marchés existants IIγ (Elargissement de gamme) II\omicron (Elargissement de gamme logicielle)	
		Implémentation régulière de petites adaptations sur les produits / services existants IIδ^1 (Add-on logiciel)	
Géographique / de marché	IRM	IIM	
	Accès à de nouveaux marchés IRα^2 (accès nouveau marché) IRβ^2 (accès nouveau marché) IRδ^2 (accès nouveaux marchés) IRϵ^2 (accès nouveau marché) IRη^2 (accès marché de niches) IRθ^2 (accès nouveaux marchés) IRι^1 (accès nouveaux marchés) IRμ (accès nouveau marché) IRν^1 (accès nouveau marché) IRξ^2 (accès nouveau marché) IR\omicron^3 (accès nouveau marché) IRπ^2 (accès nouveau marché)	Amélioration quantitative de la base clients <i>(part de marché sur un marché existant)</i>	IIγ^2 IIδ^2
		Amélioration qualitative de la base clients <i>(fidélité de la base clients sur un marché existant)</i>	
Dirigée cœur de métier / business model	IRB	IIB	
	IR\omicron^1 (modification business model) IRν^2 (modification du business model) IRξ^3 (modification du business model)	IIμ^2 (consolidation cœur de métier) IIν^2 (consolidation cœur de métier) IIη^2 (modification du business model)	

Tableau 21. Classement des innovations d'exploration et d'exploitation identifiées dans les 18 projets étudiés.

Toutes les innovations constatées ont été classées selon les catégories identifiées précédemment. Seules deux types d'innovations incrémentales n'ont pas été retrouvées dans le cadre des 18 projets étudiés :

- Augmentation du niveau d'automatisation des opérations
- Réduction des coûts dans les processus de production

Du point de vue de l'exploration, ces résultats indiquent une claire prédominance des innovations orientées marché (création de nouveaux services IRTc ou nouvelles cibles IRM), tandis que du point de vue de l'exploitation, c'est la dimension technologique (IITp) qui est prédominante.

Notons que concernant les innovations d'exploration, les projets « industriels » du secteur automobile sont plutôt orientés vers des innovations radicales de nature technologique dirigées production (IRTp), tandis que les projets « industriels » du secteur de la pharmacie sont orientés clients (IRTc), tout comme ceux du secteur IT / services.

Ce constat n'est pas absolu. Par exemple, Lambda est un projet du secteur des services qui permis le développement d'une IRTp, tandis que Têta est issu du secteur automobile et développe une IRTc.

La relative concentration d'innovations en fonction des secteurs peut sans doute se comprendre par la nature-même du métier et de la base des ressources de ces secteurs. Par exemple, le secteur de la pharmacie développe régulièrement de nouvelles molécules pour répondre à des besoins clients (IRTc). De même, le secteur IT/services propose par nature des services en s'adaptant aux exigences de leurs clients ; il n'est donc pas étonnant que les innovations radicales soient orientées vers ces derniers.

« Je vous confirme bien que l'alliance repose sur du fresh and new, en tout cas dans l'informatique. Quasiment rien ne se crée mais on reprend de bonnes idées, que l'on retouche avec une nouvelle vision et un nouveau marketing. [...]. L'innovation disruptive repose surtout sur le service »
(Alpha R)

Nous ne faisons pas un usage abusif des verbatims dans ce point, au risque de désarçonner le lecteur. Nous nous contentons donc, dans un premier temps, de mettre en évidence avec ces verbatims seulement les idées qui sont ressorties du terrain et qui devaient être illustrées ici.

L'ensemble des secteurs visent, par leurs projets, des innovations radicales de marché (IRM). Cela peut constituer une tendance des projets à viser une internationalisation des organisations, ou du moins une volonté d'expansion ou de variété dans les cibles des organisations, plutôt que permettre de renforcer l'ancrage dans une cible ou un métier existants.

Par contre, les innovations incrémentales (d'exploitation) ne mettent en évidence aucune orientation particulière d'un secteur en fonction de son métier ou de ses ressources. Les projets visent principalement des innovations technologiques orientées production (IITc) qu'ils soient « industriels » ou « de services ».

Cela peut révéler une volonté d'améliorer l'existant dès la base, par une amélioration dans la façon de produire (exemple : II α qui est une amélioration stockage données), plus que dans la façon de proposer une offre (exemple : II γ qui est un élargissement de gamme), même si la seconde résulte d'un mécanisme de production.

En ce sens, si l'on peut le dire, l'innovation d'exploration, potentiellement risquée et consommatrice d'« énergies » pour les organisations, serait-elle une dynamique plus « sécurisée » (ou sécurisante ?) qu'on ne le pense ? En effet, sur ce point, les verbatims suivants semblent révélateurs :

« Vous comprenez, vu les sommes assez astronomiques en jeu, on ne peut pas non plus aller n'importe où, tout remettre en cause. Il faut aussi que derrière, ça rapporte ! Notre tête repose aussi dessus [rires]. On a le feu vert pour aller...mais pour aller sans trop déborder, sans trop faire de vagues, et c'est ça qui est un peu paradoxal, aussi. La direction ne bénit pas n'importe quel projet. » (Rhô R)

« Il faut être créatifs, mais rester dans les clous ; on ne chamboule pas tout. Il y a une structure à préserver, d'autres intérêts en jeu. » (Mu R)

Le management stratégique est effectivement la gestion de bien des paradoxes...

Afin de mieux comprendre les innovations produites et les contextes de chacun des projets, le point suivant propose des « fiches-projets » utiles à la compréhension des descriptifs, verbatims et analyses effectuées à leur sujet.

5.2. Comprendre le contexte des projets du groupe de répondants

Dix-huit projets ont été étudiés durant notre étude empirique. Conformément à la numérotation précédente, chacun d'eux est anonymement identifié par une lettre de l'alphabet grec (de la lettre alpha α pour le premier projet à la lettre sigma σ pour le dix-huitième). Au sein d'un projet, chaque organisation participante sera représentée par l'ajout d'une lettre de l'alphabet latin (A, B, C...). Comme pour la présentation des verbatims précédents, chaque répondant sera représenté par l'ajout de la lettre R.

Supposons le Projet Alpha α mette en jeu deux entreprises dans une alliance dyadique, l'entreprise à laquelle appartient le répondant sera appelée Alpha A et l'entreprise partenaire Alpha B. L'alliance manager répondant à notre étude appartiendra toujours à l'entreprise A du projet de référence. Il sera noté Alpha R pour le projet Alpha.

Pour comprendre le contexte des projets et les innovations produites, trois éléments sont proposés sous forme de « **fiches-projets** », pour chacun des 18 projets :

- Le premier élément est une petite « **note descriptive** » qui raconte dans un petit encadré l'histoire du projet.
- Elle est suivie d'une « **notice projet** » contenant les éléments de profil intéressants à connaître pour discuter des projets par la suite.
- Enfin, elle se termine par un « **schéma projet** », qui illustre l'articulation des logiques d'exploration et d'exploitation ainsi que les innovations obtenues et les principaux acteurs associés au projet.

Nous espérons qu'elle permette de mieux comprendre le contexte de chaque projet que nous allons étudier par la suite.

Si la note descriptive n'a pas besoin de « légende », la notice-projet utilisée doit faire l'objet d'un encadrement systématique, présenté dans le tableau suivant (**tableau 22**). Lorsque certaines informations ne sont pas obtenues, nous indiquerons leur absence par le terme « inconnu ».

Notice 'Projet'

Intitulé	Etiquette Projet
Secteur	Soit : IT/SERVICES PHARMA AUTOMOBILE CONSEIL ETAT / COLLECTIVITES
Entreprise répondante A	Identifiant : 'Etiquette Projet' A
Taille A	TPE (1-9 salariés) : 1 PME (10-250 salariés): 2 GE (251-5000): 3 TGE (+5000): 4 Selon recommandation 2003/361/CE, en Europe
Age A	Date / nombre d'années d'existence
Situation financière A perçue	Déclaratif
Situation financière A réelle	CA, vu taux de croissance moyen Europe ²⁶¹ : ++ si très bonne (+2,5% variation CA) + si bonne (0,9 à 2,5% variation CA) +/- si moyenne (+/- 0,9% variation CA) - si mauvaise (-0,9 à -2,5% variation CA) -- si en crise (inférieur à -2,5% variation CA)
Entreprise(s) partenaire(s) B...Z	Identifiant : 'Etiquette Projet' B...Z
Taille Bx	Idem taille A
Age Bx	Idem âge A
Situation financière Bx	Idem situation financière A
Répondant (A)	Identifiant : 'Etiquette Projet' R
Fonction dans l'entreprise	Intitulé de poste
Fonction dans le projet	Intitulé de poste
Sexe	Femme = F Homme = H
Age	Nombre années
Ancienneté poste	Nombre années
Ancienneté entreprise	Nombre années
Durée du projet	Durée constatée (nombre d'années)
Budget prévu	Budget de départ prévu (k€, m€, md€, ou autre)
Coût constaté	Coût constaté ou variation en %

Tableau 22. Notice générale de description des projets.

²⁶¹ Etant donné les alliance managers interrogés (tous employés dans des entreprises françaises et évoluant dans la zone Europe, pour l'essentiel), nous comparons la relativité de la croissance en Europe avec la variation du CA d'une entreprise sur ce territoire selon Eurostat, pour l'année 2014 (<http://www.touteleurope.eu/actualite/la-croissance-en-europe.html>). Pour les alliances avec des partenaires hors Europe, nous considérerons le niveau de croissance dans la zone Europe par défaut, ou selon la zone où se déroule l'alliance, si précisé.

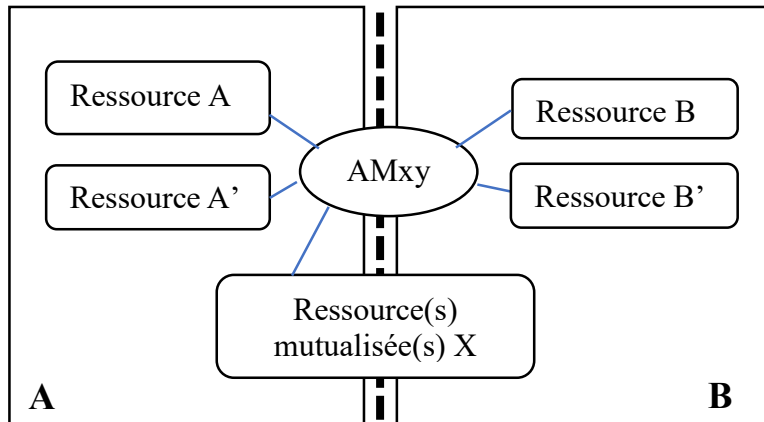
De la même manière qu'une légende a été fournie pour la « notice-projet », le « schéma-projet » illustre la façon dont le projet a été mené pour aboutir aux innovations, ainsi que les ressources principales associées au projet. Il suivra le modèle suivant (**figure 11**). Les projets s'avèrent être très majoritairement inscrits dans des dyades (organisation A et B du projet).

La figure représente les frontières du projet étudié, avec les liens d'acteurs mobilisés par l'alliance manager dans ce cadre (nous les avons appelés « ressources », parce que ces liens d'acteurs sont liés à des ressources). Ces acteurs sont identifiés dans le tableau de droite, pour un récapitulatif.

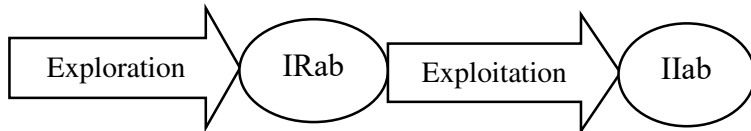
Aux frontières de ces organisations, matérialisé par un trait gras en pointillés, se trouve l'alliance manager (AM). Notre répondant, nous l'avons vu, appartient à l'organisation A. L'alliance manager (celui de l'organisation A) peut évoluer au sein du projet avec un alliance manager en « miroir » (c'est-à-dire qui a la même fonction que lui pour l'organisation B). Il peut aussi évoluer avec un chef de projet. Les liens avec les autres acteurs de l'une ou l'autre des organisations sont symbolisés par un trait bleu.

Sous la figure est illustrée la façon dont s'articule les deux logiques dans les projets : elles peuvent être le fruit d'un processus séquentiel (d'abord exploration, puis exploitation, ou vice versa) ou enchevêtré (concomitants). Sont représentés également les innovations-outputs obtenues, dont le tableau de droite propose un codage.

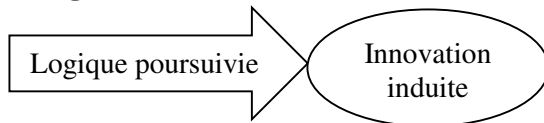
SCHEMA 'ETIQUETTE PROJET'



Chronologie ou séquence de l'innovation :



Légende :



AM = Alliance Manager.

m identifie l'existence d'un AM miroir (si oui, notée 'm')

cp identifie l'existence d'une collaboration avec un chef de projet, lorsqu'il existe (si oui, notée 'cp')



Innovation(s)- outputs radicale(s) et incrémentales	Code
Intitulé de l'innovation ou des innovations constatées	IRab ou IIab Avec : IR = Innovation Radicale ; II = innovation Incrémentale a = nature de l'innovation <ul style="list-style-type: none"> - Notée 'p' si Technologique orienté process - Notée 'c' si Technologique orienté client - Notée 'm' si Marché - Notée 'z' si Business model b = identification des acteurs bénéficiaires de l'innovation : <ul style="list-style-type: none"> - Notée 'o' si organisationnelle - Notée 'x' si concerne l'ensemble des partenaires - Notée 's' si sectorielle
Acteurs	Fonctions associées

Figure 11. Légende associée au schéma-projet

NOTICE ALPHA

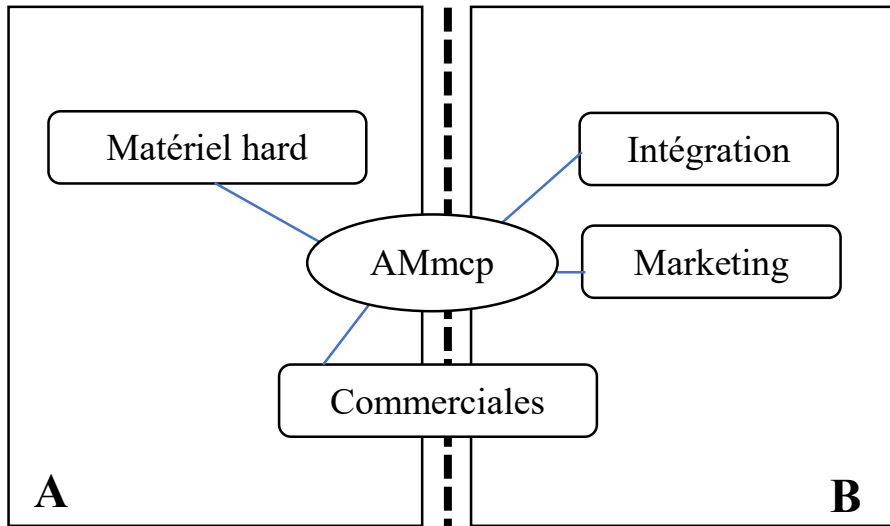
NOTE ALPHA

Alpha est un projet regroupant deux acteurs mondiaux du secteur IT/services. L'objectif était de développer, à partir d'une amélioration des capacités des machines, une offre de services nouvelle qui permette de pallier à des questions de sécurité des données numérisées, de répondre aux prérogatives légales et de gérer efficacement ces données à un coût intéressant pour les clients.

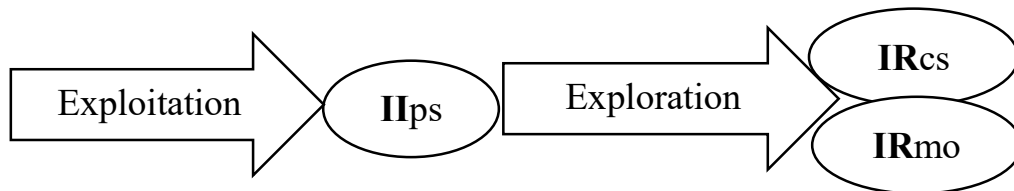
Les deux partenaires avaient chacun leur domaine de compétences. Ils ont cependant mutualisé leurs forces commerciales pour constituer une force de vente experte sur le produit développé.

Intitulé	Alpha
Secteur	IT/Services
Entreprise répondante A	Alpha A
Taille A	2 (France) / 4 (monde)
Age A	26 (France) / +100 (monde)
Situation financière A perçue	+ (France) / + (monde)
Situation financière A réelle	++ (France) / + (monde)
Entreprise(s) partenaire(s) B	Alpha B
Taille B	3 (France) / 4 (monde)
Age B	25 ans (France) / 34 ans (monde)
Situation financière B	+/- (France) / +/- (monde)
Répondant	Alpha R
Fonction dans l'entreprise	AM
Fonction dans le projet	AM
Sexe	H
Age	48
Ancienneté poste	2
Ancienneté entreprise	2
Durée du projet	2
Budget prévu	600 000
Coût constaté	=

SCHEMA ALPHA



Innovation(s)-outputs	Code
IR α^1 = Nouvelle offre d'archivage	IRcs
IR α^2 = Accès nouveau marché (partenaire)	IRmo
II α = Amélioration de stockage des machines du secteur	IIps
Acteurs	Marketing Commercial Intégration Matériel hard



NOTICE BETA

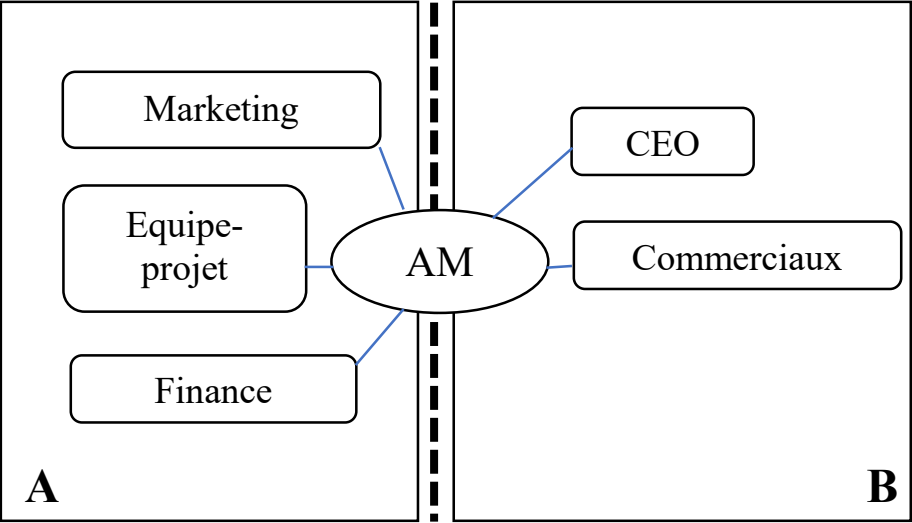
NOTE BETA

Bêta est un projet inscrit dans une politique d'alliances avec divers acteurs du monde économique (associations, entreprises, gouvernement...). Dans le secteur du conseil, Bêta A propose des solutions à ses partenaires pour innover. Le tissu relationnel tissé, de l'ordre du *think tank*, permet un échange productif et un partage équitable des résultats : d'un côté les partenaires trouvent un moyen d'innover grâce au projet mené avec Bêta A ; de l'autre, Bêta A en attend des retombées économiques, valorise son expérience, étoffe son portefeuille de partenaires, peut en trouver d'autres, et développe de nouvelles façons de faire pour mieux répondre aux attentes de ceux-ci.

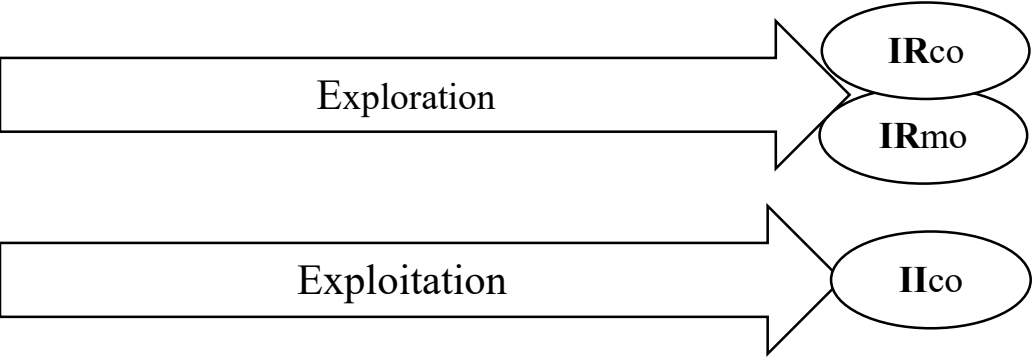
Avec Bêta, un nouveau système d'offre de services à destination des partenaires a été développé, ainsi qu'un accès au marché du partenaire, permettant à Bêta A de toucher un marché qu'il avait du mal à pénétrer.

Intitulé	Code
Secteur	Conseil
Entreprise répondante A	Bêta A
Taille A	3 (France) 3 (monde)
Age A	Environ 30 ans (France)
Situation financière A perçue	-
Situation financière A réelle	--
Entreprise(s) partenaire(s) B	Bêta B
Taille B	4 (monde)
Age B	Moins de 10 ans
Situation financière B	+
Répondant	Alpha R
Fonction dans l'entreprise	Key account manager
Fonction dans le projet	AM
Sexe	H
Age	44
Ancienneté poste	2
Ancienneté entreprise	7
Durée du projet	2
Budget prévu	Inconnu
Coût constaté	Inconnu

SCHEMA BETA



Innovation(s)-outputs	Code
$IR\beta^1$ = Nouveau système d'offre de service packadgé	IRco
$IR\beta^2$ = Accès nouveau marché (partenaire)	IRmo
$II\beta$ = Amélioration de l'offre de services	IIco
Acteurs	Marketing Finance Commerciaux Equipe-projet (experts) CEO



NOTICE GAMMA

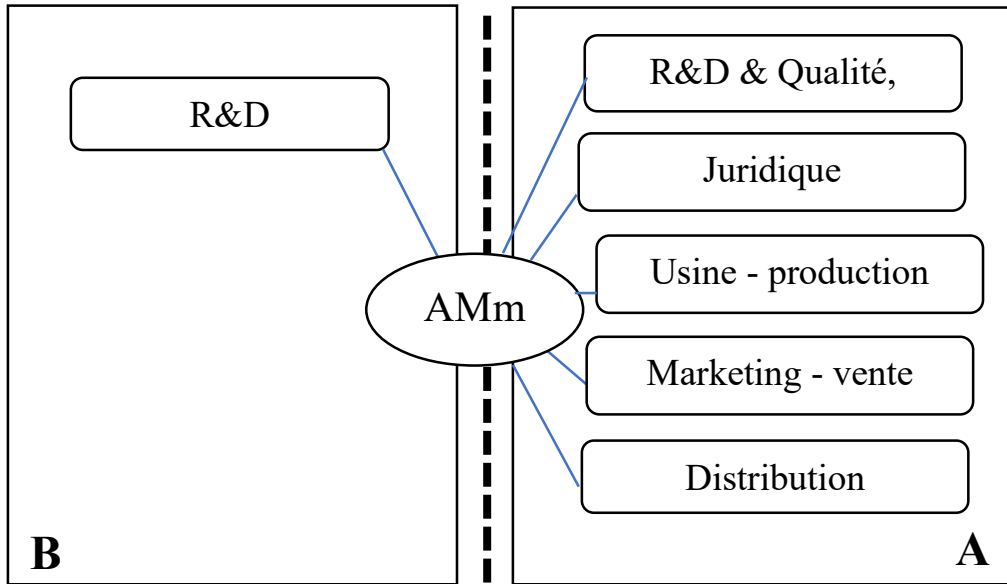
NOTE GAMMA

Gamma est un projet regroupant deux acteurs du monde pharmaceutique. L'objectif était de développer les possibilités d'une nouvelle molécule.

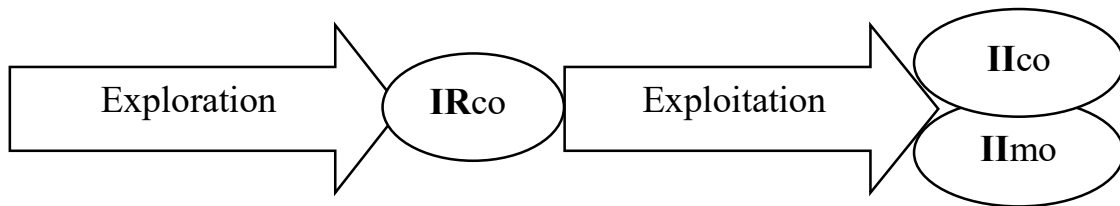
Projet considéré comme classique par l'alliance manager, il liait Gamma A à Gamma B, Gamma A accompagnant le développement de Gamma B par des contacts d'experts et un soutien financier.

Intitulé		Gamma
Secteur		Pharma
Entreprise répondante A		Gamma A
Taille A		4
Age A		30
Situation financière A perçue		+
Situation financière A réelle		+
Entreprise(s) partenaire(s) B		Gamma B
Taille B		4
Age B		Inconnu
Situation financière B		Inconnu
Répondant		Gamma R
Fonction dans l'entreprise		Responsable alliances
Fonction dans le projet		Responsable alliances
Sexe		F
Age		42
Ancienneté poste		4
Ancienneté entreprise		12
Durée du projet		Depuis 2007 (8 ans)
Budget prévu		Inconnu
Coût constaté		Inconnu

SCHEMA GAMMA



Innovation(s)-outputs	Code
$IR\gamma$ = Nouvelle technologie (molécule)	IRco
$I\gamma^1$ = Elargissement de gamme	Iico
$I\gamma^2$ = Consolidation du portefeuille	Iimo
Acteurs	R&D / Qualité Juridique Usine - production Marketing-vente Distribution



NOTICE DELTA

NOTE DELTA

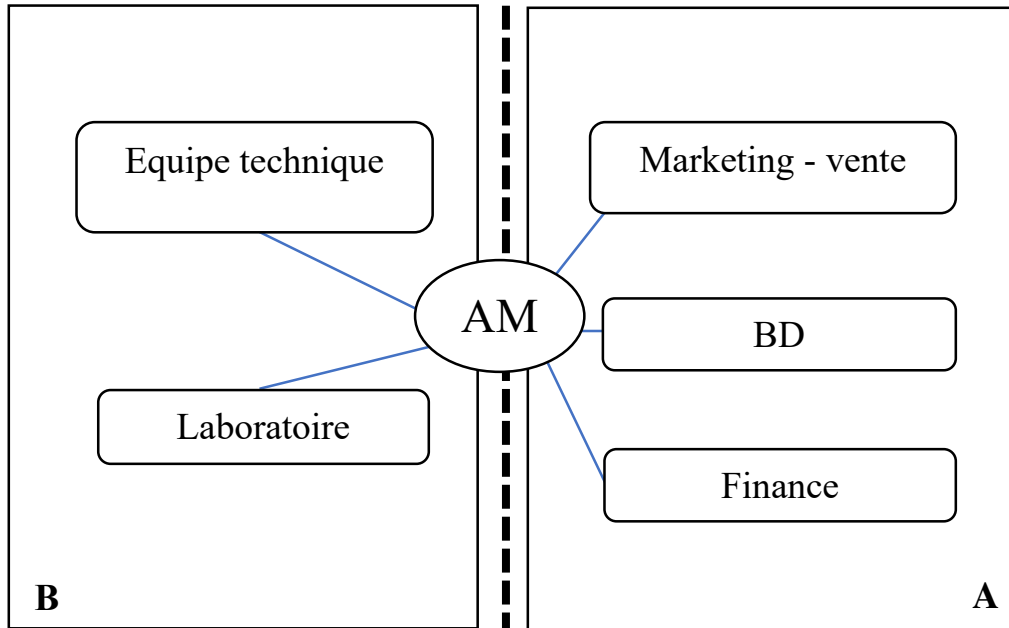
Delta est un projet regroupant deux acteurs mondiaux du secteur IT/services. Il est le fruit d'une des alliances de Delta A. Delta possède en effet un portefeuille d'alliances avec quelques partenaires principaux.

C'est un intégrateur qui a développé un logiciel de maintenance de pièces de systèmes industriels complexes, en partenariat avec un grand éditeur (Delta B).

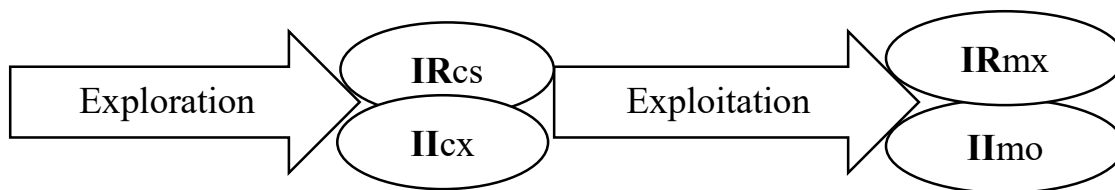
Le logiciel est capable de proposer des possibilités supérieures aux utilisateurs de ce logiciel et offrait des possibilités uniques sur le marché, a constitué un relai de croissance pour les partenaires, et a permis de générer d'autres projets.

Intitulé	Delta
Secteur	IT/Services
Entreprise répondante A	Delta A
Taille A	4
Age A	Env 50
Situation financière A perçue	Inconnu
Situation financière A réelle	Inconnu
Entreprise(s) partenaire(s) B	Delta B
Taille B	Inconnu
Age B	Inconnu
Situation financière B	Inconnu
Répondant	Delta R
Fonction dans l'entreprise	Senior Account Executive
Fonction dans le projet	Alliance Executive
Sexe	H
Age	55
Ancienneté poste	10
Ancienneté entreprise	16
Durée du projet	Depuis 2009, soit 6 ans (en cours)
Budget prévu	15 personnes sur le projet
Coût constaté	Inconnu

SCHEMA DELTA



Innovation(s)-outputs	Code
$IR\delta^1$ = Nouveau logiciel unique sur le marché	IRcs
$IR\delta^2$ = Accès nouveaux marchés	IRmx
$II\delta^1$ = Add-on logiciel	IIcx
$II\delta^2$ = Consolidation du portefeuille clients	IImo
Acteurs	Marketing-vente BD Finance Equipe technique Laboratoire



NOTICE EPSILON

NOTE EPSILON

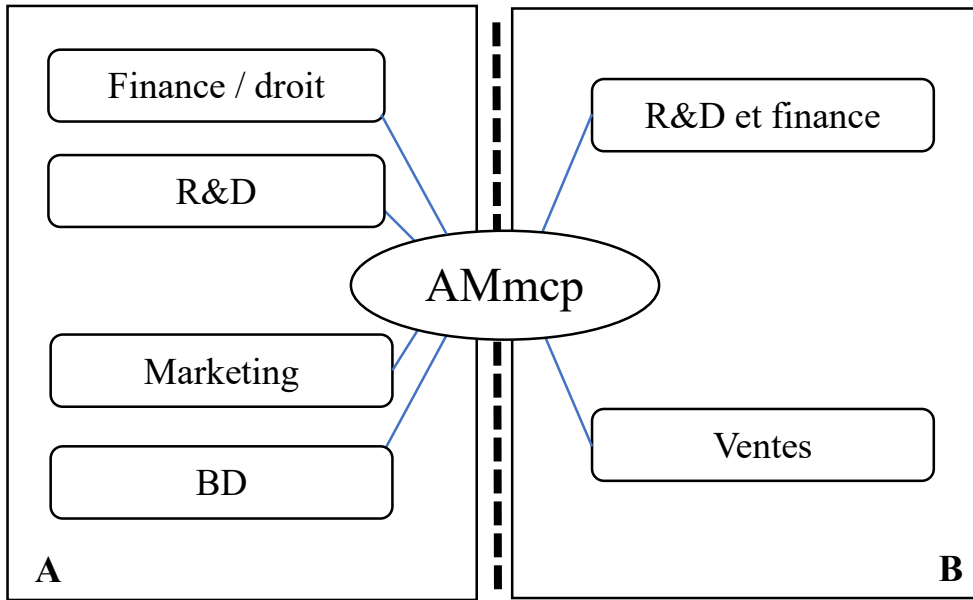
Epsilon est un projet regroupant deux acteurs mondiaux du secteur pharmaceutique.

Epsilon A n'avait aucune expérience du marché, ni Epsilon B du marché d'Epsilon B. Le projet a constitué une interface pour que les équipes des deux organisations coopèrent pour innover.

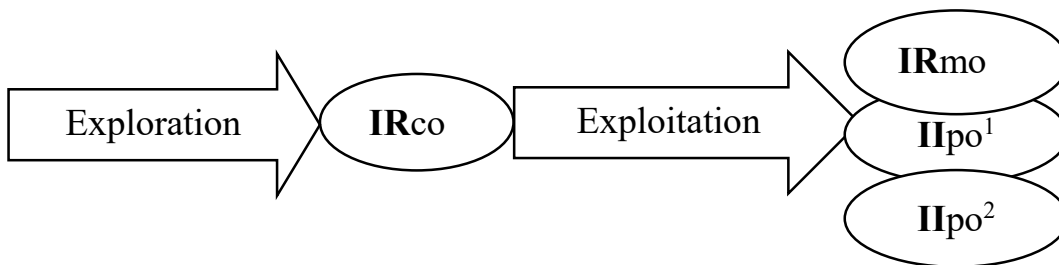
Le projet a permis d'adapter une molécule existante pour atteindre une nouvelle cible. Cette configuration projet a également permis un gain d'apprentissage en termes d'expertise sur le domaine.

Intitulé	Epsilon
Secteur	Pharma
Entreprise répondante A	Epsilon A
Taille A	4
Age A	Depuis 1954
Situation financière A perçue	+
Situation financière A réelle	+
Entreprise(s) partenaire(s) B	Epsilon B
Taille B	Inconnu
Age B	Inconnu
Situation financière B	Inconnu
Répondant	Epsilon R
Fonction dans l'entreprise	AM
Fonction dans le projet	AM
Sexe	H
Age	41
Ancienneté poste	6
Ancienneté entreprise	12
Durée du projet	Inconnu
Budget prévu	Inconnu
Coût constaté	Inconnu

SCHEMA EPSILON



Innovation(s)-outputs	Code
$IR\epsilon^1$ = Nouvelle cible thérapeutique découverte	IRco
$IR\epsilon^2$ = Accès nouveau marché (partenaire)	IRmo
$\Pi\epsilon^1$ = Amélioration de l'adaptabilité pour mise à niveau	Πpo^1
$\Pi\epsilon^2$ = Apprentissage de coopération	Πpo^2
Acteurs	Finance / Droit R&D / Finance Marketing BD Vente



NOTICE DZETA

NOTE DZETA

Dzeta est le fruit d'une alliance regroupant deux organisations du secteur informatique. Dzeta A fabriquait des produits, des routeurs et des friches, c'est-à-dire des produits de télécommunications dans le monde de l'informatique et des réseaux, avec les services associés, proposés sous la marque Dzeta A.

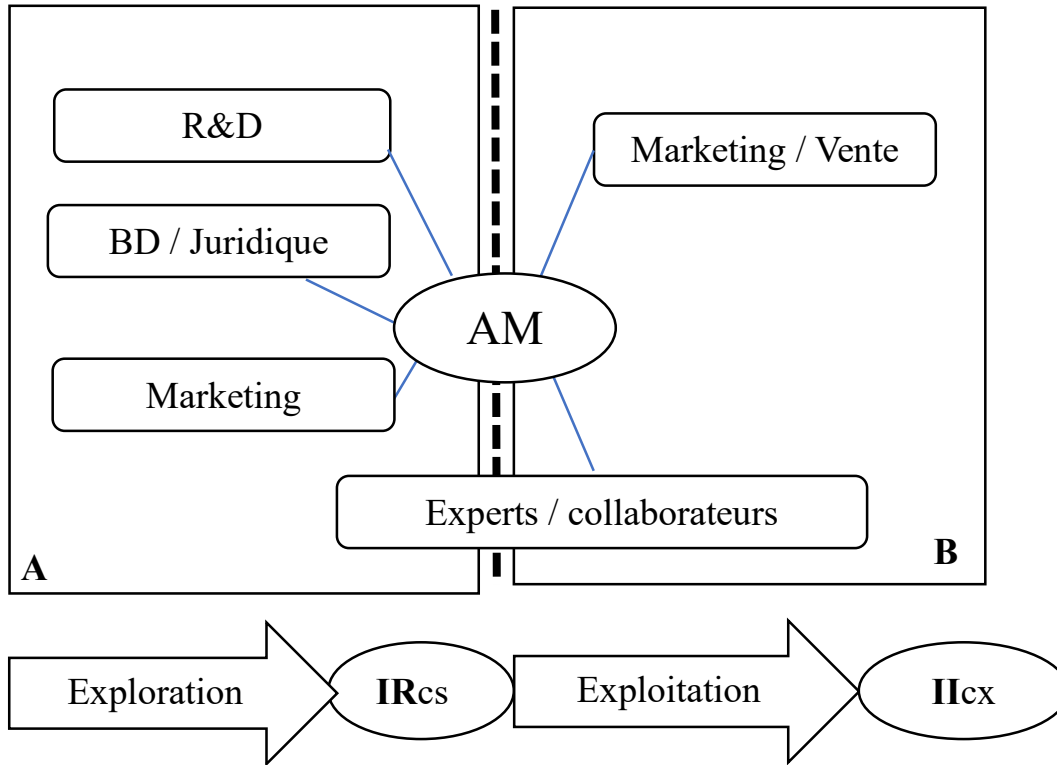
Dans ce cadre, Dzeta B revendait des solutions Dzeta A.

L'alliance consistait en du *co-branding*, c'est-à-dire à la création d'une marque de services avec des composants de services Dzeta A à l'intérieur de l'offre Dzeta B, grâce à la mise en commun de compétences complémentaires dans le projet.

L'offre créée de toutes pièces était complète et originale sur l'ensemble du secteur, et a été depuis étendue à l'ensemble des partenaires.

Intitulé	Dzeta
Secteur	IT/Services
Entreprise répondante A	Dzeta A
Taille A	4
Age A	Depuis 1984
Situation financière A perçue	+
Situation financière A réelle	++
Entreprise(s) partenaire(s) B	Dzeta B
Taille B	4
Age B	Depuis 1983
Situation financière B	+
Répondant	Dzeta R
Fonction dans l'entreprise	Directeur des alliances
Fonction dans le projet	AM
Sexe	H
Age	46
Ancienneté poste	4
Ancienneté entreprise	16
Durée du projet	4
Budget prévu	12 millions
Coût constaté	=

SCHEMA DZETA



Innovation(s)-outputs	Code
IR ζ = Nouvelle gamme de services inexistants sur le marché	IRcs
II ζ = Amélioration de l'offre de services aux partenaires existants	IIcx
Acteurs	R&D BD/Juridique Marketing/Vente Experts / Collaborateurs

NOTICE ETA

NOTE ETA

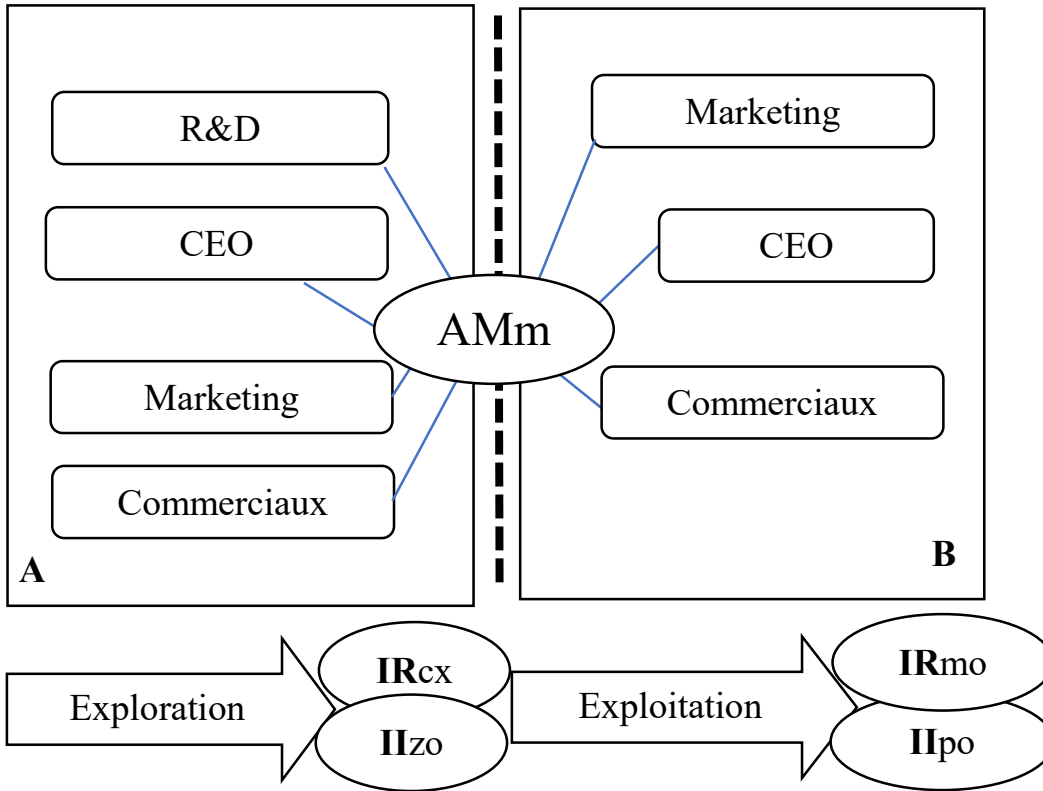
Eta est un projet qui réunit deux acteurs du secteur IT/Services. Eta A est spécialiste dans la proposition d'offres logicielles. Eta B est spécialiste dans la gestion de la relation client. Dans un contexte où la relation digitale explose, l'alliance a été conclue pour développer ensemble une solution logicielle multicanale, plutôt que développer chacun de son côté une technologie coûteuse en termes de temps.

Une API (application d'interfaçage entre un logiciel vis-à-vis d'autres logiciels) est développée en partenariat pour qu'elle puisse répondre aux besoins d'Eta B, être intégrée rapidement et adaptable facilement pour Eta B et ses propres clients.

La solution est développée et marketée pour être présentée comme celle issue du partenariat aux différences partenaires et clients d'Eta B. Elle est l'occasion d'une reconfiguration de business model et d'un apprentissage des alliances.

Intitulé	Eta
Secteur	IT/Services
Entreprise répondante A	Eta A
Taille A	2
Age A	5
Situation financière A perçue	++
Situation financière A réelle	+
Entreprise(s) partenaire(s) B	Eta B
Taille B	Inconnu
Age B	Inconnu
Situation financière B	Inconnu
Répondant	Eta R
Fonction dans l'entreprise	AM
Fonction dans le projet	AM
Sexe	H
Age	33
Ancienneté poste	2
Ancienneté entreprise	2
Durée du projet	2 (en cours)
Budget prévu	Inconnu
Coût constaté	Inconnu

SCHEMA ETA



Innovation(s)-outputs	Code
IR η^1 = Développement API (solution technologique)	IRcx
IR η^2 = Accès marché de niches avec nouveaux clients (haut de gamme)	IRmo
II η^1 = Acculturation des équipes	IIpo
II η^2 = Modification du business model	IIzo
Acteurs	R&D CEO Marketing Commerciaux

NOTICE TETA

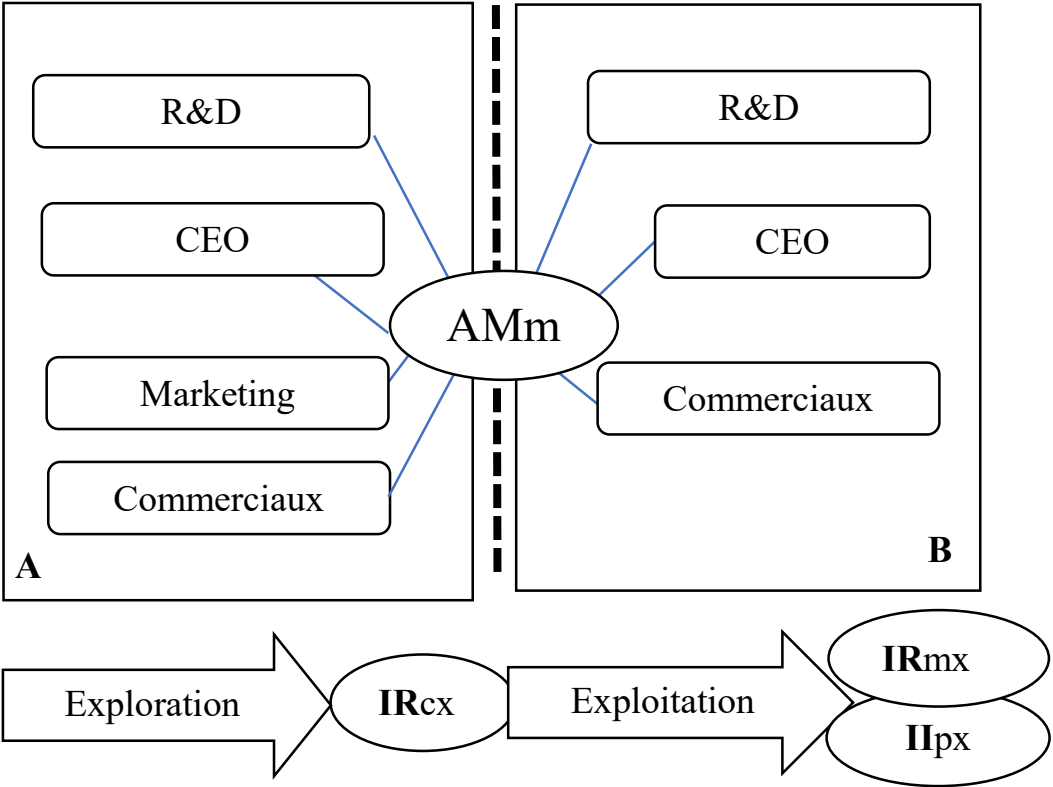
NOTE TETA

Têta est un projet regroupant deux acteurs mondiaux du secteur automobile. Il s'agit d'une coopération stratégique destinée à réaliser des synergies et des économies d'échelles importantes à l'échelle mondiale, le projet permet à chacun d'accéder à des technologies de Têta A et Têta B.

Des ressources ont été partagées pour développer des améliorations moteur et véhicule qui seront ensuite intégrées dans les produits de chacun des partenaires.

Intitulé	Têta
Secteur	Automobile
Entreprise répondante A	Têta A
Taille A	4
Age A	Vieille
Situation financière A perçue	+/-
Situation financière A réelle	-
Entreprise(s) partenaire(s) B	Têta B
Taille B	4
Age B	1998
Situation financière B	-
Répondant	Têta R
Fonction dans l'entreprise	Directeur partenariats
Fonction dans le projet	Directeur alliance
Sexe	H
Age	59
Ancienneté poste	5
Ancienneté entreprise	22
Durée du projet	Inconnu
Budget prévu	Inconnu
Coût constaté	Inconnu

SCHEMA TETA



Innovation(s)-outputs	Code
IR θ^1 = Développement produits véhicule	IRcx
IR θ^2 = Accès nouveaux marchés	IRmx
I $\Pi\theta$ = Amélioration moteur	Ipx
Acteurs	R&D CEO Marketing Commerciaux

NOTICE IOTA

NOTE IOTA

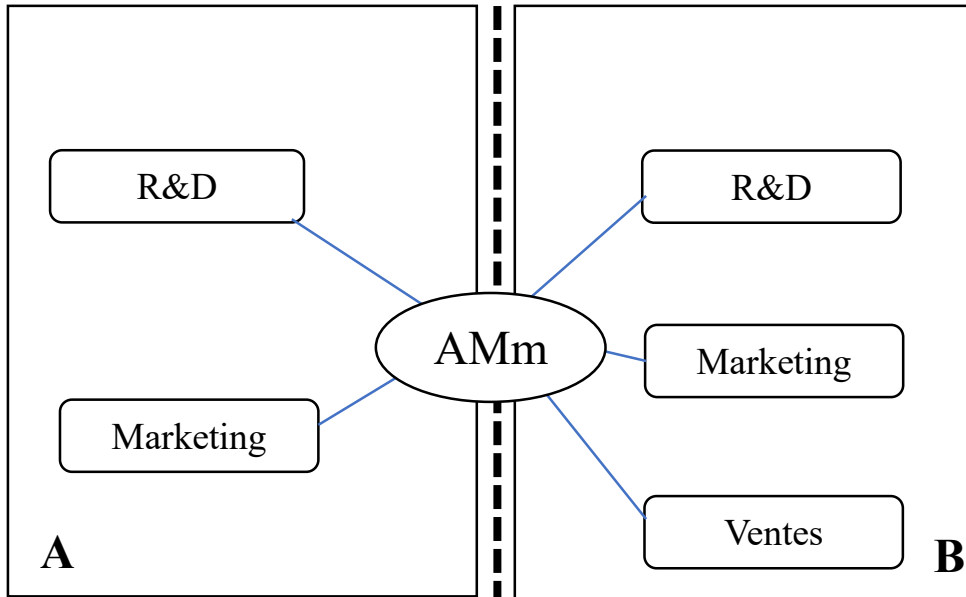
Iota est un projet qui regroupe deux acteurs du secteur IT/Services.

Le projet a pour objectif de développer une solution logicielle permettant d'assurer l'intégration correcte de logiciels de dématérialisation de bulletins de salaire de façon fiable, transparente et facile à manipuler.

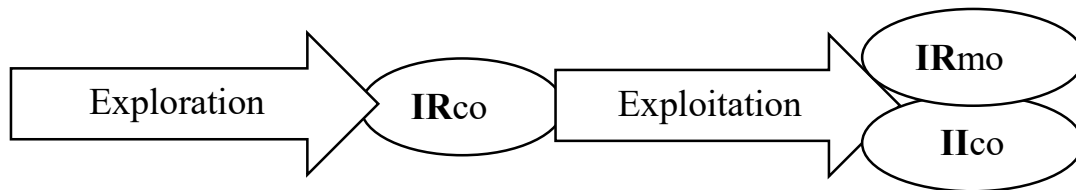
Des ressources ont été mises en commun dans le projet, et une fois les connecteurs réalisés, l'outil Iota a été nativement intégré dans le système de Iota B et proposé à ses clients au bénéfice des deux partenaires.

Intitulé	Iota
Secteur	IT/Services
Entreprise répondante A	Iota A
Taille A	2
Age A	7
Situation financière A perçue	+
Situation financière A réelle	+
Entreprise(s) partenaire(s) B	Iota B
Taille B	Inconnu
Age B	Inconnu
Situation financière B	Inconnu
Répondant	Iota R
Fonction dans l'entreprise	Directeur Alliances et Partenariats
Fonction dans le projet	AM
Sexe	H
Age	44
Ancienneté poste	4
Ancienneté entreprise	4
Durée du projet	Inconnu
Budget prévu	Inconnu
Coût constaté	Inconnu

SCHEMA IOTA



Innovation(s)-outputs	Code
IRt^1 = Accès nouveaux marchés	IRmo
IRt^2 = Nouvelle solution logicielle	IRco
IIt = Offre de service améliorée	Iico
Acteurs	R&D Marketing Ventes



NOTICE KAPPA

NOTE KAPPA

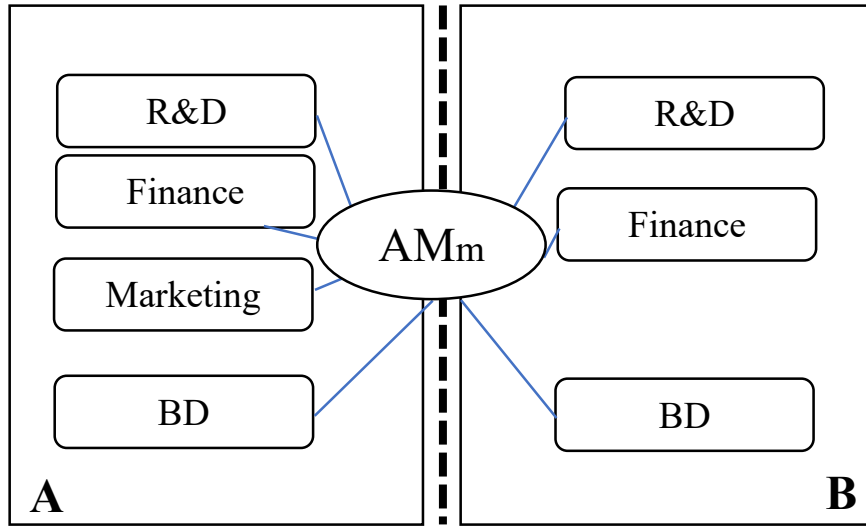
Kappa est un projet réunissant deux acteurs dans le domaine pharmaceutique. Kappa A est une entreprise privée sur le secteur dont l'envergure est mondiale. Kappa B est un partenaire académique (recherche publique).

Dans ce projet, Kappa A et Kappa B recherchent des cibles thérapeutiques nouvelles dans un cancer donné, à partir de la génomique et la protéomique des tumeurs de patients.

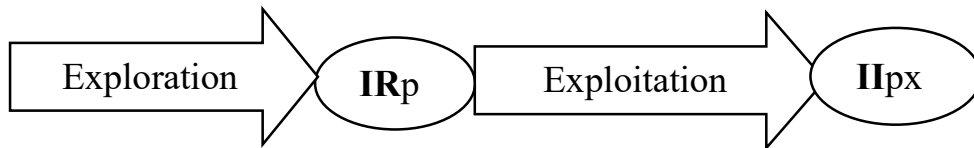
Les ressources partagées permettent l'échange régulier et sont focalisées sur la recherche et le développement, tout en respectant les finalités différentes des deux partenaires du projet.

Intitulé	Kappa
Secteur	Pharma
Entreprise répondante A	Kappa A
Taille A	4
Age A	+100
Situation financière A perçue	+
Situation financière A réelle	+/-
Entreprise(s) partenaire(s) B	Kappa B
Taille B	Inconnu
Age B	Inconnu
Situation financière B	Inconnu
Répondant	Kappa R
Fonction dans l'entreprise	AM
Fonction dans le projet	AM
Sexe	H
Age	49
Ancienneté poste	5
Ancienneté entreprise	17
Durée du projet	4
Budget prévu	2,6
Coût constaté	=

SCHEMA KAPPA



Innovation(s)-outputs	Code
IRκ = Découverte d'une nouvelle cible thérapeutique	IRcx
IIκ = Amélioration méthodologique	IIpx
Acteurs	R&D Finance BD Marketing



NOTICE LAMBDA

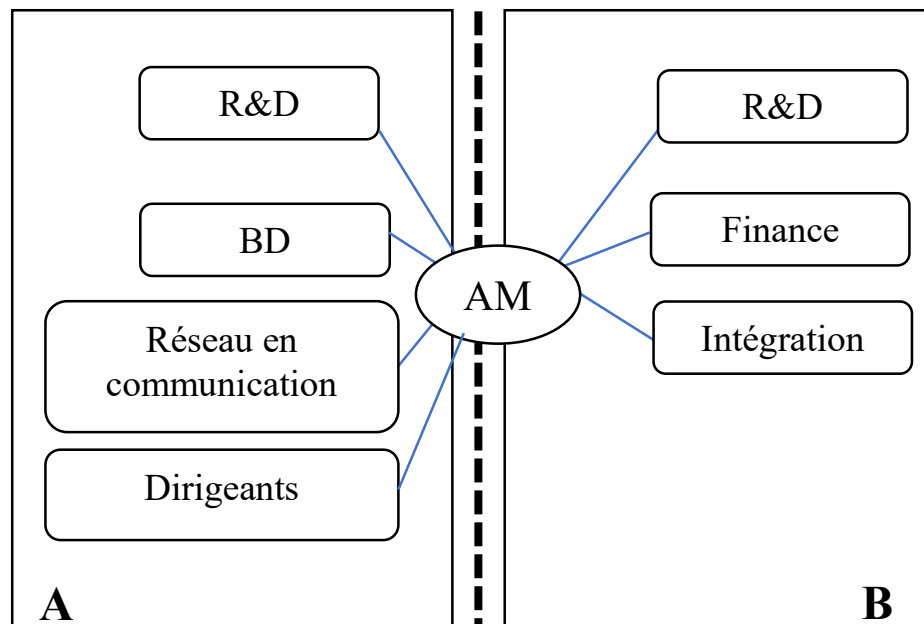
NOTE LAMBDA

Lambda regroupe deux organisations du secteur IT/Services. L'objectif du projet est de réaliser des innovations de nature technologique permettant de proposer des services qui satisferont in fine une cible exigeante sur un marché de niche.

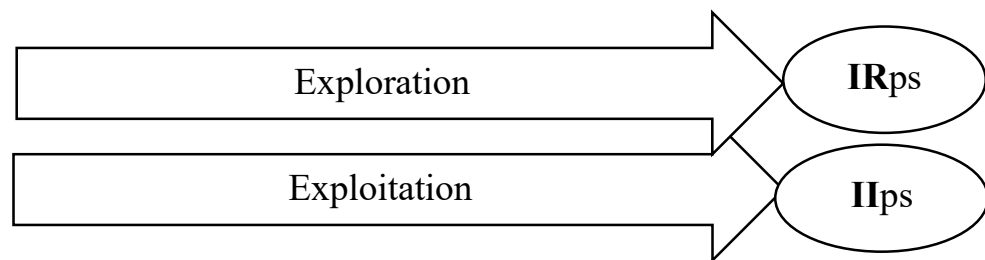
Lambda A et Lambda B se sont alliées pour développer des machines plus performantes dans le processus. Elles impactent sur les applications dites critiques. Ce sont des applications indispensables qui, en cas de défaillance, ont une incidence directe et majeure sur les résultats d'une entreprise. Les organisations ont besoin d'applications dont l'infrastructure est très solide.

Intitulé	Lambda
Secteur	IT/Services
Entreprise répondante A	Lambda A
Taille A	4
Age A	82 ans
Situation financière A perçue	+
Situation financière A réelle	+
Entreprise(s) partenaire(s) B	Lambda B
Taille B	4
Age B	Inconnu
Situation financière B	Inconnu
Répondant	Lambda R
Fonction dans l'entreprise	Partner development Manager
Fonction dans le projet	Alliance Manager
Sexe	H
Age	45
Ancienneté poste	3
Ancienneté entreprise	3
Durée du projet	3
Budget prévu	Inconnu
Coût constaté	Inconnu

SCHEMA LAMBDA



Innovation(s)-outputs	Code
IR λ = Innovation technologique pour l'ensemble du secteur	IRps
II λ = Amélioration de capacité des machines pour le secteur	IIps
Acteurs	R&D BD Réseau communication Dirigeants Finance Intégration



NOTICE MU

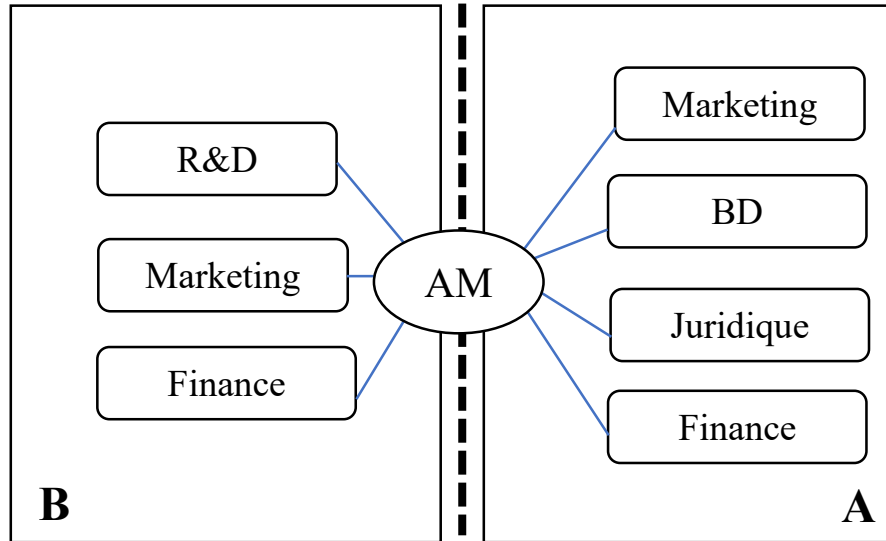
NOTE MU

Mu est un projet qui regroupe deux acteurs du secteur pharmaceutique. L'objectif est que Mu A soutienne et accompagne le développement d'une cible thérapeutique par le partenaire Mu B. Mu A adapte la molécule et par ses ventes rétribue Mu B.

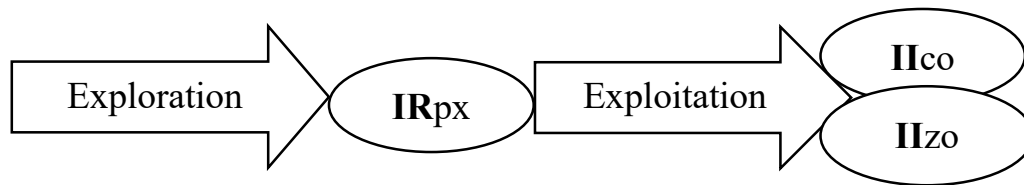
A noter : Mu R a été relativement discret sur les éléments de profil des entreprises.

Intitulé	Mu
Secteur	Pharma
Entreprise répondante A	Mu A
Taille A	4
Age A	Inconnu
Situation financière A perçue	Inconnu
Situation financière A réelle	Inconnu
Entreprise(s) partenaire(s) B	Mu B
Taille B	Inconnu
Age B	Inconnu
Situation financière B	Inconnu
Répondant	Mu R
Fonction dans l'entreprise	AM
Fonction dans le projet	AM
Sexe	F
Age	42
Ancienneté poste	2
Ancienneté entreprise	3
Durée du projet	Inconnu
Budget prévu	Inconnu
Coût constaté	Inconnu

SCHEMA MU



Innovation(s)-outputs	Code
IR_{μ} = Accès nouveau marché	IRmo
Π_{μ}^1 = Produit amélioré	IRcx
Π_{μ}^2 = Consolidation du cœur de métier	Iizo
Acteurs	R&D
	Marketing
	Finance
	BD
	Juridique



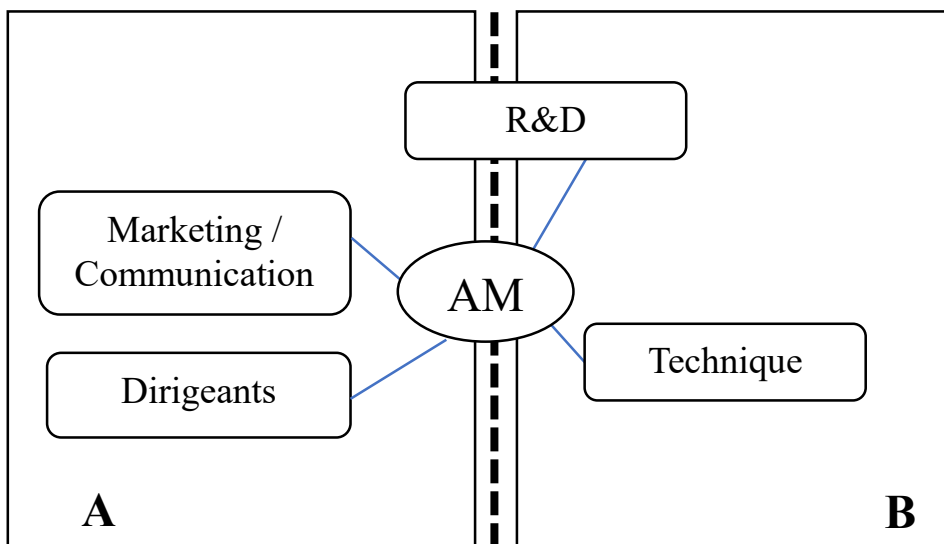
NOTICE NU

NOTE NU

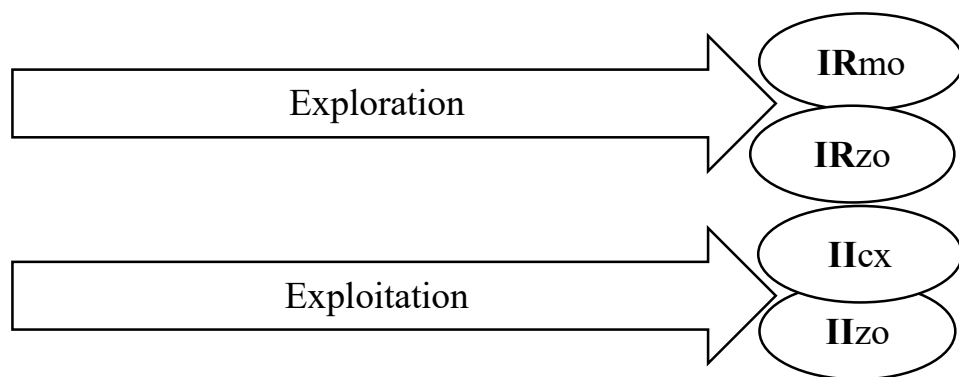
Nu est un projet regroupant un acteur du conseil avec un partenaire du secteur des services santé. Nu A dispense ses conseils à diverses entreprises et possède ses propres ressources. Nu B hésitait à entrer dans le marché cible. Elle ne savait pas comment adresser sa clientèle, et a fait appel à Nu pour développer un projet qui puisse lui permettre d'adresser le marché dans une optique partenariale.

Intitulé	Nu
Secteur	Conseil
Entreprise répondante A	Nu A
Taille A	1
Age A	Jeune
Situation financière A perçue	+
Situation financière A réelle	+
Entreprise(s) partenaire(s) B	Nu B
Taille B	Inconnu
Age B	Inconnu
Situation financière B	Inconnu
Répondant	Nu R
Fonction dans l'entreprise	AM
Fonction dans le projet	AM
Sexe	F
Age	49
Ancienneté poste	3
Ancienneté entreprise	3
Durée du projet	Inconnu
Budget prévu	Inconnu
Coût constaté	Inconnu

SCHEMA NU



Innovation(s)-outputs	Code
IRv ¹ = Accès nouveau marché	IRmo
IRv ² = Modification du business model	IRzo
Iiv ¹ = Service amélioré	Iicx
Iiv ² = Consolidation cœur de métier	Iizo
Acteurs	R&D Marketing / communication Dirigeants



NOTICE XI

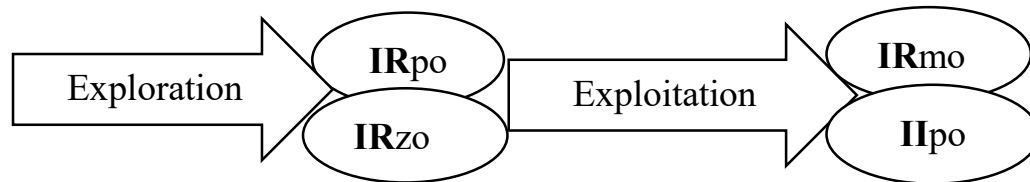
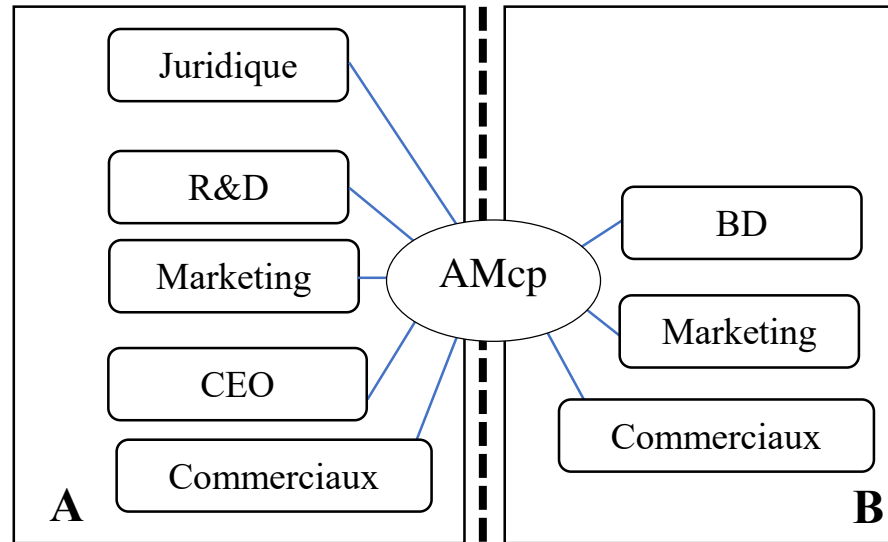
NOTE XI

Xi est un projet réunissant deux organisations du secteur IT/Services. Xi A et Xi B avaient chacun leur métier et compétences sur leurs marchés respectifs. Xi B organise des conférences internationales regroupant des milliers de conférenciers, qui sont l'occasion de faire connaître les entreprises d'un secteur, créer des partenariats ou encore obtenir des financements.

Pour assurer la gestion logistique des réunions et des RDV durant ces conférences, Xi A a intégré avec Xi B un logiciel performant déjà éprouvé, comme étant le produit du partenariat auprès de ses clients et en changeant le canal habituel de distribution du service.

Intitulé	Xi
Secteur	IT/Services
Entreprise répondante A	Xi A
Taille A	2
Age A	Jeune (depuis 2001)
Situation financière A perçue	+
Situation financière A réelle	+
Entreprise(s) partenaire(s) B	Xi B
Taille B	3
Age B	Depuis 1993
Situation financière B	+
Répondant	Xi R
Fonction dans l'entreprise	Directeur Marketing
Fonction dans le projet	Directeur de projet
Sexe	H
Age	38
Ancienneté poste	3
Ancienneté entreprise	10
Durée du projet	2
Budget prévu	<1m€
Coût constaté	=

SCHEMA XI



Innovation(s)-outputs	Code
$IR\xi^1$ = Innovation-produit lié SC (mode de distribution original)	IRpo
$IR\xi^2$ = Accès nouveau marché	IRmo
$IR\xi^3$ = Modification du business model	IRzo
$II\xi^1$ = Amélioration du système de distribution des produits classiques	Iipo
Acteurs	Juridique R&D Marketing CEO Commerciaux BD

NOTICE OMICRON

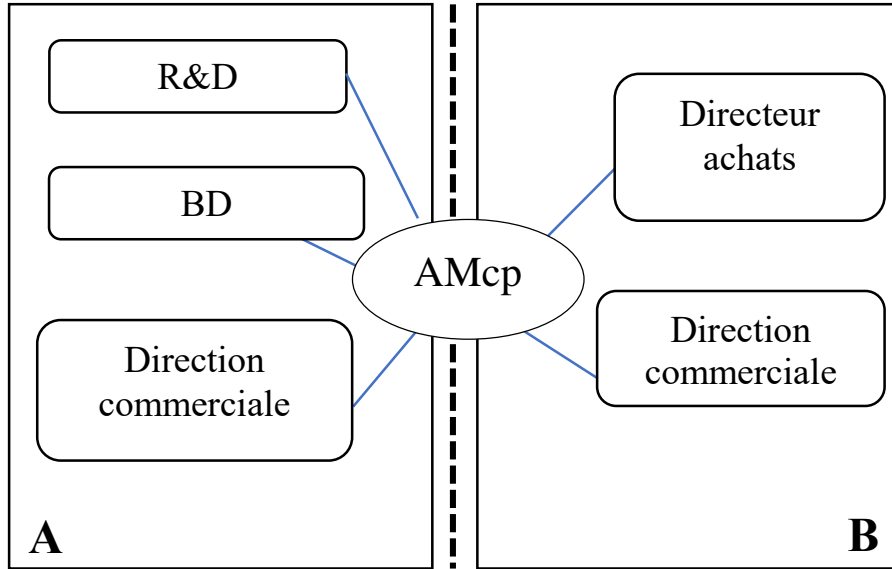
NOTE OMICRON

Omicron est un projet réunissant deux acteurs du monde IT/Services. Omicron A et Omicron B possèdent des logiciels qu'ils valorisent sur leurs marchés respectifs.

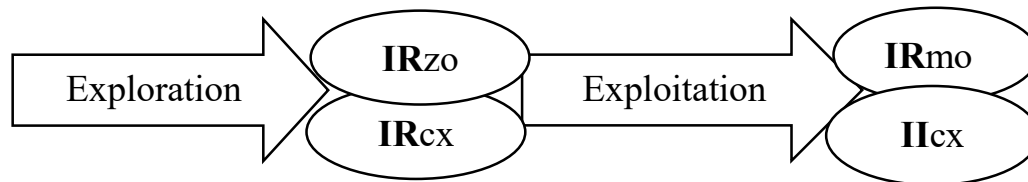
Dans un optique *full partners*, ils ont développé ensemble un logiciel de gestion de plan d'actions pour faciliter les stratégies d'achat des directions associées, qui soit modulable, qui permette de prendre en compte des reporting extra-financiers, et qui puisse être adapté dans le temps facilement, plutôt que de créer à chaque fois une nouvelle solution.

Intitulé	Omicron
Secteur	IT/Services
Entreprise répondante A	Omicron A
Taille A	3
Age A	14
Situation financière A perçue	+
Situation financière A réelle	+
Entreprise(s) partenaire(s) B	Omicron B
Taille B	4
Age B	+100 ans
Situation financière B	+
Répondant	Omicron R
Fonction dans l'entreprise	Alliance director
Fonction dans le projet	Alliance director
Sexe	H
Age	42
Ancienneté poste	5
Ancienneté entreprise	5
Durée du projet	3
Budget prévu	400 000€
Coût constaté	Ok

SCHEMA OMICRON



Innovation(s)-outputs	Code
IRo ¹ = Modification business model	IRzo
IRo ² = Nouvelle solution logicielle	IRcx
IRo ³ = Accès nouveau marché	IRmo
Ilo = Elargissement de gamme logicielle	Iicx
Acteurs	R&D BD Direction commerciale Directeur achats



NOTICE PI

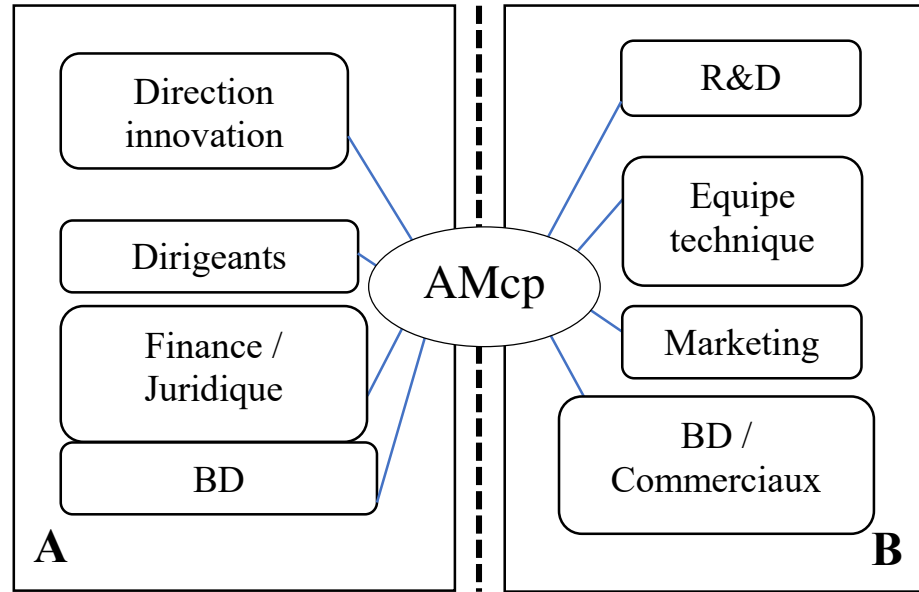
NOTE PI

Pi est un projet regroupant un acteur public d'envergure régionale (omicron A) et une petite organisation privée (omicron B). Omicron B avait besoin d'améliorer ses capacités de production sur son domaine d'exploitation.

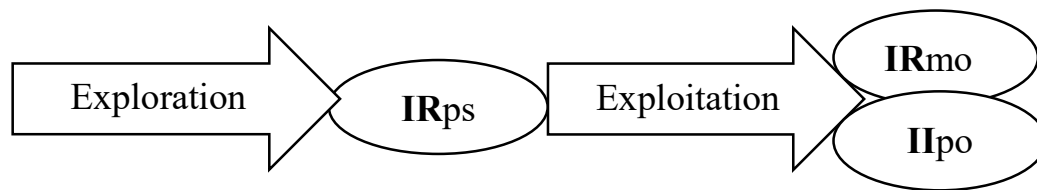
Manquant d'expérience et de financement, Omicron B s'est adressé à Omicron A, qui l'a accompagné dans les démarches administratives, a mis en place une structure d'innovation avec lui, et l'a soutenue financièrement en tant qu'investisseur, en échange de retour sur investissement et respect de l'éco-système local.

Intitulé	Pi
Secteur	Etat/Collectivité
Entreprise répondante A	Pi A
Taille A	4
Age A	Près de 200 ans
Situation financière A perçue	+
Situation financière A réelle	+
Entreprise(s) partenaire(s) B	Pi B
Taille B	1
Age B	Inconnu
Situation financière B	Inconnu
Répondant	Pi R
Fonction dans l'entreprise	Inconnu
Fonction dans le projet	Inconnu
Sexe	F
Age	40
Ancienneté poste	3,5
Ancienneté entreprise	3,5
Durée du projet	Inconnu
Budget prévu	Inconnu
Coût constaté	Inconnu

SCHEMA PI



Innovation(s)-outputs	Code
$IR\pi^1$ = Innovation technologique	IRps
$IR\pi^2$ = Accès nouveau marché	IRmo
$\Pi\pi$ = Innovation process	Iipo
Acteurs	Direction innovation Dirigeants Finance/Juridique BD R&D Equipe technique Marketing Commerciaux



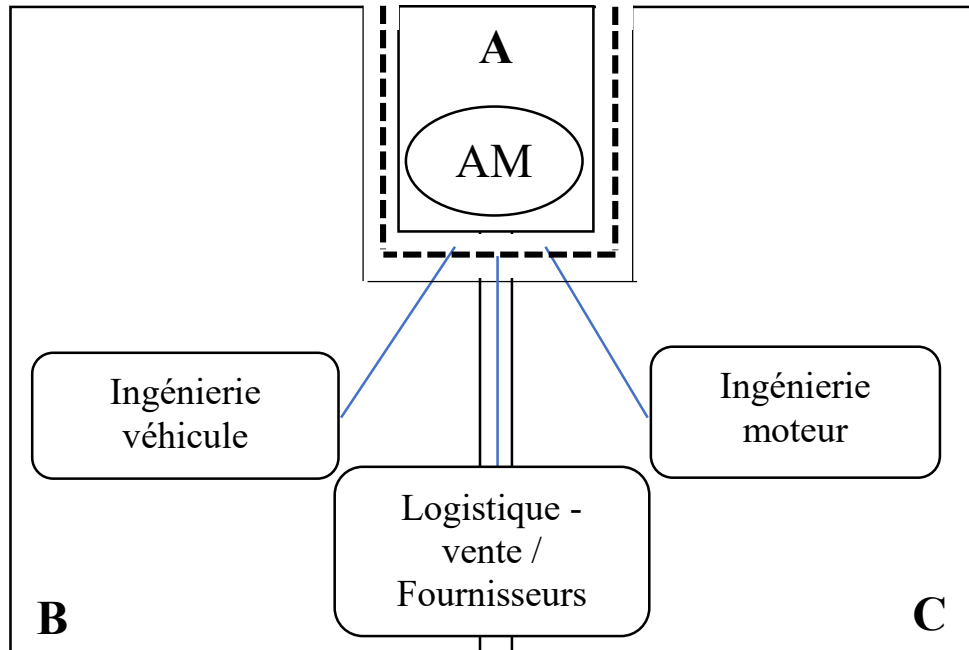
NOTICE RHO

NOTE RHO

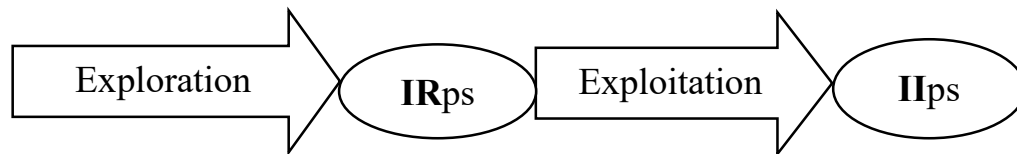
Rhò est un projet qui regroupe trois acteurs du secteur automobile. L'objectif était de développer des axes d'innovation communs à Rhò B et Rhò C concernant l'ingénierie moteur, plus particulièrement le système de recyclage d'air et l'injection. Rhò A est un expert en gestion d'innovation ouverte sur le secteur qui a été mandaté par Rhò B, pour gérer le projet en son nom.

Intitulé	Rho
Secteur	Automobile
Entreprise répondante A	Rho A
Taille A	2
Age A	Moins de 20
Situation financière A perçue	+
Situation financière A réelle	+
Entreprise(s) partenaire(s) B	Rho B
Taille B	4
Age B	+100 ans
Situation financière B	+/-
Entreprise(s) partenaire(s) C	Rho C
Taille C	4
Age C	+50 ans
Situation financière C	+/-
Répondant	Rho R
Fonction dans l'entreprise	Consultant
Fonction dans le projet	Chef de projet
Sexe	F
Age	45
Ancienneté poste	3
Ancienneté entreprise	5
Durée du projet	3
Budget prévu	Inconnu
Coût constaté	Inconnu

SCHEMA RHO



Innovation(s)-outputs	Code
IR ρ = Innovation technologique	IRps
I ρ = Amélioration des moteurs	IRps
Acteurs	Ingénierie Logistique



NOTICE SIGMA

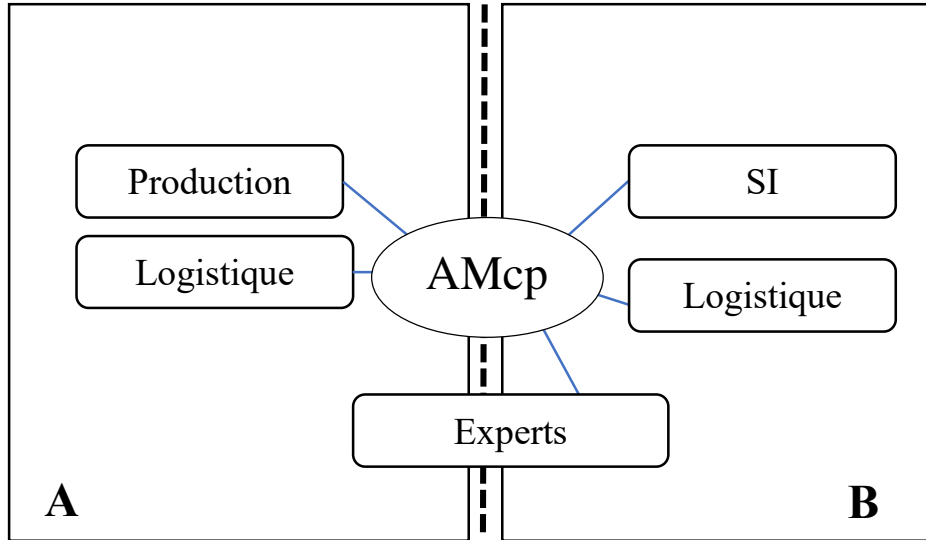
NOTE SIGMA

Sigma est un projet regroupant deux acteurs du secteur automobile. Sigma A est un acteur d'envergure mondiale ; Sigma B est un fournisseur de Sigma A, qui rencontrait des difficultés dans sa capacité à produire efficacement et livrer à temps.

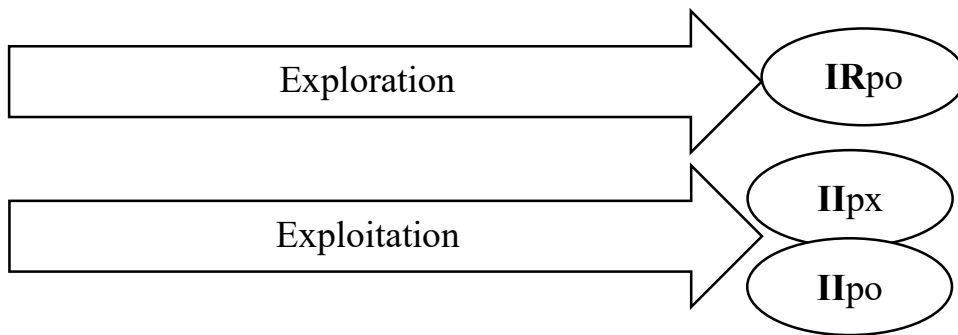
Sigma A et Sigma B se sont donc mis en mode projet pour pouvoir développer un circuit logistique plus efficace favorable aux deux organisations.

Intitulé	Sigma
Secteur	Automobile
Entreprise répondante A	Sigma A
Taille A	4
Age A	Plus de 50
Situation financière A perçue	+
Situation financière A réelle	+
Entreprise(s) partenaire(s) B	Sigma B
Taille B	4
Age B	Inconnu
Situation financière B	Inconnu
Répondant	Sigma R
Fonction dans l'entreprise	Supplier Manager
Fonction dans le projet	Sponsor-AM
Sexe	F
Age	42
Ancienneté poste	3
Ancienneté entreprise	3
Durée du projet	2
Budget prévu	25% temps plein
Coût constaté	33% temps plein

SCHEMA SIGMA



Innovation(s)-outputs	Code
$IR\sigma$ = innovation supply chain / SI	IRpo
$\Pi\sigma^1$ = Amélioration processus de livraison	Πpx
$\Pi\sigma^2$ = Apprentissage collaboratif	Πpo
Acteurs	Production Logistique SI Logistique Experts



Les fiches-projets permettent de mieux comprendre le contexte des répondants. L'analyse des innovations constatées dans les différents projets étudiés montre une diversité des innovations radicales et incrémentales quel que soit le secteur d'alliance de l'étude.

Sur les 18 projets étudiés, 17 sont des dyades, 1 est une « triade »²⁶². La domination des alliances dyadiques peut constituer un indicateur des préférences relationnelles dans la formation des alliances.

La description du groupe de projets associés aux répondants s'accompagne d'une description des résultats constatés. Nous avons codé les entretiens et effectué une analyse de contenu avec une grille d'analyse complétée à la clé. Ces résultats sont l'objet du point suivant, et seront interprétés dans le chapitre consacré à leur interprétation.

²⁶² Rhô A étant un acteur indépendant qui a été mandaté par Rhô B, nous aurions pu le considérer comme faisant partie de Rhô B (nous aurions alors plutôt une dyade dans ce cas). Cependant, parce que l'acteur a exprimé clairement sa volonté d'être le lien entre Rhô B et Rhô C, et que son expertise a été reconnue comme celle d'un acteur « à part » dans le projet, nous avons considéré ces 3 acteurs de façon distincte.

5.3. Grille d'analyse finale suite au codage dans NVivo

Les notices-projets présentées précédemment (section 5.2.) permettent de mieux comprendre chacun des projets étudiés. Avant de les analyser plus en profondeur, nous présentons la grille d'analyse finale obtenue après codage des verbatims.

Cette grille permet de structurer et classer les verbatims (sous NVivo8) afin de mieux comprendre les caractéristiques des concepts généraux abordés, notamment les concepts d'ambidextrie sous ses diverses formes (que nous caractérisons en 6.1.), de rôles (proposition d'opérationnalisation en 6.2) et de comprendre la vision de la performance et des difficultés des alliances.

Ainsi, le tableau ci-après (**tableau 22**) présente l'ensemble des thèmes de notre grille d'analyse thématique, qui, suite à la grille développée au départ, est complétée dans une démarche d'exploration, grâce aux verbatims des répondants.

Deux types de nœuds ont été réalisés avec Nvivo : les nœuds libres et les nœuds hiérarchiques. Les nœuds libres constituent les éléments connexes à l'étude empirique, qui n'ont pas pu être classés en relation avec les éléments des questions de recherche (verbatim de présentation de l'interviewer ; verbatim de conclusion ; éléments hors entretien ...etc). Les nœuds hiérarchiques sont les éléments qui sont nécessaires à la réponse de notre problématique.

La grille finale complète la grille précédemment énoncée en synthèse du chapitre 4. Les éléments communs à la grille précédente sont en noir, et les éléments complémentaires en bleu. Les thèmes (rang 1) et les sous-thème (rang 2) sont présentés avec leurs codes « Surnom » sur NVivo.

Nœud de rang 1	Nœud de rang 2	Code associé NVivo
Ambidextrie		AMB
...	Structurelle	AMBS
...	Contextuelle	AMBC
...	De Réseau	AMBR
Innovations		I
...	Incrémentales	II
...	Radicales	IR
Logique		L
...	Exploration	LEXPR
...	Exploitation	LEXPT
...	Exploration et Exploitation	LEXPX
Performance		P
...	De l'alliance manager	PAM
...	Impact sur autres projets	PPJ
...	Apprentissage – gain de compétences	PAPP
...	Conservation clientèle	PCL
...	Croissance – économique – coûts – gain de temps	PX
...	Gain RH	PRH
...	Opérationnelle	POP
...	Qualité – SI et logistique	PQSI
...	Qualité relationnelle – satisfaction et réputation	PREL
...	Risques juridiques	PJUR
...	Stratégique	PSTR
Rôles		R
...	Architecte	RARCH
...	Coordinateur – Chef d'orchestre – Réseuteur	RCOOR
...	Hub informationnel	RHUB
...	Représentant – Communicant	RREP
...	Traducteur – Interprète	RTRAD
...	Politique – Diplomate – Négociateur)	RDIPL
...	Gestionnaire de cultures	RCULT
...	Veilleur environnemental	RVEIL
...	Preneur de risques – Visionnaire	RRISQ
Focus		F
...	Fonction centrale	FC
...	Fonction soutien	FS
Difficultés		D
...	Liées à la définition de l'alliance management	DAM
...	Liées à la situation financière – crise	DFIN
...	Liées au contrôle non total du projet	DCONT
...	Liées à l'implication du Top Management	DTOP
...	Liées à la résistance au changement et motivation	DRC
...	Liées à l'opérationnalisation des indicateurs	DMES
...	Liées à la reconnaissance – difficultés du métier	DREC
...	Liées aux aspects techniques	RTECH
...	Liées à la transparence et visibilité du projet	DVIS

Tableau 23. Liste des thèmes issus du codage sur NVivo.

L'ensemble de ces nœuds permettent de catégoriser les verbatims des 18 répondants au sein de thèmes transversaux issus de la problématique. Nous choisissons de présenter les deux rangs de notre grille obtenue (Rang 1 = grand thème ; rang 2 = sous-thème), au sein desquels l'ensemble des verbatims ont pu être classés en vue d'une analyse plus approfondie des thèmes de la recherche. Le thème « ambidextrie », codé AMB dans NVivo, est lié à 3 sous-thèmes qui sont les 3 formes d'ambidextrie identifiées dans la littérature : l'ambidextrie structurelle (AMBS), l'ambidextrie contextuelle (AMBC) et l'ambidextrie de réseau (AMBR).

Les innovations (I), qui ont été identifiées dans le mél, ont fait l'objet de précisions durant l'entretien. Nous les avons distinguées des logiques d'exploration et d'exploitation. Elles sont regroupées selon leur nature radicale (IR) ou incrémentale (II).

Les logiques (L) exploratoire (LEXPR) et d'exploitation (LEXPT) font l'objet d'un positionnement de l'alliance manager. LEXPX désigne la concomitance des deux logiques.

La performance (P) fait l'objet de plusieurs sous-catégories, tout comme les rôles mobilisés dans les alliances (R). Certains rôles qui n'ont pas été abordés dans la revue de littérature sont mis en évidence dans notre investigation, et peuvent être rattachés à des rôles préalablement identifiés. Les difficultés, étudiées au départ aux côtés de la performance, sont classées finalement « à part » ; elles éclairent l'action managériale dans le projet.

Nous avons identifié le focus (F) du manager d'alliance, qui révèle sa considération concernant sa fonction : les alliance managers peuvent la voir comme « centrale » (FC) ou en « soutien » (FS) dans le projet. Ce focus semble avoir une incidence sur le rôle de l'alliance manager.

La présentation de ce travail en complément des fiches-projets constitue la base pour le travail d'interprétation (chapitre suivant).

Synthèse du chapitre 5

Après avoir explicité la façon dont nous allons réaliser notre démarche empirique pour répondre à la problématique et aux objectifs de la thèse (chapitre 4), le chapitre 5 présente les **données** issues effectivement de notre terrain, sous deux formes.

En effet, la démarche empirique s'est effectuée en grands trois temps : observation d'ASAP (phase 1), réalisation d'entretiens (phase 2 issue d'une réflexion sur la façon de préparer au mieux ces entretiens et de construire un guide d'entretien adéquat permettant de répondre à la problématique de la thèse) et la retranscription ainsi que le codage de ces entretiens (assimilables à une phase 3).

La prise d'informations diverses sur les répondants et les projets étudiés nous permettent de rendre compte, sous une première forme, des données recueillies sur le terrain, au travers de « fiches-projets ». Chaque **fiche-projet** est composée d'une note-projet (brève présentation de chaque projet), d'une notice-projet (synthèse des éléments de profil associée à chaque projet), et d'un schéma projet (représentation de la façon dont les ressources sont mobilisées, dont les logiques d'exploration sont articulées et dont les innovations induites sont identifiées. Il permet un descriptif de chaque projet géré par le groupe de répondants. Ce travail est nécessaire pour comprendre, par la suite, le contexte dans lequel chacun d'eux évolue.

Il est suivi de la présentation de la **grille de codage finale** obtenue après codage des entretiens, qui constitue l'enrichissement de la première grille qui avait été établie dans une démarche déductive (destinée à vérifier principalement les formes d'ambidextrie ainsi que les différents rôles attribués dans la littérature aux boundary-spanners). Le codage des entretiens a permis de compléter cette grille en prenant en compte des sous-thèmes non identifiés préalablement et qui peuvent participer à la compréhension du rôle de l'alliance manager dans la gestion de l'ambidextrie.

Ainsi, l'ensemble de ces éléments e schéma suivant (**figure 14**) récapitule les éléments abordés dans le chapitre.

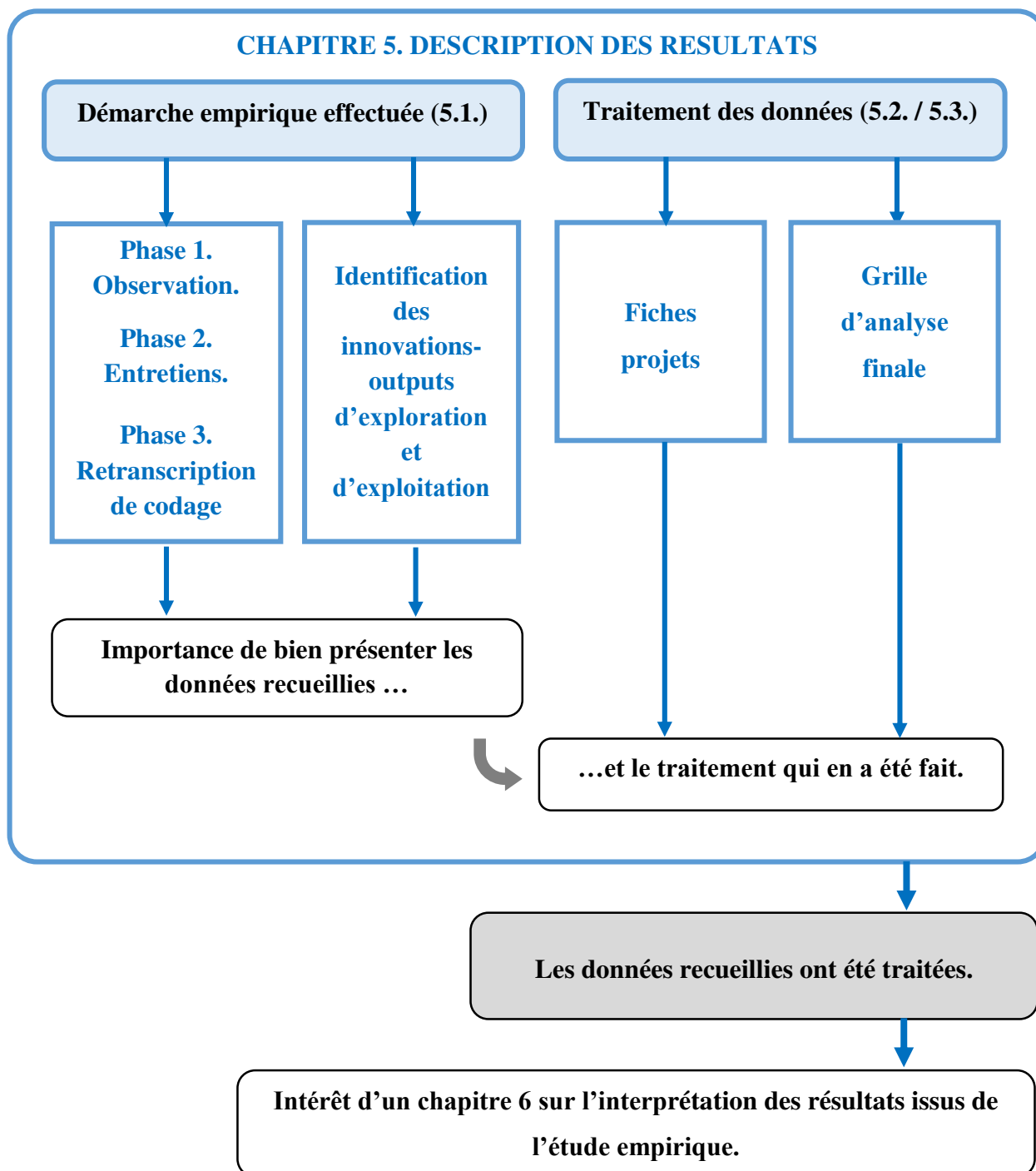


Figure 12. Structure du chapitre 5.

CHAPITRE 6. INTERPRETATION DES RESULTATS.

*« Ah mettons-nous ici pour écouter à l'aise
Ces vers que mot à mot il est besoin qu'on pèse »
(Molière, les Femmes Savantes, Acte III, scène 1, v711-712)*

*« Oui, vos moindres discours ont des grâces secrètes ;
Une noble pudeur à tout ce que vous faites »
(Racine, Esther, Acte III, Scène 4 v1-2)*

*« Si vous jugez de lui tout autrement que nous,
C'est que nous le voyons par d'autres yeux que vous. »
(Molière, les Femmes Savantes, Acte IV, Scène 2, v1263-1264)*

Le chapitre 5 précédent présente les données recueillies et traitées, de sorte à nous permettre de comprendre les contextes dans lesquels les managers d'alliances évoluent. Il s'agit, dans ce chapitre désormais, d'interpréter ces résultats et répondre à notre problématique.

Le chapitre se divise en trois grandes sections. La première section (6.1.) analyse les résultats relatifs aux formes d'ambidextrie constatées. Illustrée par des analyses de projet, elle permet de caractériser chacune de ces formes et enrichir la connaissance de la recherche sur l'ambidextrie.

La deuxième section (6.2.) analyse les rôles des managers d'alliance qui ont pu être constatés. Des rôles complémentaires vis-à-vis des 5 rôles préalablement identifiés sont présentés. Ces rôles sont définis et peuvent permettre une meilleure opérationnalisation dans de futures recherches.

Enfin, la troisième section (6.3.) analyse la façon dont les rôles semblent mobilisés spécifiquement dans la gestion de l'ambidextrie. Dans cette optique, d'autres éléments, issu du codage, montrent que l'action de l'alliance manager dépend de sa posture et de la dynamique du projet.

6.1. Formes d'ambidextrie dans les alliances

Conformément à la première question de recherche qui a été identifiée, nous allons aborder les formes d'ambidextrie retrouvées dans les alliances. Nous avons déjà constaté l'existence d'innovation-outputs d'exploration et d'exploitation qui mettent en évidence une situation d'ambidextrie gérée par les alliances. Puisque l'ambidextrie a été identifiée, la question est de savoir sous quelle forme celle-ci apparaît. Le **tableau 24** propose une synthèse des formes d'ambidextrie identifiées dans les 18 projets. Pour plus de détails sur les verbatims représentatifs de ces formes pour chaque projet, voir **annexe 3**. Nous préférons ici illustrer les cas d'ambidextrie emblématiques permettant d'apporter une réponse à QR1.

N°	Nom Projet	Ambidextrie structurelle	Ambidextrie contextuelle	Ambidextrie de réseau
1	Alpha α	oui	oui	--
2	Beta β	--	oui / F	--
3	Gamma γ	--	oui	oui
4	Delta δ	--	oui	oui
5	Epsilon ϵ	oui	oui	--
6	Dzeta ζ	oui	oui	--
7	Eta η	oui	oui	--
8	Teta θ	oui	oui	--
9	Iota ι	oui	oui	--
10	Kappa κ	oui	oui	--
11	Lambda λ	--	oui / F	--
12	Mu μ	--	oui	oui
13	Nu ν	--	oui / F	--
14	Xi ξ	oui	oui	--
15	Omicron \omicron	oui	oui	--
16	Pi π	oui	oui	--
17	Rhê ρ	oui	oui	--
18	Sigma σ	--	oui / F	--
$\Sigma : 18$		11	18 / 4 F	3

Tableau 24. Formes d'ambidextrie retrouvées dans les projets étudiés.

L'ambidextrie structurelle a pu être constatée dans 11 des 18 projets étudiés, l'ambidextrie de réseau dans 3 des 18 projets (projets Gamma, Delta, Mu). Tous les projets mettent en évidence une ambidextrie contextuelle liée à l'action du manager d'alliance. Il semble qu'une forme d'ambidextrie contextuelle de nature fonctionnelle puisse être identifiée (notée « F » dans le tableau) dans 4 cas (projets Bêta, Lambda, Nu, Sigma).

La persistance de l'ambidextrie structurelle montre que le cloisonnement des activités d'exploration et d'exploitation est important : il y a « division des tâches » entre unités qui explorent, et unités qui exploitent. Malgré des configurations d'alliances considérées comme propices à la flexibilité, ce sont les fonctions qui se sont avérées être relativement cloisonnées. Cette forme d'ambidextrie est l'objet du premier point de la section (6.1.1.). Elle est suivie par l'analyse de l'ambidextrie contextuelle, assurée quasi exclusivement par l'alliance manager (6.1.2.). Enfin, l'ambidextrie de réseau, propre à « externaliser » ou « sous-traiter » l'une ou l'autre des logiques (exploration ou exploitation) à des acteurs extérieurs au projet, peut constituer une forme d'ambidextrie structurelle extrême dans l'alliance : ce n'est plus une unité qui explore et une autre qui exploite, mais une organisation qui explore et une autre qui exploite. Nous verrons qu'elle induit des confusions dans les vocabulaires entre ce qui relève de l'interne et de l'externe (6.1.3.).

Pour chaque forme d'ambidextrie, des propositions de recherches sont données, en lien avec l'action du manager d'alliance pour les réaliser. Finalement, une synthèse des caractéristiques de chaque forme est proposée (6.1.4.).

6.1.1. Alliance manager et ambidextrie structurelle

La première forme d'ambidextrie analysée est l'ambidextrie structurelle. Nous étudions, au regard des fiches-projets et des verbatims des répondants, comment celle-ci peut être mieux comprise et décrite (6.1.1.1.) avant d'identifier ce qu'elle suppose pour l'alliance manager (6.1.1.2.). L'ensemble des verbatims codés dans la catégorie AMBS ont été analysés.

6.1.1.1. Caractérisation de l'ambidextrie structurelle

L'ambidextrie structurelle a été identifiée dans la plupart des projets étudiés. Il existe une forte distinction entre les unités spécialisées dans l'exploration et celles spécialisées dans l'exploitation. Nous analysons les verbatims associés à ce cloisonnement.

Le projet Epsilon constitue selon nous une bonne illustration de cette ambidextrie structurelle.

« Il y a deux alliance managers qui gèrent de façon transversale tout ce qui a trait aux alliances, et une équipe projet qui gère tout ce qui est relatif au projet-même [...] Pour le projet, il s'agit donc de faire appel à des spécialistes du cadre réglementaire, des spécialistes de développement clinique, du marketing, qui s'organisent en groupe pour travailler ensemble. » (Epsilon R)

« Moi, je suis un alliance manager [...], et je m'occupe de tous les aspects financiers, contractuels, légaux et commerciaux. L'autre s'occupe plus des aspects recherche et développement classiques. En face, on a un alliance manager qui fait à peu près les deux, et un chef de projet » (Epsilon R)

La façon dont s'enchaînent les phases d'exploration et d'exploitation chez Epsilon est la suivante :

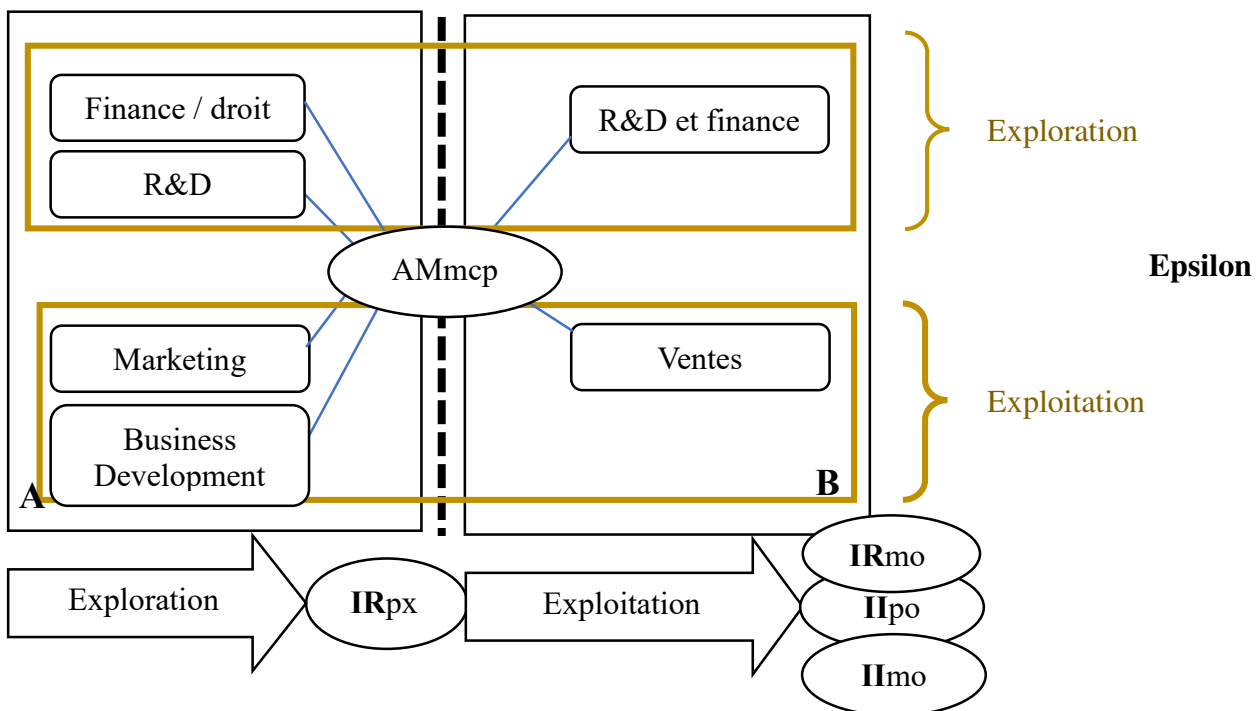


Figure 13. Exploration et exploitation dans le projet Epsilon

Dans le projet Epsilon, plusieurs fonctions sont mobilisées sous la houlette des managers d'alliance et de leur chef de projet. Sur le plan de l'exploration, les fonctions R&D et Finance / Droit sont mobilisées pour établir le contrat, s'assurer du cadre réglementaire, des possibilités d'alliance ainsi que l'objectif de la R&D durant le partenariat. Une fois le produit développé,

l'alliance permettait de générer de la valeur sans nécessité d'afficher clairement sur les marchés le produit issu de l'alliance comme étant celui d'Epsilon A et B.

« L'idée de la stratégie, c'est de générer des revenus sur ce marché, sans pour autant être présents physiquement. » (Epsilon R)

Dans la phase d'exploration du projet Epsilon, deux étapes sont donc identifiables : contractualisation (étape amont du projet) et R&D (étape débutant la phase de mise en œuvre du projet), qui matérialisent les objectifs stratégiques visés par l'alliance, telle une nouvelle entité organisationnelle ; Epsilon R a été particulièrement engagée dans ces étapes.

« Nous n'avons aucune expérience de leur marché, et eux aucune du nôtre. Ce qui peut être intéressant pour vous, c'est que l'on avait tout de même une création de valeur réciproque assez claire » (Epsilon R)

« L'alliance manager s'occupe du partenariat dans son ensemble, au sens quasi juridique, comme s'il y avait une nouvelle entité qui s'était créée. Si l'alliance pouvait avoir une entité légale, j'en serai le directeur. » (Epsilon R)

Une fois la phase d'exploration achevée avec succès (obtention de l'innovation radicale de nature technologique), le marketing / ventes et le *business development* prend le relai pour promouvoir l'innovation et assurer un accès au marché (innovation radicale de marché par accès à un nouveau marché et incrémentale de marché par adaptation règlementaire). Dans la phase d'exploitation, le marketing/vente s'est donc assuré du reste de la mise en œuvre du projet, c'est-à-dire de la promotion de l'innovation radicale technologique obtenue.

« Maintenant, il faut aussi prendre en compte les indicateurs commerciaux puisqu'il s'agit essentiellement d'une alliance commerciale, donc il faut que le produit soit enregistré. Ensuite, on observera la performance financière en termes de revenus qui vont être générés par la vente. » (Epsilon R)

En effet, la phase de promotion constitue la phase de « valorisation » de l'innovation radicale technologique pour Epsilon. De la R&D qui constitue un coût d'investissement, arbitrer sur la façon de générer de la valeur est essentielle. Des préoccupations propres à la théorie des coûts de transaction sont ici retrouvées.

Finalement, l'alliance permettait également à l'organisation d'apprendre de sa coopération (innovation incrémentale), en tant qu'elle est une occasion d'acquérir une expérience dans l'« *alliancing* » par l'alliance manager (fait de nouer et mener des alliances).

« J'ai choisi ce projet en particulier parce que c'était le plus complet, je pense, et le plus exigeant en termes d'alliance management. [Par exigence, j'entends le fait qu'] on a en face un partenaire qui est un énorme laboratoire américain, avec des équipes structurées et des différences culturelles importantes. » (Epsilon R)

L'apprentissage de coopération constitue une innovation incrémentale clairement identifiée par Epsilon R. Il est un indicateur de la santé et de la performance de l'alliance. Cette considération confirme l'approche Knowledge-Based View (KBV) et par l'apprentissage organisationnel (AO).

« Mais même dans le cas où on n'arrive pas à innover de façon radicale, on passe par des phases où même en cas d'échec final on aura de l'innovation incrémentale, puisqu'on apprend à côtoyer d'autres façons de travailler, de modes de fonctionnement. On en apprend aussi sur de nouveaux marchés, etc. » (Epsilon R)

Des éléments propres aux approches relationnelles et par le réseau (ARs) sont également retrouvés.

« Pour mesurer la performance, il faut essentiellement mesurer la qualité relationnelle avec le partenaire. On fait des audits relationnels, en anglais, avec les fameux health checks. Il faut pouvoir mesurer la qualité en interne, car on passe beaucoup plus de temps à gérer l'interne que l'externe. » (Epsilon R)

Le projet Epsilon permet d'illustrer la façon dont s'articulent les logiques d'exploration et d'exploitation dans une forme d'ambidextrie structurelle. Chez Epsilon, les vocables utilisés sont liés aux champs lexicaux associés au « partage ». Dans d'autres projets, le concept de mutualisation est prononcé.

« Alpha A a fourni le matériel 'hard' et bien sûr notre expertise. Du côté d'Alpha B, le service d'intégration a été fourni, mais aussi le service marketing, puisque c'étaient eux qui commercialisaient ensuite l'offre. Nous avons également mutualisé sur notre campagne marketing commune nos forces commerciales » (Alpha R)

Nous pensons que le vocabulaire traduit, sur le plan cognitif, une réelle volonté d'estomper les frontières entre les fonctions « en miroir » des partenaires. Seules les forces commerciales ont été considérées comme mutualisées pour Alpha R. Les fonctions demeurent cloisonnées.

L'originalité du cas Alpha réside dans le fait que, contrairement aux autres projets de notre étude, où il existe généralement une séquence « classique » des logiques d'exploration et d'exploitation, c'est d'abord une phase d'exploitation qui a été chronologiquement réalisée par le projet, avant de donner lieu à une phase d'exploration.

En effet, sur le plan technologique, l'innovation est incrémentale (amélioration du stockage des données). Cette possibilité technologique donne lieu à l'offre développée par la suite par les fonctions marketing, vendue par les forces commerciales et assurée par les fonctions d'intégration, qui est, elle, révolutionnaire sur le secteur.

Dans le projet Alpha, seules les forces commerciales ont été mutualisées, chacun des partenaires ayant tiré avantage de l'alliance en présentant une nouvelle offre de services adressée au nom des partenaires. Alpha A a profité de ses compétences dans la production de matériel scientifique mais ne pouvait pas adresser facilement un marché. Alpha B avait des compétences pour assurer rapidement l'intégration des matériels informatiques lors de la commercialisation de l'offre. Ensemble, les partenaires ont conclu une alliance, partagé des ressources similaires et mutualisé les forces commerciales avec une offre résolument tournée vers les clients destinataires de l'offre. De chaque côté de l'alliance, un alliance manager était désigné.

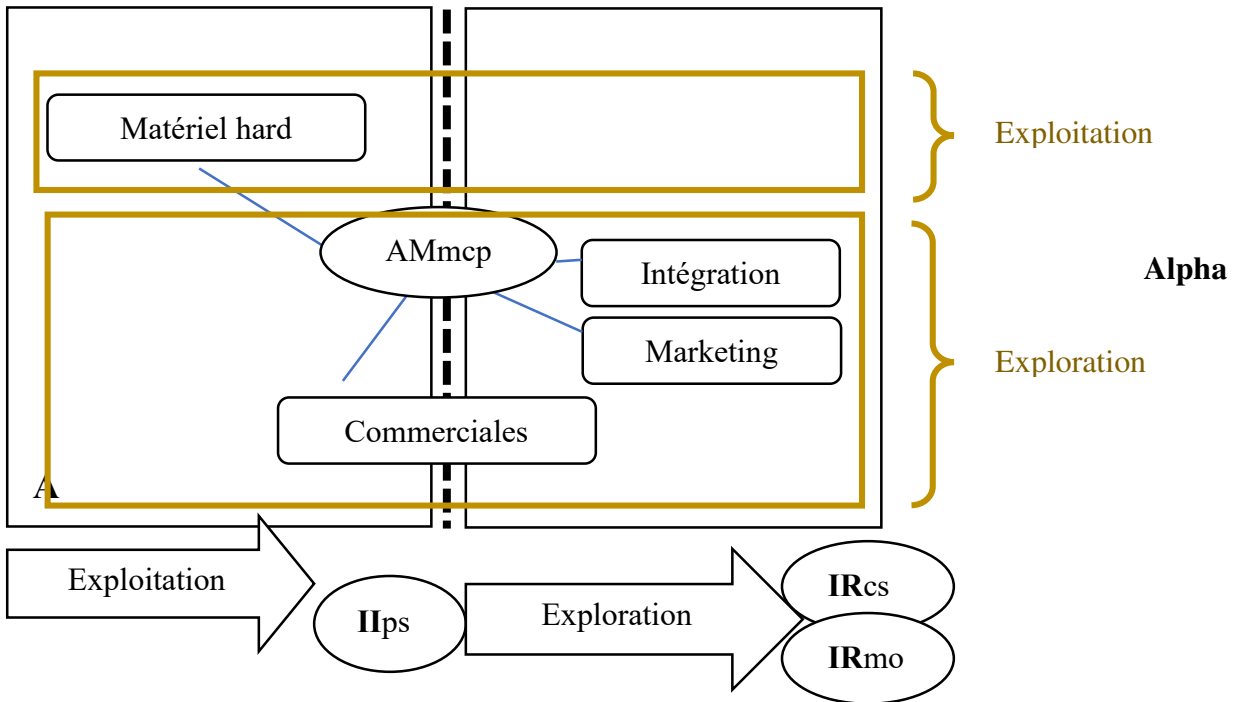


Figure 14. Exploitation et exploration dans le projet Alpha.

De façon générale, la séquence « exploration » puis « exploitation » demeure tout de même la plus constatée dans le processus d’innovation (Iota, Kappa...). Dans le projet Iota, qui regroupe deux acteurs du secteur IT/Services, la séquence des deux est clairement identifiée.

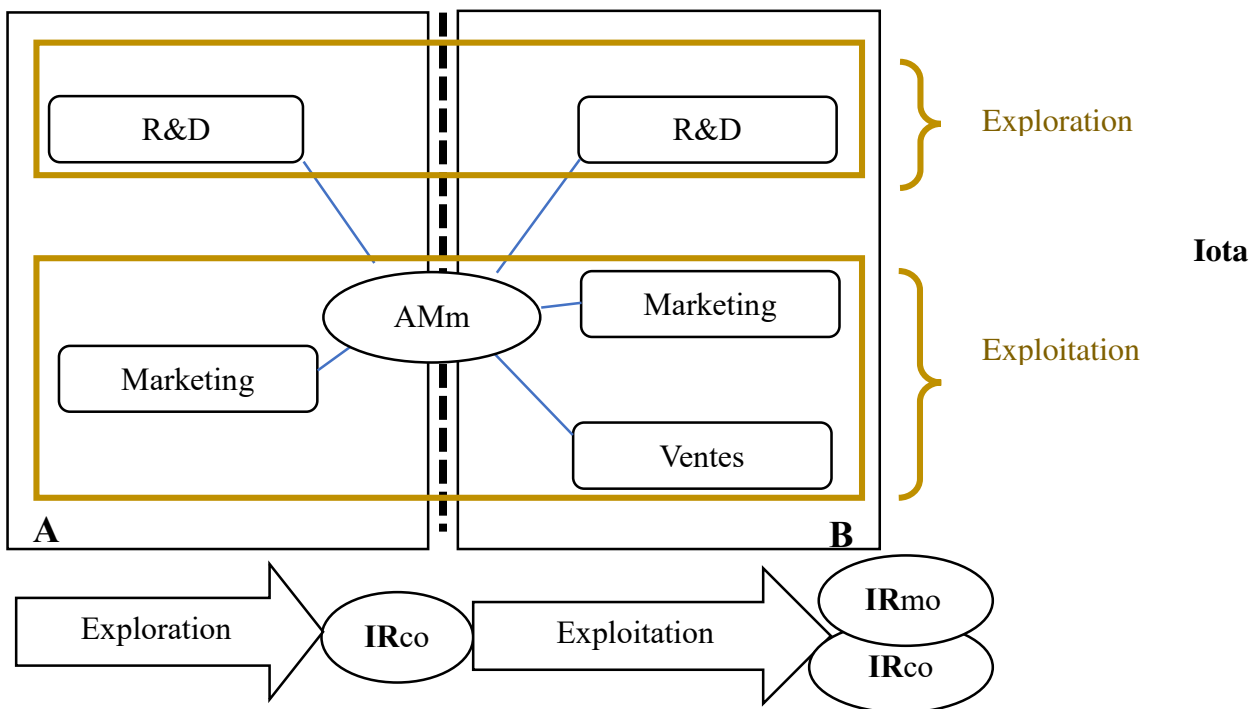


Figure 15. Exploration et exploitation dans le projet Iota

L'objectif était de proposer une dématérialisation de documents légaux par le biais d'une alliance technologique avec des éditeurs spécialisés reconnus auprès des entreprises. Les équipes R&D de chaque partenaire de l'alliance ont communiqué afin de créer le produit et assurer cette innovation technologique.

Ensuite, celui-ci a été pris en main par le marketing et développement pour promouvoir l'offre améliorée. Il ne s'agit pas de mutualisation à proprement parler ; chaque fonction a conservé ses ressources de fonctionnement et son autonomie (elles appartiennent à leurs organisations), mais étaient considérées comme telles du point de vue de l'alliance, du fait du regroupement des forces commerciales avec une même politique à l'extérieur.

A la différence des forces commerciales, nous parlerons de R&D et marketing communs plutôt que R&D et marketing mutualisés. La R&D commune a réalisé l'exploration, tandis que le marketing commun et les forces commerciales se sont attachés à l'exploitation.

Un dernier projet, le projet Kappa, permet d'illustrer finalement le panorama possible des formes d'ambidextrie structurelles constatées dans notre étude.

« C'est un projet R&D, donc pour nous, dans l'industrie pharmaceutique ou biopharmaceutique, [...] on a bien entendu plein de fonctions différentes, donc de départements impliqués. [...] Comme je disais aussi, en réponse à votre courriel, côté académique, il y a à la fois présence de cliniciens, présence de chercheurs, des gens qui sont des bio-informaticiens et des gens issus de différents départements. Je ne sais pas si ça répond à votre question mais on s'est arrangés, car souvent ce qui se passe dans les collaborations privé/public, c'est que le privé finance, le public réalise. Mais dans cette alliance, justement, on a voulu éviter ce biais-là, et être dans une véritable collaboration de recherche avec les chercheurs des deux côtés, et tous étaient impliqués sur le même projet. Donc, en quelque sorte, tant l'académique que nous-mêmes finançons une partie du projet et apportons des FTE, [...] des employés dans la collaboration. Donc là, vraiment, les deux sont parties prenantes en termes de travail, de financement, et en termes d'exécution du projet. » (Kappa R)

Kappa réunit un partenaire privé et un partenaire public. Tous deux ont investi dans le projet pour trouver de nouvelles cibles thérapeutiques (phase d'exploration pour l'innovation radicale). Chacun des partenaires exploitera ensuite ces nouvelles cibles thérapeutiques à sa manière.

« Il y aura une équipe projet chez nous qui va être créée, et qui va tenter de générer une molécule candidate médicament » (Kappa R)

« Après, quand ce sera fait, je dirais en solo que pour Kappa A, on va découvrir, créer, générer des molécules thérapeutiques, qui peuvent être biologiques ou chimiques, et qui seront dirigées vers ces nouvelles cibles validées. [...] et on espère qu'elles deviendront des médicaments, si elles sont acceptées par les autorités sanitaires. » (Kappa R)

La figure suivante illustre la séquence des logiques d'exploration et d'exploitation chez Kappa.

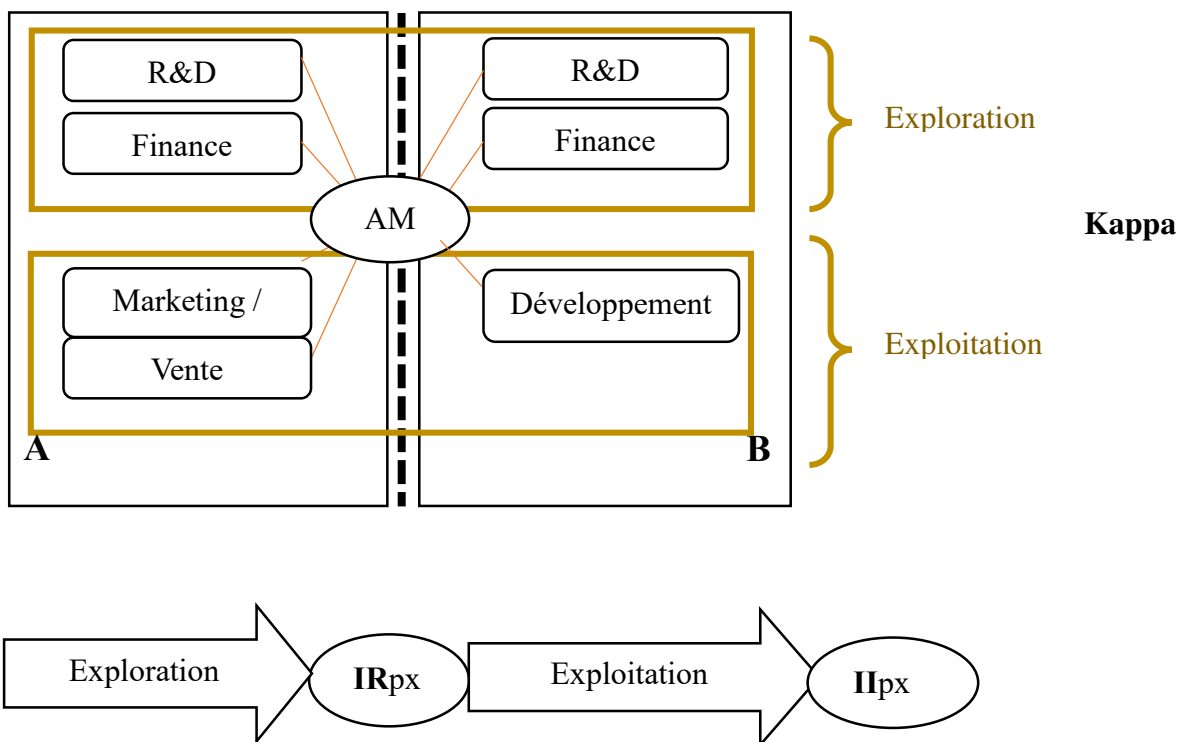


Figure 16. Exploration et exploitation dans le projet Kappa

Au regard des fiches-projets, nous constatons donc effectivement une « division des tâches » (retrouvée dans 11 des 18 projets) : les fonctions ou *business units* assurent ou conservent leurs tâches fonctionnelles, selon le processus chronologique « classique » qui est le suivant :

fonction R&D (exploration) → marketing / vente / business development (exploitation). Dans le cadre de l'ambidextrie structurelle, il existerait donc un modèle « standard » de la vision par l'innovation des alliances, sous forme 'séquencée': l'innovation radicale (exploration) précède l'innovation incrémentale (exploitation), ou vice versa. Seules les innovations radicales de marché (IRm), peuvent être constatées comme fruit d'une démarche d'exploitation.

Outre la constatation associée à la spécialisation structurelle, nous avons également noté un manque de communication important entre les fonctions.

« <i>Mon rôle est très technique. Je coordonne les équipes, pour qu'on avance correctement, dans l'ensemble, car ça ne se fait pas naturellement.</i> » (Epsilon R)
« <i>J'ai un rôle un peu transversal, et quelque part je suis aussi à même de nouer des contacts avec diverses fonctions.</i> » (Eta R)
« <i>Les interactions passent par moi</i> » (Kappa R)
« <i>Le juridique, la R&D, le marketing, tout cela, ils savent ce qu'ils doivent faire. C'est comme en interne. A nous de les solliciter pour le projet.</i> » (Xi R)
« <i>Il faut vraiment coordonner les gens qui préparent les prototypes, qui s'occupent des achats, ...Des fois les gens sont dans le même immeuble, mais ils ne mangent pas ensemble, ils ne se voient pas chaque jour, et on a besoin de les coordonner pour ça.</i> » (Rhô R)
« <i>Les collègues ont leur identité, leur métier, il faut le respecter. Ne pas se parler tous les jours, c'est normal, car on fait pas la même chose. On est là pour ça, pas pour les forcer à changer, mais pour les associer au projet. Chacun apporte sa pierre.</i> » (Rhô R)

Dans ce cadre, l'alliance manager devient d'autant plus important. Nous pourrions le voir comme le seul pont ou lien, notamment informationnel, entre les fonctions. Il semble cependant demeurer relativement passif quant à l'aspect « stratégique » des informations qu'il gère, mais actif quant à leur quantité qu'il diffuse, avec un véritable tri pour les dispatcher au bon public. Ces informations sont de nature « techniques » : elles sont données, en évitant tout esprit de redondance, « à titre d'information ». Les verbatims suivant illustrent cette idée.

<p>« <i>Le marketing, lui, ayant un projet à vendre, ils savent le faire. Ils ont fait un site web, des flyers, etc ; on est en plein dans leur cœur de métier. Donc un nouveau de produit, pas de problème. Du côté technique, comme je vous l'ai dit, c'est du business as usual, donc pas de souci pour le lancement de l'offre. [...]. On laisse faire le financier, avec son excel, comme je l'ai dit. On le rassure en lui donnant les indicateurs dont il a besoin et il contrôle. Comme d'habitude.</i> » (Alpha R)</p>
<p>« <i>Toutes les informations un peu transversales, comme la stratégie générale, l'état actuel de l'alliance, du partenariat, les grandes dates, les grandes échéances, le modèle économique de l'alliance. Là, on doit diffuser les bonnes informations aux différents métiers. Tout le monde ne doit pas tout savoir sur tout, il faut savoir trier et dispatcher, aussi.</i> » (Epsilon R)</p>
<p>« <i>On reçoit pas mal d'informations, et il faut repérer l'information qui va être intéressante, pour tel public.</i> » (Têta R)</p>
<p>« <i>Tous les jours, j'en reçois. Tous les jours, je diffuse.</i> » (Xi R)</p>
<p>« <i>Parfois, il y a des accrochages. Parce que untel a des objectifs de financier, untel a tel objectif, mais le financier veut pas, etc. Ils ne se parlent pas beaucoup, et quand ils se parlent, il y a conflit. On est aussi là pour tempérer</i> » (Xi R)</p>
<p>« <i>C'est à titre d'information. Je diffuse pour qu'ils soient informés de l'avancée du projet, du travail qu'ils ont fait, s'il a été bien fait. Je rappelle les jalons du projet, je checke.</i> » (Xi R)</p>
<p>« <i>En tant que tel, je fais pas mal de reporting, j'informe sur ce qui a été fait, où on en est, je communique. Tous les publics ne sont pas forcément intéressés, mais je le fais, et chacun pioche là où veut, s'il veut s'informer.</i> » (Pi R)</p>
<p>« <i>Je donne des newsletters</i> » (Pi R)</p>
<p>« <i>Parfois, c'était plus facile pour mes collègues de passer par moi pour transmettre les informations</i> » (Rhô R)</p>

Tous ces éléments permettent de donner quelques éléments qui nous semblent caractéristiques de l'ambidextrie structurelle. Conformément à la littérature :

- Les unités fonctionnelles au sein du projet assurent les tâches qui leur sont traditionnellement reconnues dans les organisations ;
- Les unités fonctionnelles sont principalement sollicitées dans une phase en particulier du projet (correspondant aux activités d'exploration, ou aux activités d'exploitation) ;
- Les unités fonctionnelles sont relativement cloisonnées dans le projet ;
- Les fonctions communiquent relativement peu entre elles ;

En complément de la littérature sur l'ambidextrie structurelle, nous pensons que :

- L'alliance manager, pivot dans le projet, est un lien qui semble important entre elles. Sans lui, le projet a du mal à prendre du sens, car c'est lui qui articule les logiques pour permettre l'innovation. Il respecte les identités de chaque fonction, et cherche plutôt les synergies pour atteindre au mieux l'ambidextrie structurelle ;
- L'alliance manager communique des informations dans une dynamique ou posture principalement « passive », mais en quantité, et en les ayant soumis à un travail important de tri. Le terme « passif » est utilisé pour se référer à la façon dont l'alliance manager distribue des informations qui ne sont pas actionnables par les acteurs qui les reçoivent, c'est-à-dire qui ne supposent pas un traitement et une réponse appropriée nécessaire pour pouvoir poursuivre le processus d'innovation. Elles sont « techniques » : compte-rendu trimestriel, newsletter, calendrier, personne à contacter... Ce travail est indispensable à la bonne tenue du projet, et permet de garder le cap, d'avoir en tête l'ossature du projet, sur laquelle se greffent les fonctions qui vont explorer ou exploiter, et qui, elles, ne s'intéressent pas à la gestion de l'ambidextrie.

6.1.1.2. Propositions de recherche associées à l'ambidextrie structurelle

L'analyse des fiches-projets et des verbatims nous permet de confirmer des caractéristiques de l'ambidextrie structurelle identifiées dans la littérature. Elle nous permet également d'éclairer la place que peut prendre l'alliance manager dans ce cadre (et donc, dans une certaine mesure les boundary-spanners engagés dans la recherche de l'ambidextrie). Nous présentons un premier lot de propositions concernant l'action de l'alliance manager dans la réalisation de cette forme d'ambidextrie.

P1a. L'alliance manager (voire le *boundary-spanner*) est le pivot permettant d'atteindre l'ambidextrie structurelle. Par lui les deux logiques sont articulées. Les structures d'exploration et d'exploitation ne communiquent pas instinctivement entre elles. Elles passent par l'alliance manager pour mettre en œuvre les activités d'innovation. En ce sens, l'ambidextrie structurelle peut être gérée au moyen de l'ambidextrie contextuelle qui est portée par l'acteur aux frontières des structures d'exploration et d'exploitation.

P1b. Pour atteindre l'ambidextrie structurelle, l'alliance manager (voire le *boundary-spanner*) adopte une posture passive dans la diffusion d'informations. Celles-ci sont de nature techniques et distribuées en quantité au sein des structures d'exploitation et d'exploration.

Si l'ambidextrie structurelle est une forme d'ambidextrie retrouvée dans 11 des 18 projets, l'avoir caractérisée nous permet de la comparer à l'ambidextrie contextuelle.

6.1.2. L'ambidextrie contextuelle dans les projets étudiés

L'ambidextrie contextuelle a été identifiée dans tous les projets étudiés. Elle est toujours associée au moins à l'action de l'alliance manager, qui constitue effectivement le levier central de coordination du projet. Aux questions du guide sur leur implication dans les logiques exploratoire et d'exploitation ainsi que sur leur vision de leur rôle, **ils affirment gérer les deux logiques**. L'ensemble des verbatims récoltés associés à cette question sont analysés, avant de faire l'objet, de la même manière que dans le point précédent, de propositions de recherche.

6.1.2.1. Caractérisation de l'ambidextrie contextuel au niveau individuel

Conformément à la littérature, l'alliance manager a une connaissance relativement fine du projet, de ses rouages, des étapes qui doivent se succéder pour réussir. En tant que *boundary-spanner*, c'est un acteur transversal à celui-ci, qui possède une vue globale sur l'ensemble du projet, ainsi que des acteurs concernés à qui s'adresser.

<p>« Le manager d'alliance est un chef d'orchestre, qui fait du management transverse, pour être clair. On avait deux chefs d'orchestres, qui effectuaient le management transverse, j'avais mon miroir. » (Alpha R)</p>
<p>« Respecter chacun sa place est important. En temps que chef d'orchestre, il faut comprendre les aspects marketing, la stratégie de l'entreprise, les marchés, l'intérêt des commerciaux, la capacité technique à faire le coup et le retour sur investissement (donc savoir lire les bulletins financiers) et être efficace dans la motivation d'une équipe, c'est-à-dire du management transverse. Vente, stratégie, management transverse, techniques marketing, commerciales et financières. C'est le plus important. » (Alpha R)</p>
<p>« On doit pouvoir agir de façon transverse et matricielle, puisqu'on peut intervenir dans des domaines complètement différents » (Gamma R)</p>
<p>« Je suis plutôt cross secteur, cross divisions, cross tout, quoi ! [rires] » (Delta R)</p>
<p>« On a plutôt un rôle que l'on met en œuvre par conviction, par influence, de façon transversale. » (Epsilon R)</p>
<p>« Il a une vue globale de tout ce qu'il y a à faire, c'est comme ça qu'il peut anticiper les choses, préparer le terrain, aiguiller les gens dans le projet » (Dzeta R)</p>
<p>« Il y a intérêt à bien connaître son boulot [rires]. Si tu ne maîtrises pas, fais pas ce boulot. [rires] C'est aussi une question de crédibilité. Si je n'ai pas d'expertise, je n'ai plus de légitimité. Je suis à la charnière, il faut que je puisse m'adapter aux situations rapidement, comprendre ce qu'il se passe, et gérer les situations. » (Mu R)</p>
<p>« Elles n'ont pas connaissance de ce que peut faire l'équipe d'en face, et moi je peux voir, en tant que personne transverse, parfois ce que l'on appelle des quick-win, c'est-à-dire le fait de gagner rapidement du temps, en leveradgeant des ressources internes, pour pouvoir répondre à des contraintes de bande passante » (Omicron R)</p>
<p>« On va partout, on est ultra-sollicités. Parce ce qu'on porte la vision 'projet'. Parce qu'on a une vue globale et qu'on est accessible. » (Xi R)</p>

En tant que maillon important de la réalisation d'un projet, il participe à sa gouvernance, celle-ci s'effectuant généralement au travers de comités de pilotage, où il constitue un pont entre le terrain et la hiérarchie.

<p>« Je fais la navette entre le terrain et la direction » (Epsilon R)</p>
<p>« Chaque steering committee rapporte l'avancement des projets au comité de coopération, bien sûr [...] J'organise les reporting et les agendas avec les CEO. Je fais le pont entre le steering committee d'un projet, et le comité de coopération. Je dois m'assurer que tout fonctionne bien. On a une structure à peu près miroir, car chez nos partenaires, j'ai un équivalent, si vous voulez. » (Tête R)</p>
<p>« J'ai une personne dans mon équipe qui est à temps plein sur ce projet, qui fait le suivi des spécifications, des demandes, etc., mais moi j'essaie d'apporter une synchronisation d'ensemble avec le reste de nos activités » (Xi R)</p>
<p>« On a le comité de pilotage, où on se voit tous les mois, qui permet d'échanger nos points de vue [...] Au niveau du management, des steering committee, pardon, des comités de pilotage, c'est vraiment d'avoir un engagement de la Direction Générale, des deux côtés, qui fait que quand il y a des points de blocage, on les lève, et cela, que les points de blocage soient en termes de ressources qui manquent, ou de ressources humaines, éventuellement ressources financières, etc » (Sigma R)</p>

Nous constatons que gérer les deux logiques suppose pour les alliances managers de savoir alterner les « modes cognitifs » associés à l'exploration et l'exploitation, ce qui nécessite une attention et une conscience de l'évolution du projet tout au long de sa dynamique :

<p>« Plutôt les deux. On est obligés de gérer les deux, si on veut gérer efficacement le projet » (Delta R)</p>
<p>« Si l'alliance manager n'a pas de lien avec son équipe, est mis à part, ou se met lui-même à part, ne participant pas à sa dynamique naturelle, je dirais qu'il ne peut pas défendre correctement son projet, car il ne pourra pas vraiment le porter efficacement à terme ; ce serait comme un déni de grossesse. Il doit participer, faire vivre le projet, vivre lui-même le projet, de A à Z, car c'est lui qui rythme la cadence d'innovation. Il doit assumer, et là il remplira tout son rôle. » (Delta R)</p>

<p>« <i>On attend de moi que j'ai une compréhension de tous les aspects de développement projet dans le domaine pharmaceutique, depuis les étapes de recherche développement, jusqu'à la commercialisation</i> » (Epsilon R)</p>
<p>« <i>J'ai un rôle un peu transversal, et quelque part je suis aussi à même de nouer des contacts avec diverses fonctions. Je vais alors solliciter des ressources pour assurer les étapes du projet. Si la R&D et le Comité de direction estiment que c'est un sujet prioritaire, du coup, le chef de produit va inclure l'API dans son plan d'action, son road map. On interroge d'abord nos partenaires pour savoir de quoi ils ont besoin, on retranscrit ensuite dans un cahier des charges fonctionnel, et on développe l'API. Il faut être réactif.</i> » (Eta R)</p>
<p>« <i>Comme les projets durent longtemps, il faut parfois un peu changer le rythme et donc du coup, changer un peu de mode ça peut aider, oui parce voilà, il faut s'adapter, quand même.</i> » (Sigma R)</p>

La notion d'« écosystème » a également été retrouvée. La gestion des deux logiques par l'alliance manager, en lien avec la transversalité de son rôle et son expertise dans divers domaines, semble liée à une connaissance de l'écosystème dans lequel sont intégrés les acteurs :

<p>« <i>Plutôt au début, comme je vous l'ai dit. J'ai plus exploré. Je sais quand mon équipe a exploré. Il faut connaître les deux, comment fonctionne l'écosystème.</i> » (Delta R)</p>
<p>« <i>Quand Nu B a mis à disposition les experts, il a fallu que je leur explique que là, on est une équipe, on joue ensemble, qu'ils n'étaient pas que de B pour le projet, et nos experts pas que de A aussi, qu'on faisait partie d'un écosystème, et que notre travail allait être positif pour tout le monde. Et on a joué cartes sur table, ils ont compris comment on allait innover ensemble, et comment c'était bénéfique.</i> » (Nu R)</p>
<p>« <i>Les deux, même si on a plus suivi. On a investi pour l'exploration, mais on s'implique pour qu'elle ne reste pas morte, quand même, sinon on perd notre argent ! Donc on cherche au final à exploiter, quand même ! Cela fait vivre l'écosystème, tout le monde est gagnant. [rires]</i> » (Pi R)</p>

L'alliance manager constitue l'acteur capable de comprendre et assurer l'articulation des deux logiques en premier lieu ; légitimé, c'est par lui que la cohésion se fait dans le projet.

<p>« Je dois permettre à l'ensemble des équipes d'avoir en tête la vision du partenariat, rassurer sur les attentes de chaque partie » (Epsilon R)</p>
<p>« L'innovation, qu'elle soit incrémentale, ou disruptive, ou radicale, comme vous dites, elle ne peut pas se faire sans sentiments, sans engagement, sans motivation. Quand on arrive, et qu'on ne se connaît pas, eh bien, il faut se mettre dans le bain » (Dzeta R)</p>
<p>« Les acteurs, en général, qui tournent autour de ce projet, même d'assez loin, savent qu'on manie ce projet. Il y a donc quand même une forme d'incarnation du projet, ce n'est pas anonyme. C'est notre activité. On ne fait pas ça deux heures par semaine, quand on a le temps ; c'est notre activité principale. Les gens savent qu'on fait ça, et on fait en sorte de le publier » (Sigma R)</p>

Cependant, cette coordination se fait régulièrement en collaboration ou en co-gestion avec un « miroir » du partenaire de l'alliance (Gamma, Eta, Kappa...), qui gère avec lui l'alliance, et/ou un interlocuteur spécifique de la coordination technique de l'alliance (le chef de projet, lorsqu'il se distingue de l'alliance manager) (Omicron...). Parfois, les rôles sont les mêmes mais les dénominations diffèrent entre les partenaires (Xi). Parfois encore, il pallie à l'absence d'alliance manager chez partenaire (Bêta, Dzeta, Nu, Rhô...). Dans la plupart des projets, l'alliance manager est le « chef de projet » (Delta, Iota...).

<p>« On avait deux chefs d'orchestres, qui effectuaient le management transverse, j'avais mon miroir. » (Alpha R)</p>
<p>« Il est important d'avoir rapidement un alliance manager de chaque côté. Lorsqu'on contracte une alliance, il faut des interlocuteurs. » (Gamma R)</p>
<p>« Il y a des plannings, des responsabilités du chef de projet, des deux côtés » (Iota R)</p>
<p>« Je m'assure à chaque fois qu'on ait une collaboration qui nécessite une gouvernance avec un alliance manager, d'imposer qu'il y ait un alliance manager qui soit nommé de l'autre côté » (Kappa R)</p>

<p>« On doit avoir quelqu'un qui est garant du fait que les dites-activités sont effectivement mises en œuvre. Moi, de mon côté, et l'alliance manager de l'autre [...]. Les activités font partie de l'alliance cette alliance et cette alliance vit grâce au dialogue et par l'action des alliance managers » (Mu R)</p>
<p>« On a de leur côté, le chef de projet, qui est vraiment très bon, qui a une vision à la fois des exigences, mais aussi de la compréhension de nos contraintes » (Xi R)</p>
<p>« Côté Omicron A, il y avait moi-même, un Project Manager qui retranscrivait les besoins-métier sous forme de spécifications fonctionnelles. Et derrière, il y avait 1 à 2 développeurs, qui développaient l'application sur la base de ces spécifications. » (Omicron R)</p>

L'alliance manager est toujours l'acteur qui gère en premier lieu cette forme d'ambidextrie. Il intervient de façon démocratique sans user forcément de lien hiérarchique.

En effet, lorsqu'ils se meuvent dans le projet, les relations que les alliance managers établissent ne supposent pas nécessairement un lien d'obéissance validée par l'organigramme de l'organisation. Leur légitimité se base plutôt sur leur position et leurs compétences que sur une vision traditionnelle *top-down* : l'alliance manager assure l'ordre plus qu'il ne donne des ordres. Sur le plan sémantique, nous pouvons comprendre l'utilisation fréquente, par les répondants, des termes associés au champ lexical du mot « organiser » plutôt qu'au mot « diriger ».

<p>« On n'a pas d'autorité hiérarchique. On a plutôt un rôle que l'on met en œuvre par conviction, par influence, de façon transversale. » (Epsilon R)</p>
<p>« Je ne vais pas avoir un rôle de manager hiérarchique, mais un rôle de fonction transverse sur certains sujets. Le fait que le produit API avance, eh bien c'est ma responsabilité ; je dois le suivre. » (Eta R)</p>
<p>« Il faut aussi, je dirais, sans avoir un rôle hiérarchique sur les équipes, avoir certaines soft skills comme on dit aujourd'hui » (Kappa R)</p>

Cette absence de hiérarchie claire, notamment avec les représentants des partenaires, est délicate à gérer :

<p>« Il n'y avait pas de hiérarchie, et cela peut d'ailleurs poser problème ! » (Delta R)</p>
<p>« On n'a pas d'autorité hiérarchique. » (Epsilon R)</p>
<p>« Il faut être force de persuasion, il faut avoir de bonnes capacités de coordination, parce qu'on est en général manager de personnes mais on gouverne avec des tas de gens qui ne sont pas hiérarchiquement dépendants mais qui doivent finalement avoir envie de s'impliquer » (Nu R)</p>
<p>« Il n'y a pas de lien hiérarchique avec le partenaire, si j'en ai un qui bloque le projet, qui n'avance pas ou qui ne fait pas bien son job, on remonte l'information et ensuite c'est à moi d'aller voir qui de droit chez le partenaire pour que la situation se débloque. Je vais voir directement la personne en question, et si je n'arrive pas à faire changer son état d'esprit, je vais voir quelqu'un d'autre qui va avoir un lien hiérarchique avec lui » (Iota R)</p>

L'alliance manager est un véritable créateur de sens. Les verbatims associés à la gestion des deux logiques semblent indiquer qu'il n'articule ces logiques que grâce à un processus de création de sens²⁶³ à destination des acteurs du projet :

<p>« J'ai été dans les deux. Même si tout le monde ne suivait pas [rires]. Le partenaire, tout seul, n'aurait pas pu atteindre son marché sans nous. Alors on n'a même pas eu besoin de discuter des heures. On s'est compris, et on a donné corps au projet. [...] [Les avantages] étaient là, [...] Il n'était pas seul, on l'a aidé, et c'est vraiment là qu'il a compris que le projet avait du sens, qu'on n'était pas opportunistes, ou pas plus qu'eux, en tout cas [rires]. (Gamma R)</p>
<p>« A quoi à ce me sert d'avoir plusieurs casquettes si personne ne comprend ce que je fais ? Bien sûr que je communique. Je communique sur le projet, pas que pour la direction. Je communique sur le projet, aussi pour dire que je suis là, et qu'ils peuvent venir à moi s'ils ont des questions. Si chacun innove de son côté, et que je ne suis pas là, pour les</p>

²⁶³ Cette création de sens nous fait bien sûr penser au concept de *sensemaking* développé par Weick (1993) (voir aussi Gioia et Chittipeddi, 1991 et Weick et al, 2005).

accompagner, alors on aura du mal à savoir où on en est. Il faut expliquer pourquoi le projet est là, que si je fais appel à eux, ce n'est pas pour rien, ça signifie quelque chose, qu'on ne va pas nulle part, mais qu'on va quelque part ensemble. » (Dzeta R)

« On construit véritablement quelque chose au-dessus de l'aspect 'projet'. Si je dis aux autres qu'on se retrouve pour un feedback, pour d'autres projets, ils comprennent, ils sont partants, parce qu'ils ont été contents de faire le projet, qu'on a développé une relation solide, qui doit perdurer, au-delà de nos métiers. » (Nu R)

« Quand on débloque les situations ensemble, vraiment, là, on crée, à mon avis, l'entité 'Projet', quoi. Ce n'est pas quand tout va bien qu'on la crée. On la crée quand il y a des difficultés et qu'on arrive à les traverser ensemble. » (Sigma R)

Nous constatons que s'il est légitime au sein de l'organisation, en pratique, il demeure relativement libre dans les relations qu'il établit, et use ainsi de compétences personnelles pour tisser un véritable contrôle informel au sein du projet. Nous avons découvert que pour réaliser l'ambidextrie contextuelle, l'alliance manager devait profiter ce que nous appelons ce « trou d'informalité », c'est-à-dire des possibilités, dans le cadre de son action, de développer des liens ou relations en dehors du cadrage du projet. Si ces possibilités n'existent pas, il semble que l'alliance manager ne puisse pas mettre en œuvre la gestion du projet. Il y a sans doute un lien entre ce trou d'informalité et la nature non hiérarchique des relations établies.

« On crée des liens, des ponts, sans quoi personne ne se parlerait. » (Gamma R)

« C'est très informel, ce qu'on fait. » (Gamma R)

« Il faut être assez malin, et sortir des sentiers battus. Tout le monde n'est pas d'accord, et officiellement, il y a des choses qui ne peuvent pas bouger. On nous dit : 'Bon, allez-y, faut faire des choses comme ça'... 'Oui, vous avez quand même de la marge', mais dans la réalité, bah... personne veut bouger, on ne peut pas faire comme ça, ce n'est pas possible ; on doit faire ça, et si on fait ça, on atteint pas les objectifs. On a les mains liées, mais pour que ça fonctionne, il faut les délier, alors on crée des espaces entre les menottes pour pouvoir travailler, on est comme une petite souris, on risque de se faire taper dessus, et à la fin, on vous dit : 'Bravo, tu as bien fait !'. » (Epsilon R)

<p>« Il faut mettre des gens d'accord sur le projet, des gens qui veulent pas forcément travailler ensemble, et nous on est là pour qu'ils se parlent. » (Dzeta R)</p>
<p>« Pour faire des deux [exploitation et exploration], il faut bien qu'on me laisse gérer aussi. Si je ne peux pas aller voir untel, si je dois passer par le chef avant, avoir à chaque fois son autorisation, cela ne fonctionnera pas. » (Dzeta R)</p>
<p>« Notre objectif, nous, alliance managers, c'est de faire en sorte que la collaboration avance du mieux qu'elle peut, et à ce moment-là, quand il y a un vide on essaye de le combler [...] Je deviens le facilitateur parce que je connais bien le partenaire, je sais quelles sont les personnes qu'il faut contacter sur tel et tel sujet. Avec mon homologue, on peut avancer plus rapidement. Je sers également de facilitateur pour les contacts avec le partenaire ensuite. » (Kappa R)</p>
<p>« Si vous m'empêchez de faire mon travail, je ne peux rien produire. Ce n'est pas parce que le contrat a été signé qu'il faut s'arrêter là. Tout reste à faire. Ça reste l'affaire de gens, de personnes. » (Mu R)</p>
<p>« On développe forcément un art de vivre ensemble » (Nu R)</p>
<p>« Mon rôle, c'est aussi de construire quelque chose à côté du cadre, pour que ça tienne. » (Xi R)</p>
<p>« Tout est connu d'avance, mais rien n'est joué d'avance sur le terrain. Quand il faut appliquer, c'est là qu'on sue le plus. On rassure les gens, on les met dans la boucle. » (Pi R)</p>

Au vu de ces réflexions, l'ambidextrie contextuelle au niveau de l'alliance manager semble être caractérisée par divers éléments. Conformément à la littérature, appliquée au projet, nous avons constaté qu'elle est reliée :

- A une fine connaissance des différentes phases / étapes du projet ;
- A des capacités individuelles permettant de reconnaître quand il explore et quand il exploite (expertise dans la littérature ; nous y ajoutons la réactivité, c'est-à-dire sa capacité à basculer d'un mode à l'autre de façon rapide) ;
- A une position d'acteur « transverse », « cross- » typique des boundary-spanners, non seulement sur le plan horizontal vis-à-vis des acteurs du terrain, mais aussi vertical vis-à-vis de la hiérarchie.

Notre analyse identifie également des éléments qui nous semblent constituer des caractéristiques complémentaires à la littérature :

- L'ambidextrie contextuelle semble être liée au concept d'écosystème. Parler d'écosystème peut mettre en évidence la vision et volonté d'intégration de l'alliance manager dans une dynamique globale pour pouvoir gérer les deux logiques : l'alliance manager pense à tout le monde, aux intérêts de tous, et pas seulement à ceux de son organisation;
- Elle est vécue comme une responsabilité consciente et assumée par les acteurs qui la réalisent. Sur le plan des qualités associées à son profil, elle suppose une expertise, une réactivité et une maturité certaines ; sur la base des méls préparatoires et des éléments d'entretien, nous n'avons pas pu distinguer de parcours typique de l'alliance manager, qui viennent de divers horizons (ingénieur R&D, business development, supply chain, commercial, achats...) ²⁶⁴ ;
- Ce n'est pas n'importe quel individu qui peut explorer et exploiter. En dehors d'éléments personnels (qualités du profil et vision éco-système), un élément externe est important à prendre en compte : le peu de formalisme, ou plutôt l'existence de « trous d'informalité » dans les structures d'innovation. Nous osons dire qu'elle ne constitue pas un « manque », mais une « condition » pour explorer et exploiter. Elle pourrait être liée au développement de relations basées sur la démocratie et le consensus que sur le biais hiérarchique ;
- L'alliance manager semble être le point de cohésion dans le projet, notamment lorsque les structures sont cloisonnées. Il donne ou crée du sens au travail collaboratif. Il n'est pas qu'un « pont » utile pour que les « choses passent », mais il est un « pont » nécessaire pour que les rives soient reliées en un paysage homogène ;
- La recherche de l'ambidextrie crée des tensions cognitives fortes sur l'alliance manager, qui les supporte mais espère de la reconnaissance, plus que des « récompenses ». Pour développer l'ambidextrie contextuelle, il serait important de donner plus de marge de manœuvre et intégrer ce type d'acteurs dans des sphères stratégiques.

L'ambidextrie contextuelle, cependant, n'est pas forcément relative uniquement à un individu. Nous avons identifié des cas où elle est portée par toute une équipe, une unité fonctionnelle.

²⁶⁴ Nous espérons identifier un profil relativement homogène es répondants, du point de vue de leur parcours, mais il s'est avéré qu'ils sont très hétérogènes. Ces éléments de profil, que nous aurions pu aborder dans le chapitre précédent, nous ont paru plus pertinents ici, pour marquer une forme de « tolérance » au profil des alliance managers.

6.1.2.2. Caractérisation de l'ambidextrie contextuelle à un niveau fonctionnel

Il s'agit d'une forme d'ambidextrie contextuelle portée par les fonctions et notée F dans le **tableau 24**, concernant les projets Bêta, Lambda, Nu et Sigma, même si cela induisait certaines frictions ou des réticences dans le projet. Dès que des verbatims sur le travail collectif de l'équipe permettait d'articuler exploration et exploitation, ils ont été analysés.

<p>« <i>Trouver le bon filon pour que tout le monde soit d'accord, convaincre les gens que sur ce projet il fallait absolument y aller ensemble, et coacher tout ça. Une fois que c'est compris, ils font tout tous seuls, ou presque [rires]. Tout le monde fait des efforts, tout le monde transpire. On mouille sa chemise ensemble, on avance ensemble.</i> » (Bêta R)</p>
<p>« <i>Ce n'est pas toujours évident, de travailler ensemble. Les gens ont des cultures différentes, ils ont l'habitude de travailler chacun de leur côté, chacun avec son métier. Donc quand on a proposé une architecture fonctionnelle nouvelle qui intégrait l'équipe technique à la R&D et au marketing, ça a un peu traîné des pieds, quoi. En même temps, on est là aussi pour ça, pour faire bouger les choses.</i> » (Nu R)</p>
<p>« <i>Avoir le même but, avancer ensemble, oui. Le projet n'a pas lieu d'être, si on ne le mène pas à bout ensemble. Pour ça, il faut communiquer, partager, comprendre l'autre, et que chacun apprenne de cette occasion. On n'allait pas s'allier sans mettre personne au milieu. Leur façon de produire et le circuit logistique posait problème. Le sujet est là, donc s'ils ont vraiment envie de faire mieux, il faut qu'ils viennent, notre expertise à nous ne suffit pas. Je leur ai dit : 'Venez, qu'on discute. Réunissons tous les experts, les gens concernés, qu'on voit où ça coince, et qu'on partage notre expérience.' Ça paraît fou, certains regardaient avec les grands yeux ; chacun accusait l'autre, derrière ; et quand on discute, on voit que le problème est ailleurs. On a fait sauter les verrous. [...] Ils n'ont pas pu faire seuls, et on les a vraiment aidés, pas à pas, on s'est réunis autour d'une table, on a levé les tabous ensemble, et ça a marché ! Chacun avait intérêt, personne ne voulait perdre son temps ni faire perdre du temps à l'autre, et mine de rien, on a atteint les objectifs.</i> » (Sigma R)</p>

L'analyse des méls préparatoires et des verbatims montrent que les acteurs concernés par ces 4 projets sont relativement expérimentés. L'alliance manager semble potentiellement lié à la constitution des équipes qui vont explorer et exploiter :

<p>« [Interviewer] : Comment vous êtes-vous structurés dans ce cadre ? [Répondant] : Vous voulez dire, l'équipe ? [Interviewer] : Oui, pour innover. [Répondant] : C'est moi qui savait à qui m'adresser. J'ai suggéré [...] J'ai eu l'accord. Et j'ai monté l'équipe, parce qu'elle devait répondre à certains critères, parce que je n'innove pas tout seul, quand même, c'est elle qui sait faire, moi je regarde et je vérifie, je discute avec elle, vraiment, avec les collègues, on est d'égal à égal. » (Bêta R)</p>
<p>« Les experts, cela fait longtemps que je travaille avec eux. Définir les noms, c'était facile. Il n'y avait plus qu'à faire connaissance avec les experts de Nu B. Cela n'a pas été très difficile, car on se connaît par nos métiers, ensuite on a des affinités humaines. » (Nu R)</p>

Dans les projets, la question de l'apprentissage collectif (celle des équipes) semble essentielle, tout comme la qualité de la communication et les objectifs, qui doivent être clairement partagés. L'alliance manager, dans ce cadre, semble un acteur particulièrement important ; il sollicite l'approbation et l'engagement du Top Management, et constitue une véritable plate-forme facilitant les flux de connaissances.

<p>« On apprend ensemble. On augmente nos compétences et nos connaissances, grâce au projet. » (Bêta R)</p>
<p>« Je n'ai aucun souci à partager mes connaissances, et j'aide l'équipe à capitaliser. » (Bêta R)</p>
<p>« Il a fallu pas mal convaincre la direction, quand même, donc j'ai insisté pour que le projet soit plus visible, qu'on ait des ressources, même si on ne sait pas combien, matériellement, ça va rapporter. C'était difficile parce qu'on a les bonnes volontés, mais on ne pouvait pas trop en tirer profit. Quand j'ai vu le patron de Bêta R, c'était une sacrée victoire pour moi. Et depuis, le projet a bien été poussé [rires] ». (Bêta R)</p>
<p>« [Je dois] faire en sorte que tout le monde parle d'une même voix, parce qu'on est un groupe et qu'on travaille parfois, malheureusement, même si ce n'est pas une volonté au départ, un peu en silos. Donc voilà, c'est d'essayer d'harmoniser un peu la communication et la manière dont on adresse un certain nombre d'acteurs » (Lambda R)</p>

<p>« A chaque point d'étape, on vérifie que les objectifs qui ont été donnés au départ sont effectivement atteints, et on ne peut passer à l'étape suivante qu'une fois que tout le monde est d'accord. » (Lambda R)</p>
<p>« On a des discussions, des workshops, oui qui sont très, très régulières. » (Lambda R)</p>
<p>« La stratégie et les objectifs poursuivis étaient clairement énoncés. Les gens comprenaient pourquoi eux, en tant qu'appartenant à une des deux entreprises, devaient travailler ensemble. » (Nu R)</p>
<p>« J'ai beaucoup appuyé, avec les chefs, pour qu'ils soutiennent notre travail. » (Nu R)</p>
<p>« On passe son temps à coordonner dans l'alliance, coordonner en interne, coordonner les partenaires entre eux, et coordonner les gens internes dans l'objectif de l'alliance. Ce n'est pas toujours le plus dur, de coordonner avec le partenaire d'alliance, si les objectifs sont très bien compris des deux côtés » (Nu R)</p>
<p>« Le fait de mettre en place un mode de communication efficace entre les gens qui apprennent à travailler ensemble, c'est essentiel. Voilà, ça, c'est toujours la clé du succès dans les alliances, selon moi ! » (Nu R)</p>
<p>« On a une communication en interne, qui fait qu'il y a quand même une visibilité assez forte du projet. Dans tous les cas, quand on le souhaite, on peut avoir une visibilité assez forte. Moi, je sais que c'est perçu par les gens de mon équipe, qui mènent les projets, comme un facteur de motivation supplémentaire [...] tout le monde est assez convaincu qu'il faut qu'on communique sur les projets [...] S'il faut qu'ils sachent quelque chose pour mieux avancer, je n'hésite pas, je diffuse. » (Sigma R)</p>

Notons également une certaine différence dans la nature des communications entre l'alliance manager et les fonctions dans le cadre de l'ambidextrie structurelle vis-à-vis de l'ambidextrie contextuelle fonctionnelle. En effet, dans une forme d'ambidextrie contextuelle fonctionnelle, l'alliance manager semble s'inscrire dans une dynamique ou posture plus active d'un point de vue de la transmission des informations. En effet, ces informations, moins « systématiques », ont cependant un aspect plus « stratégique » dans le sens où elles sont données « en amont », c'est-à-dire que le fait de les donner peut avoir une incidence sur la suite des événements (exemple : problème rencontré à tel endroit à résoudre avec réunion web programmée le..., demande du top management à ajouter à l'étape X...), tandis que les informations « passives »

(abordées précédemment dans le cadre de l'ambidextrie structurelle) semblent être plus relatives à un traitement en aval des événements, telles un « reporting » technique (exemple : objectif de l'étape X atteinte ; compte-rendu de réunion...). Une véritable dynamique relationnelle est créée entre l'alliance manager et les fonctions, qui échange avec elles régulièrement en partenaires « égaux », c'est-à-dire de même « niveau de compétences ».

<p>« <i>J'essaie, avec notre approche partenariale, de constituer une plateforme d'échange, pour fédérer certaines informations, les faire circuler</i> » (Bêta R)</p>
<p>« <i>Si on communique pas les informations, les autres ne peuvent pas nous aider à atteindre les objectifs du projet.</i> » (Nu R)</p>
<p>« <i>Je leur donne les infos dont ils ont besoin pour avancer, ensuite je les laisse faire. J'ai instauré la confiance et ils savent qu'en cas de problème, je suis là, et que s'ils ont besoin de faire remonter une info, ou avoir un conseil, je suis aussi là pour gérer avec eux.</i> » (Nu R)</p>
<p>« <i>Lorsqu'il a fallu se mettre d'accord sur la façon d'adapter l'offre, forcément, ils étaient pas d'accord, là non plus. Alors on s'est réunis, et on a discuté, on a mis l'ordre du jour, et j'ai dit à (Monsieur X) : 'Tu te rappelles, quand t'as validé avec nous le (Produit X) ? On a pris en compte tes remarques, ton expérience, ça a été vachement utile. Maintenant, il y a ça à prendre en compte [...] On va pas faire marche arrière [...]. Tu vois bien que le client veut telle spécification. Si on fait pas ça, le produit va être mal intégré, et ça va retomber sur nous tous.'</i> » (Nu R)</p>
<p>« <i>Ils sont à mon niveau, on est tous au même niveau. On prend le café ensemble [rires].</i> » (Sigma R)</p>
<p>« <i>On n'est pas là pour se tirer une balle dans le pied. [...] Si tel point ne va pas selon tel expert, ce n'est pas pour se mettre en avant. On a du crédit, on sait de quoi on parle, et personne ne présente son diplôme à chaque fois qu'il doit donner son avis.</i> » (Sigma R)</p>
<p>« <i>Ma satisfaction est celle de l'équipe. On a réussi un projet qui est positif pour tout le monde. Cela n'a pas été facile, mais on a réussi ensemble. Ce n'était pas joué, car on a beau être sur le même bateau, on n'est pas du même coin du bateau, et avec le projet, on s'est rassemblés, et le bateau est resté stable, il n'a pas chaviré, on s'est bien entraidés, on s'est vraiment bien accrochés ; il y a vraiment eu de bonnes volontés.</i> » (Sigma R)</p>

Dans ce cadre, l'implication de la direction générale apparaît essentielle ; elle permet d'assurer la visibilité du projet dans l'organisation.

<p>« [Il y a] bien évidemment la Direction Générale aussi, puisque c'est un projet qui a beaucoup de visibilité, qui est un porte-drapeau chez Lambda A » (Lambda R)</p>
<p>« J'ai eu de la chance de rencontrer le patron monde, et cela a dû aider aussi. C'est important d'avoir le top management dans la boucle, et il a respecté ses engagements. » (Bêta R)</p>
<p>« Parmi les clés du succès, ça a été, déjà, que la direction générale a vraiment poussé, et a bien communiqué vers les équipes, sur les tenants et les aboutissants que ça allait apporter. C'est important, parce que les gens se sont identifiés, ont compris pourquoi on travaillait dans cette direction. Ça, ça a été une des clés du succès. » (Nu R)</p>
<p>« Mais oui, disons que ce qui est important, c'est de créer la cohésion. C'est ça qui est absolument important. Et quand on est au niveau de la Direction Générale, il faut porter la vision, parce que nous, on doit incarner le cap, et voilà. C'est ça qui est très important [...] Si on n'arrive pas à avoir une vision commune, on n'arrivera pas à mobiliser les acteurs. » (Sigma R)</p>

Enfin, l'expérience et la maturité des membres de l'équipe est un point abordé par les alliance managers dans le cadre de la dynamique d'équipe. Elles semblent constituer un élément nécessaire pour que chacun puisse développer individuellement une capacité à explorer et exploiter permettant de valoriser le travail collectif :

<p>« Je parle à des gens qui savent. Sinon, personne n'apporte de valeur ajoutée. Avec l'expérience on est plus efficaces, on ne tourne plus autour du pot, on sait où on va et pourquoi on y va. » (Bêta R)</p>
<p>« Il n'y a pas de recette miracle. Il faut travailler avec des personnes qui sachent de quoi on parle, qui soient ouvertes d'esprit, capables de se former, d'évoluer, peut-être même un peu autodidacte. [...] Qui voient les évolutions possibles, qui veulent dépasser les problèmes. Elles doivent comprendre notre vision, avoir le même cap que nous, incarner le projet ; on ne doit pas être tous seul à le faire. » (Bêta R)</p>

« *On voit que c'est polyvalent et que ça sollicite l'entreprise de manière extrêmement transverse, en fait. Il faut que ce soit fait avec des gens qui ont plus ou moins une maturité partenariale* » (Nu R)

« *Pour moi, les principales ressources sont humaines, et à plusieurs niveaux. Je veux dire qu'au niveau du terrain, il faut avoir les bons experts, c'est-à-dire avoir des gens qui sont vraiment capables d'amener de la valeur ajoutée. Faire ce genre de travail en commun, ce n'est pas très facile, parce qu'on a toujours l'impression qu'on remet en cause ce auquel on croyait. C'est un travail compliqué, donc c'est d'autant plus facile quand on a en face de nous quelqu'un qui nous paraît vraiment amener quelque chose, qui est crédible. Donc ça, c'est très important au niveau du terrain.* » (Sigma R)

Au vu de la littérature, nous pouvons confirmer qu'une unité fonctionnelle peut développer des capacités à explorer et exploiter (et pas seulement un individu), ce qui confirme l'existence de cette forme d'ambidextrie et l'appel de la littérature pour mieux connaître ce cas.

Dans cette optique, l'analyse des verbatims montre l'ambidextrie contextuelle fonctionnelle se caractérise par les éléments suivants :

- Une maturité / expérience des équipes ou fonctions, de la même manière que pour l'ambidextrie contextuelle à un niveau individuel ;
- Une réelle motivation et engagement de celles-ci à travailler de façon pluridisciplinaire ;
- Un partage clair des objectifs associés au projet chez tous les membres de l'équipe ;
- Une communication intense entre les membres ;
- Une relation étroite avec l'alliance manager, basé sur un échange égalitaire, voire collégiale ;
- Une relation étroite avec l'alliance manager, basé sur un échange actif d'informations ;
- Un soutien important de la Direction / du Top management ;
- Une dynamique d'apprentissage « pour tout de suite », c'est-à-dire dès le projet et pour le projet.

Du point de vue des fiches-projets, le projet Lambda constitue selon nous une illustration de l'enchevêtrement des logiques d'exploration et d'exploitation en jeu dans une ambidextrie contextuelle portée par les fonctions.

Lambda A a formé une alliance avec un partenaire, Lambda B, reconnu sur le secteur, et avec lequel il avait déjà partagé de précédentes expériences de collaboration. Elle a espéré, dans le projet Lambda, adresser le marché global sur son secteur, par l'intermédiaire de Lambda B, en proposant une innovation technologique radicale pour l'ensemble du secteur, qui serait par la également incrémentale pour assurer le fonctionnement d'affaires sur celui-ci. Les innovations radicale et incrémentale ont été obtenues en même temps, après une réflexion amont sur les objectifs et les moyens de l'alliance :

« Avec Lambda B, on a eu une relation essentiellement liée à la R&D, puisque pour pouvoir définir un produit trois ans à l'avance, il faut être très, très en amont dans la discussion avec les partenaires technologiques principaux [...]. Donc il faut être dans la co-innovation, le co-développement, pour bien comprendre là où on peut aller, afin d'être sur la bonne voie et délivrer un produit qui soit équilibré et qui propose une innovation technologique que Lambda B apportera. »

(Lambda R)

« Ce qui fait notre différence sur le produit en question, c'est que nous, on a eu l'idée d'adresser le très haut de gamme, la haute performance, et notamment les applications dites critiques [...] c'est-à-dire une application qui ne doit pas tomber. [...] Notre machine, elle est, pour faire court, deux fois plus puissante en termes de capacité que n'importe quelle autre machine, autre serveur du marché. » (Lambda R)

Toutes les fonctions associées ont donc été amenées à réaliser l'exploration et l'exploitation, autrement dit, la structure d'exploration s'est confondue avec la structure d'exploitation. Le schéma suivant représente l'articulation des deux logiques chez Lambda (figure 17).

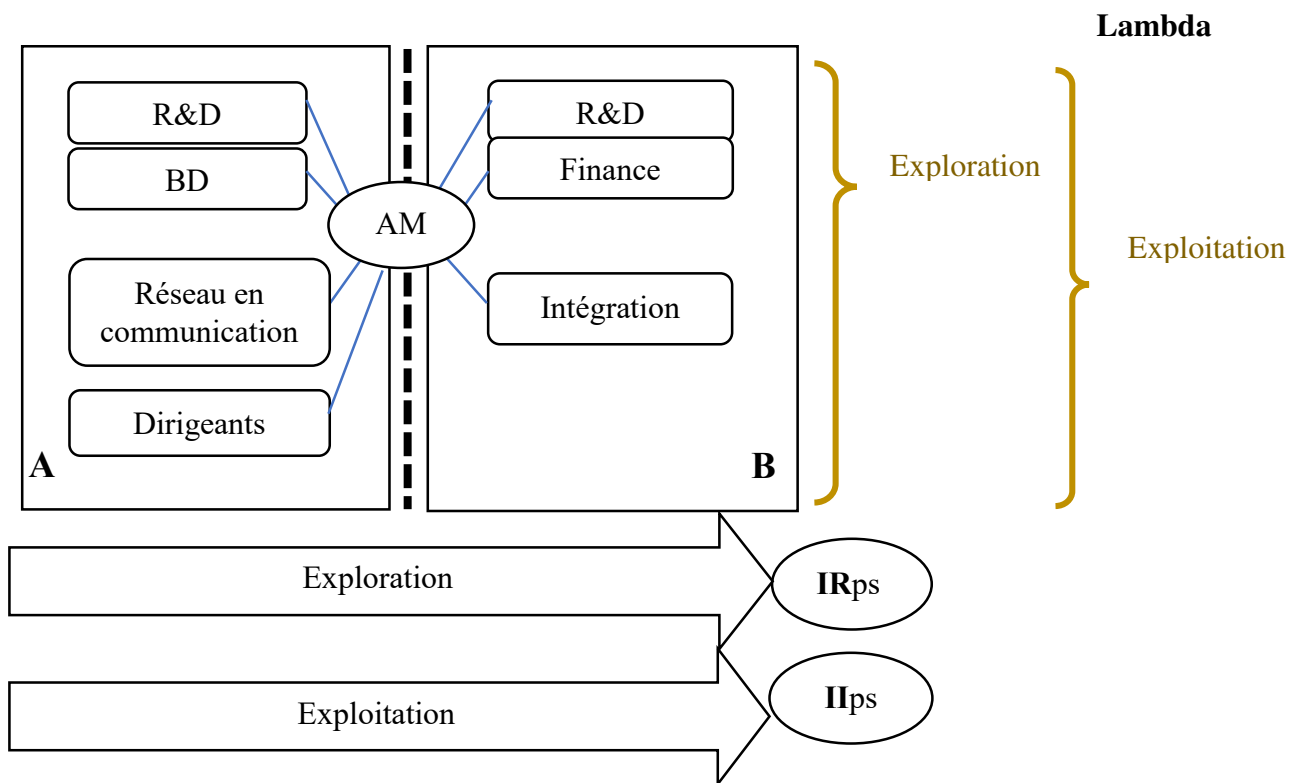


Figure 17. Exploration et exploitation dans le projet Lambda.

Dans le projet Nu, l'alliance a constitué pour un partenaire un moyen d'innover rapidement en accédant d'une part à une brique technologique qu'elle ne possédait pas et qui serait développée dans l'alliance (innovation incrémentale de nature technologique). D'autre part, Nu B accèderait également à un marché nouveau pour elle (innovation radicale de marché).

<p>« <i>Il y avait besoin d'aller sur une technologie ou quelque chose dont l'entreprise ne dispose pas, et où elle s'allie pour aller plus vite</i> » (Nu R)</p>
<p>« <i>Je parle de partenariat en général, où on utilise un levier partenarial pour accéder, entrer sur des marchés où on n'était pas avant. Donc effectivement, je suis rentrée sur un nouveau marché, si c'est supposé être une innovation radicale</i> » (Nu R)</p>

« [On a] voulu pénétrer sur le marché de la santé avec ses technologies, et qui effectivement, n'a pu se faire qu'en prenant une alliance avec un autre acteur du métier qui était actif sur ce marché de la santé. Et donc c'est cette alliance-là qui nous a permis d'un seul coup d'être présent auprès d'une clientèle de ce secteur-là, qu'on n'avait jamais adressée avant » (Nu R)

« On a défini des types de marché potentiels, sélectionné les partenaires qui pourraient être porteurs, et on a mis en place les propositions de valeur pour les approcher en mode alliance. On s'est rendu compte que c'était en s'alliant, comme avec d'autres éditeurs, qu'on atteindrait un vrai levier de développement, et on a traduit cette volonté en opération, voilà. » (Nu R)

Un symptôme de cette innovation radicale est la modification conséquente du business model du partenaire :

« Ils ont eu un apprentissage, et donc on peut dire qu'ils ont innové dans leur modèle de développement ou d'entreprise. Ça a entraîné une innovation dans leur management, dans leur stratégie de développement » (Nu R)

Les fonctions du projet Nu ont assuré à la fois l'exploration et l'exploitation. Après contractualisation, des fonctions R&D /intégration et marketing communs se sont organisées et ont permis l'innovation radicale (exploration) et incrémentale (exploitation). Nu A a atteint un nouveau marché grâce à l'offre développée avec Nu B. Nu B a modifié de façon conséquente son business model dans le cadre d'une nouvelle façon d'aborder les relations interorganisationnelles avec Nu A. Nu B a proposé un service amélioré à ses clients, en partenariat technologique avec Nu A. La R&D a exploré en permettant à Nu B de modifier son business model sur les stratégies de développement. Elles ont exploité en adaptant le produit pour qu'il puisse être intégré dans une architecture informatique client. Du côté de la fonction marketing, les fonctions marketing communes ont exploré pour permettre à Nu A un accès à un nouveau marché. Elles ont exploité en promouvant une offre de services améliorée vis-à-vis de l'offre de services existants proposée autrefois par Nu B, et ce grâce au partenariat avec Nu A.

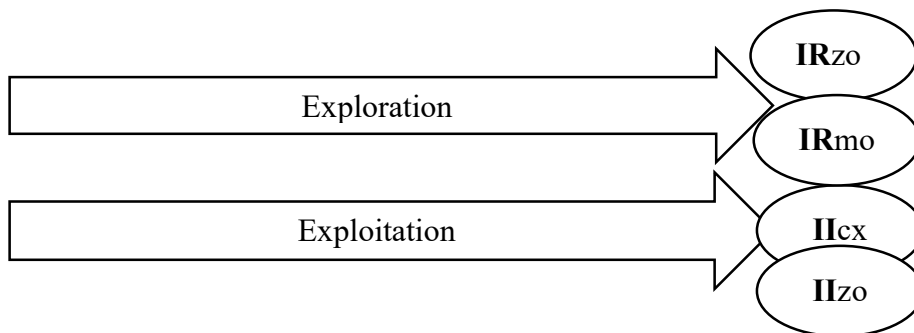
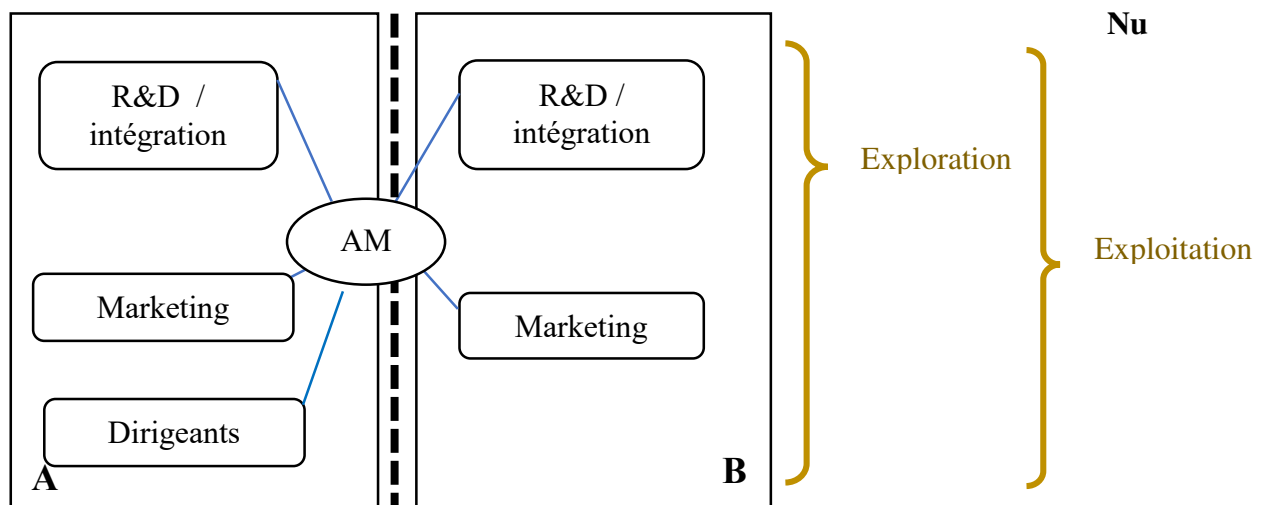


Figure 18. Exploration et exploitation dans le projet Nu.

Dans le projet Sigma, l'innovation est essentiellement logistique ; elle se déroule entre une organisation et son fournisseur. Elle a pour but d'améliorer le processus de livraison par le biais d'une alliance ponctuelle entre Sigma A et son fournisseur Sigma B, déficient sur cette compétence. Pour les deux partenaires, le processus de livraison connaissait une innovation radicale importante, qui impactait leur supply chain ; ils avaient également un souci de production :

« Mais par contre, on a clairement fait une rupture dans la façon de travailler ; il y a eu clairement un 'avant' et un 'après'. Il a fallu qu'ils s'adaptent à ça. » (Sigma R)

« Les résultats ont été très bons, c'est-à-dire que pour vous donner une idée, ils livraient à l'heure à un taux inférieur à 30 %, et maintenant ils livrent à plus de 98 % à l'heure, depuis six mois maintenant » (Sigma R)

L'amélioration constituait un avantage pour les deux partenaires ; la mise en commun d'experts pour solutionner et penser cette innovation a été acceptée par les acteurs du projet, avec l'aval des deux directions.

« *C'est une société qui travaille avec nous [...] mais avec laquelle nous avons d'énormes problèmes de livraison, et qui avait par ailleurs également de gros problèmes de coûts de production* » (Sigma R)

« *Les résultats sont bons, pour ce qui est des coûts de production (chez eux), et maintenant, ils admettent qu'ils gagnent de l'argent en produisant ce produit-là, ce qui est le résultat qu'on attendait, c'est-à-dire qu'ils puissent le produire avec une marge suffisante pour eux, et à un prix qui nous convienne.* » (Sigma R)

« *Au début, on fait une phase de diagnostic, qui permet d'identifier où sont les problèmes ou les axes d'amélioration, comment on va les déployer, et pour chacun des axes, de décrire l'indicateur qui permettra de mesurer l'avancement. Ça, c'est bien entendu quelque chose qui est fait en commun, donc c'est toujours un peu long* » (Sigma R)

Le projet supposait un enjeu de responsabilité, afin que le fonctionnement de l'écosystème partenaire puisse être préservé ; Sigma A n'avait pas pour but de changer de partenaire d'affaires. Il y a un aspect éthique essentiel dans cette démarche. Sigma A désirait aider son fournisseur pour créer avec lui de la valeur ajoutée, malgré les difficultés, plutôt que l'abandonner et trouver un fournisseur plus adéquat, ce qui donne sens au projet :

« *Quand on débloque les situations ensemble, vraiment, là, on crée, à mon avis, l'entité 'Projet', quoi. Ce n'est pas quand tout va bien qu'on la crée. On la crée quand il y a des difficultés et qu'on arrive à les traverser ensemble.* » (Sigma R)

Finalement, l'entité projet s'est structurée de manière à atteindre les objectifs d'innovation en explorant et exploitant en même temps. Outre les experts mis en commun, elle a engagé des acteurs du système d'information de Sigma B, de la logistique des partenaires, et de la production de Sigma A. Si Sigma B a vécu plus intensément l'exploration lui permettant de changer fortement son action dans la supply chain, Sigma A en tire aussi de la valeur à ses côtés, au travers de l'efficacité d'une qualité supply chain améliorée.

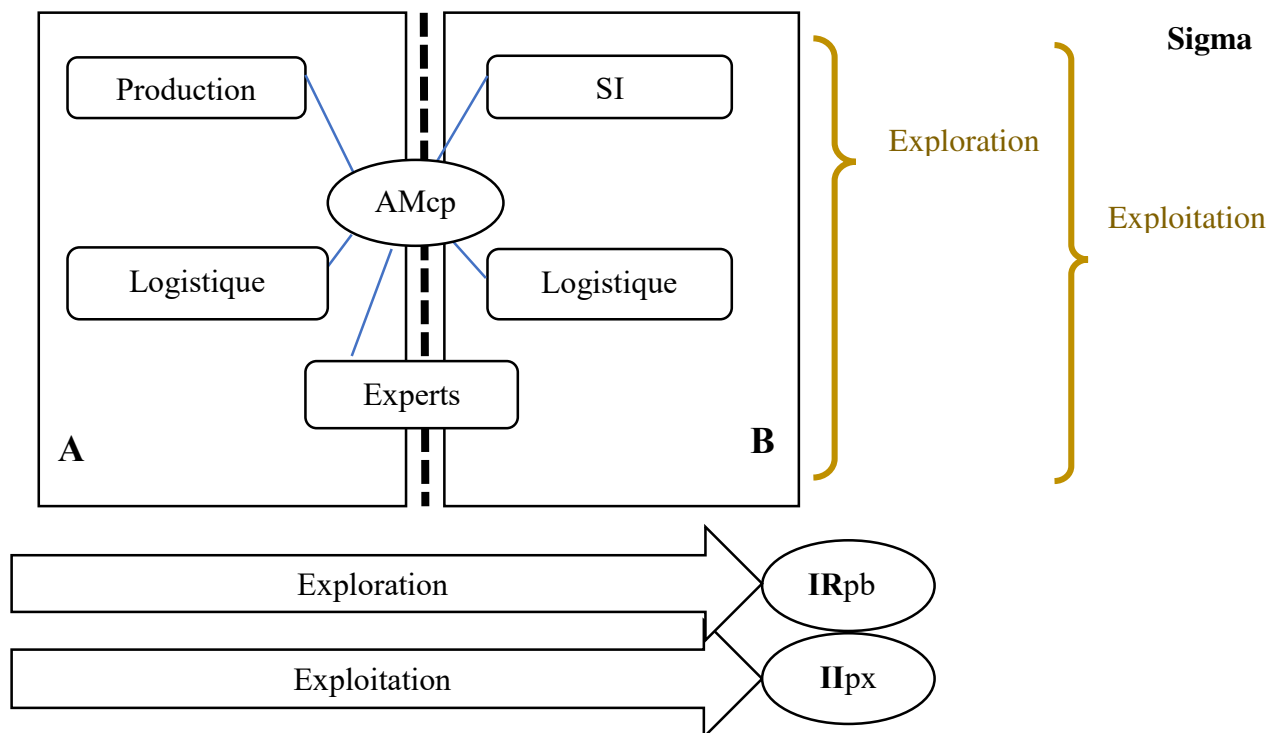


Figure 19. Exploration et exploitation dans le projet Sigma.

Enfin, dans le cadre du projet Bêta, étudié en dernier car particulier dans le secteur du conseil, les organisations en jeu (Bêta A et Bêta B) ont développé une innovation radicale (nouveau système d’offres de services pour Bêta A) et incrémentale (amélioration de l’offre de services par élargissement de la gamme de Bêta A et Bêta B).

« On a une approche disruptive sur la manière d’approcher le marché. [...] En travaillant avec [des éditeurs de logiciels], on s’est aperçus qu’il y a avait différents axes ou synergies que l’on n’avait pas aperçus avant. [...] Ainsi, dans nos briques de services, on pourrait faire en sorte de faire des offres packagées qui permettraient d’augmenter notre présence sur notre marché, et faire alors du cross selling. » (Bêta R)

La structure projet qui a été mise en place, de petite taille, s’est avérée être la même pour l’exploration et l’exploitation. Innovation radicale et incrémentale ont été obtenues de façon concomitante grâce à l’action de l’équipe.

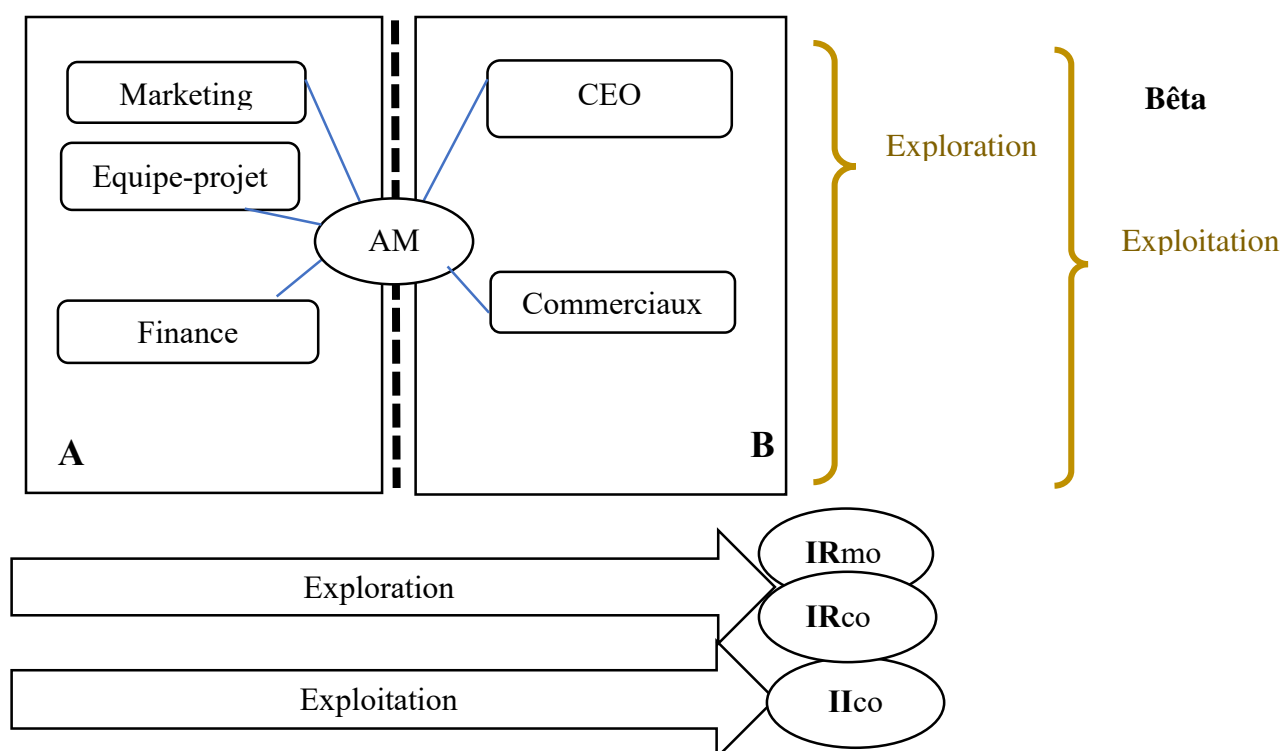


Figure 20. Exploration et exploitation dans le projet Bêta.

Au vu des éléments développés précédemment, **il nous apparaît donc pertinent de dissocier ambidextrie contextuelle portée par l’alliance manager et ambidextrie contextuelle portée par les équipes fonctionnelles**, pour comprendre l’enjeu associé à l’ambidextrie contextuelle. L’alliance manager demeure le levier de la coordination, et cette coordination implique dans son cercle proche l’alliance manager en miroir, parfois le chef de projet, et parfois des éléments du top management. La figure suivante (**figure 21**) représente le réseau de relations que l’alliance manager établit avec ces cercles relationnels. Les liens représentés par un trait (bleu ou rouge) identifient la nature des liens (hiérarchique ou non) ; le lien le plus épais est le lien dominant constaté dans les projets, le lien le plus fin est le lien secondaire constaté.

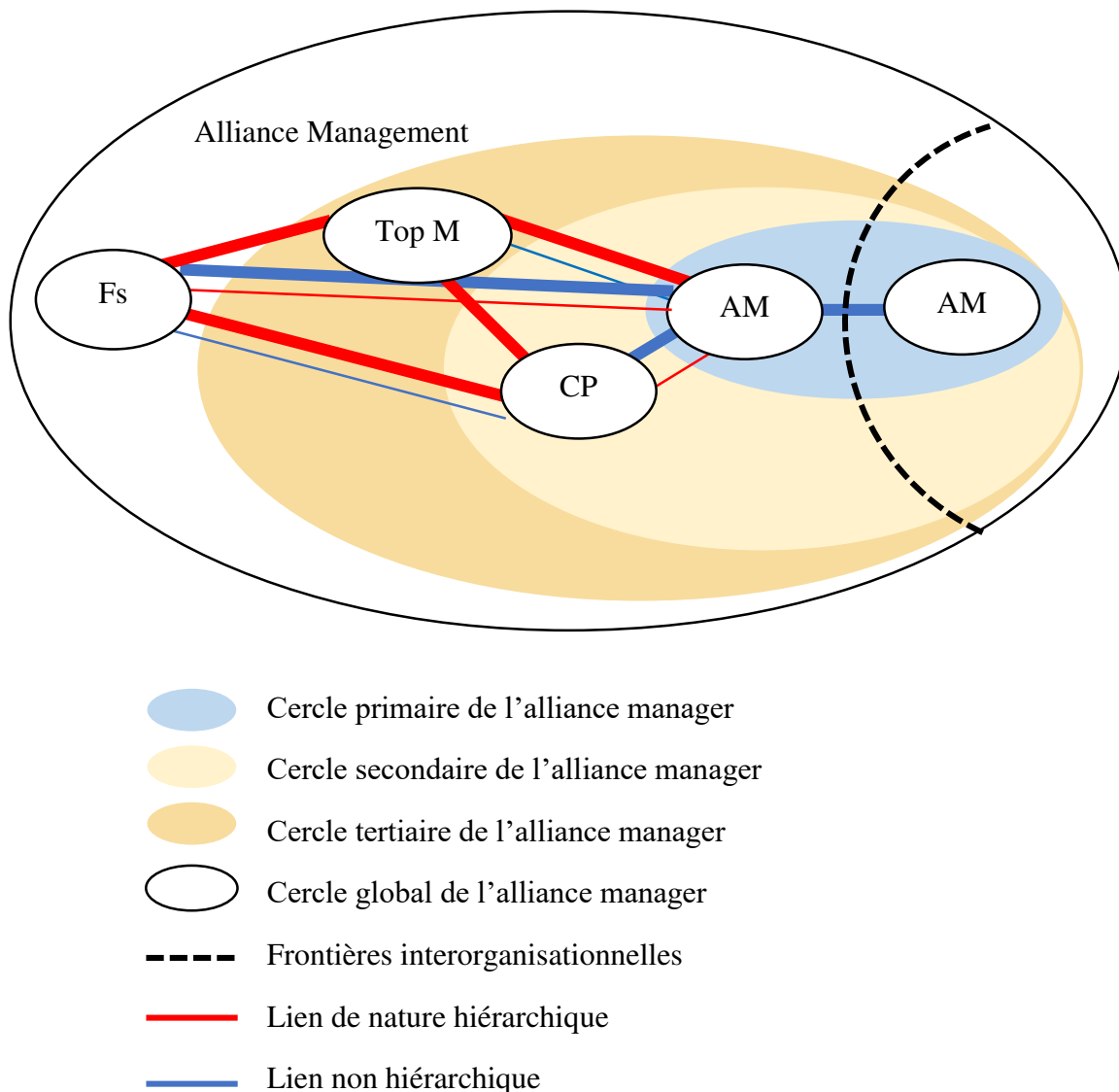


Figure 21. Liens générés dans le cadre de l'ambidextrie contextuelle par l'alliance manager.

Les liens habituellement dominants dans les projets d'alliance sont les plus épais, tandis qu'ils n'excluent pas un lien hiérarchique entre deux acteurs (trait fin). Dans les 18 projets étudiés, le top management (membre de l'équipe dirigeante hors CEO, noté Top M) a toujours eu un lien hiérarchique avec les chefs de projets, et l'alliance manager (AM) est toujours dans une relation égalitaire avec son miroir quand il existe, ce pourquoi nous n'avons pas représenté de lien hiérarchique entre ces deux acteurs dans le schéma. Le premier cercle de l'alliance manager est constitué par l'alliance manager avec son miroir. C'est le noyau nécessaire au fonctionnement de tout projet (quand un miroir existe), capable d'assurer l'ambidextrie contextuelle (cercle bleu). Le cercle secondaire intègre le chef de projet (noté CP) tandis que le cercle tertiaire

intègre le top management. Le cercle secondaire est mobilisé plus souvent que le cercle tertiaire, les chefs de projet étant en contact plus étroits avec l’alliance manager que les dirigeants. Enfin, le cercle global intègre les fonctions (notées Fs). Nous n’avons pas représenté les relations avec des acteurs externes au projet. Le schéma illustre la diversité des liens qu’un alliance manager peut établir et la façon dont il va manipuler ces liens (biais hiérarchique ou posture plus démocratique). Adaptée au boundary-spanner, nous pouvons suggérer que les mêmes postures sont possibles.

6.1.2.3. Propositions de recherche associées à l’ambidextrie contextuelle individuelle et fonctionnelle.

En synthèse des éléments développés dans précédemment concernant l’ambidextrie contextuelle individuelle, nous pouvons élaborer les propositions suivantes pour de futures recherches sur l’ambidextrie contextuelle :

<p>P2a. Pour atteindre l’ambidextrie contextuelle, le manager d’alliance (<i>voire le boundary-spanner</i>) doit manipuler des liens de nature non hiérarchiques avec les acteurs directement concernés par les activités d’exploration et d’exploitation.</p>
<p>P2b. Pour atteindre l’ambidextrie contextuelle, le manager d’alliance (<i>voire le boundary-spanner</i>) doit développer une vision écosystème.</p>
<p>P2c. Pour atteindre l’ambidextrie contextuelle, le manager d’alliance (<i>a fortiori le boundary-spanner</i>) doit développer une démarche proactive de création de sens et de cohésion à destination des acteurs concernés par les activités d’exploration et d’exploitation.</p>
<p>P2d. Pour atteindre l’ambidextrie contextuelle, le manager d’alliance (<i>voire le boundary-spanner</i>) doit posséder un profil minimum : expertise, expérience et réactivité.</p>
<p>P2e. Pour atteindre l’ambidextrie contextuelle, le manager d’alliance (<i>voire le boundary-spanner</i>) doit évoluer dans un contexte de trou d’informalité.</p>

Concernant l'ambidextrie contextuelle fonctionnelle, les propositions sont les suivantes :

<p>P3a. Pour atteindre l'ambidextrie contextuelle fonctionnelle, les objectifs doivent être clairement partagés au sein des équipes fonctionnelles qui vont explorer et exploiter. Dans ce cadre, l'alliance manager (<i>voire le boundary-spanner</i>) agit horizontalement pour informer et fédérer les équipes.</p>
<p>P3b. Pour atteindre l'ambidextrie contextuelle fonctionnelle, les équipes doivent posséder un profil minimum : expérience dans leur domaine et motivation à travailler en interdisciplinarité. Dans ce cadre, l'alliance manager (<i>a fortiori le boundary-spanner</i>) participe activement à la constitution des équipes.</p>
<p>P3c. Pour atteindre l'ambidextrie contextuelle fonctionnelle, les informations échangées doivent être de nature stratégique (<i>c'est à dire actionnables, une fois traitées par les acteurs, leur réponse à ces informations impacte sur les évènements du projet</i>) au sein des équipes fonctionnelles qui vont explorer et exploiter. Dans ce cadre, l'alliance manager (<i>voire le boundary-spanner</i>) adopte une posture active et est à l'origine de ces informations stratégiques.</p>
<p>P3d. Pour atteindre l'ambidextrie contextuelle fonctionnelle, le Top Management doit soutenir clairement la démarche et la diffuser. Dans ce cadre, l'alliance manager (<i>a fortiori le boundary-spanner</i>) est un militant politique dans la communication <i>top-down</i>.</p>
<p>P3e. Pour atteindre l'ambidextrie contextuelle fonctionnelle, une dynamique d'apprentissage doit être mise en place. Dans cadre, l'alliance manager (<i>a fortiori le boundary-spanner</i>) construit une plateforme permettant de faire transiter les flux de connaissances pour les équipes concernées.</p>

Enfin, pour répondre à QR1, nous devons analyser l'ambidextrie de réseau qui a été constatée dans 3 des 18 projets étudiés (projets Gamma, Delta et Mu). C'est l'objet du point suivant.

6.1.3. L'ambidextrie de réseau dans les projets étudiés

L'ambidextrie de réseau n'a pas pu être identifiée de façon stricte, dans le sens où les projets n'ont pas « externalisé » ou « sous-traité » l'exploration ou l'exploitation. Cependant, elle constitue une forme d'ambidextrie structurelle extrême, qui met en jeu deux partenaires dans le projet, dont l'un explore, et l'autre exploite. Les verbatims associés à cette forme sont analysés pour caractériser cette forme d'ambidextrie dans les alliances (6.1.3.1.) et feront l'objet, comme précédemment, d'un jeu de propositions de recherche (6.1.3.2.).

6.1.3.1. Caractérisation de l'ambidextrie de réseau

Le premier élément que nous avons constaté concerne le discours de certains répondants, qui met en évidence une forme de **frontière cognitive forte** entre les acteurs du projet où les acteurs en contact avec les alliances managers considèrent l'entité projet comme un véritable corps artificiel où se « greffent » des corps étrangers.

Autrement dit, la **culture organisationnelle** des acteurs du projet est clairement **prédominante**, contrairement aux autres formes d'ambidextrie où elle semble être une culture « à côté des autres cultures ». Il s'ensuit que le projet, malgré sa volonté d'uniformisation relationnelle et l'action de l'alliance manager, préserve des cultures et vocabulaires (des langages) frôlant parfois l'« ostracisme » vis-à-vis des partenaires.

« On a nos pratiques, nos règles. On est ensemble, mais on ne se mêle pas des affaires de l'autre. Ça reste très cordial, quoi. Chacun est expert dans son domaine, et chacun sait ce qu'il peut tirer de l'autre, en toute bonne foi. » (Gamma R)

« Une alliance, ce n'est pas une fusion non plus. » (Gamma R)

« On est là pour réunir les forces vives pendant un laps de temps, avant de se séparer. Je recherche la cohésion durant le projet, car on doit accompagner Delta B. Une fois qu'on a atteint nos objectifs, chacun est libre. » (Delta R)

« Vous savez, quand l'autre, en face, n'a pas vraiment les mêmes objectifs, on fait comme on peut. Aller en externe, c'est pas facile, il faut toujours s'adapter. » (Mu R)

Il y a peu d'objectifs communs, mais remplir ses objectifs ainsi que ceux du partenaire demeure malgré tout sur la grille de la réussite du partenariat. Dans ce cadre, les indicateurs techniques,

financiers, objectifs, sont prédominants. C'est l'alliance manager qui développe ce dispositif, prévu dès le départ. De façon générale, il se base principalement sur le contrat :

<p>« Je dois mettre en œuvre l'intention stratégique qui émane du contrat. » (Gamma R)</p>
<p>« L'alliance management doit pouvoir permettre au projet et au contrat défini d'être implémenté, exécuté de façon la plus efficace possible : rapidement, facilement, avec le moins de déperdition possible. Pour moi, on est chargés de maximiser le contrat, de le rendre le plus fructueux possible » (Gamma R)</p>
<p>« L'alliance manager, il est là pour s'assurer que le contrat est bien appliqué. » (Gamma R)</p>
<p>« L'alliance manager en pharmacie s'occupe de mettre en pratique les éléments d'un contrat, décidées par les deux sociétés. [...] Les clauses sont définies. On y participe, et on vérifie que tout se passe comme prévu. » (Gamma R)</p>
<p>« [Il faut] bien comprendre la façon dont travaille son partenaire et ses objectifs à lui, parce qu'il faut les remplir, étant donné qu'on est là aussi pour que la relation fonctionne ! » (Delta R)</p>
<p>« Le contrat est là pour cadrer la relation. Si le partenaire s'écarte, on a un moyen pour leur dire : 'Attention, il y a un signal, une alerte à donner', et ça permet de légitimer notre soutien, nos remarques. » (Delta R)</p>
<p>« Sur mon projet, on a fait une alliance parce que nous ne pouvions pas atteindre ses clients ; de l'autre côté, le partenaire peut les atteindre mais il n'a pas la propriété du produit, car il est à nous » (Mu R)</p>
<p>« On mesure la performance de l'alliance par le fait qu'on a réussi à mettre l'offre sur le marché. Il y a tout un tas d'indicateurs techniques et financiers connus, on ne révolutionne pas le truc. Je reprends ces indicateurs, je les adapte au projet, et on se met d'accord sur la façon dont on va mesurer, à la fin, notre performance » (Mu R)</p>
<p>« Cette année, il y a eu un petit virement ; ils prennent en compte les indicateurs relationnels, mais malheureusement ils n'ont pas réussi à se mettre d'accord sur la façon dont on doit prendre compte ces indicateurs. » (Mu R)</p>
<p>« On essaye d'être factuels, parce qu'une partie de la rémunération dépend de cela. » (Mu R)</p>

Malgré le rapport contractuel, et le regard sur la performance, il s'agit de respecter les cultures de chacun, de ne pas imposer sa vision, ce qui suppose du tact, de la diplomatie.

<p>« On ne peut pas les faire « rentrer dans le droit chemin » comme ça, vous imaginez. Il faut de la diplomatie, mais aussi de la poigne » (Gamma R)</p>
<p>« Parfois, on n'a pas la même approche, la même culture, et il faut faire l'effort de comprendre son partenaire dans l'alliance. Il faut alors expliquer notre culture, comprendre la leur, et agir en consensus. On ne peut pas forcer les gens à changer de culture, c'est peine perdue. » (Delta R)</p>
<p>« Ce travail de colle, c'est comme un puzzle ; il faut de la patience, beaucoup de persévérance, beaucoup de recul, donc beaucoup de tact et beaucoup de respect des autres, des différentes cultures et des différents tons . » (Mu R)</p>
<p>« Sur mon projet, on a fait une alliance parce que nous ne pouvions pas atteindre ses clients ; de l'autre côté, le partenaire peut les atteindre mais il n'a pas la propriété du produit, car il est à nous » (Mu R)</p>
<p>« On a surtout un rôle de diplomate, c'est-à-dire arrondir les angles. On arrondit tout ce qui n'est pas bon, et on fait beaucoup d'aplanissement. On essaye de mettre la bonne parole ou apporter une espèce de paix ou de pacification ; notre rôle est toujours de chercher des solutions et pas de mettre de l'huile sur le feu. » (Mu R)</p>

Chacun de ces projets est présenté, pour mieux comprendre les analyses qui seront faites par la suite. Dans le projet Gamma, Gamma A et Gamma B sont des entreprises du secteur pharmaceutique. Gamma A avait besoin de renouveler rapidement son offre avec de nouvelles molécules issue d'une R&D qu'elle n'a pas pu mobiliser elle-même pour diverses raisons.

Elle a donc fait appel à l'alliance, par un biais financier, où elle joue le **rôle de « sponsor »**. Elle soutient des start up capables d'innovation dont la démarche d'innovation est sanctionnée par une relation basée sur une licence.

La start up innove sur le plan radical, mais son cœur de métier n'étant pas d'exploiter ses produits, elle a préféré s'allier à Gamma A, qui la soutient en amont, et laisse à Gamma A l'exploitation de ses produits. Gamma B explore et Gamma A exploite.

« L'une des activités principales d'un labo en recherche et développement consiste à créer des alliances avec d'autres labos ou avec des start up, pour générer des molécules que nous n'avons pas dans leur pipeline, et les soutenir dans ce développement. On partage alors les moyens de développement, et donc les risques et les coûts [...] [Les] petites start up trouvent des idées, des concepts, mais préfèrent les vendre à de grandes entreprises pharmaceutiques, qui elles, ont la capacité de développer et de commercialiser la molécule avec les contraintes réglementaires, etc [...] Dans le cas de notre projet [de distribution exclusive], on l'a récupéré [la molécule] au moment de l'enregistrement » (Gamma R)

« Il n'y a pas eu de structure particulière. Dès que l'on prend une licence, on intègre le produit comme si c'était un produit issu de notre propre R&D Gamma A, et il est pris en charge à tous les niveaux de département de l'entreprise. [...] Dans ce projet, vu que la molécule était déjà à disposition, nous l'avons achetée, et le département R&D n'était donc pas investi. C'est le département marketing-vente qui a joué. L'alliance s'est jouée sur le fait de soutenir financièrement nos partenaires qui ont créé le produit, et qui nous l'ont confié ensuite pour générer de la valeur. Toutes les fonctions associées par l'enregistrement, développement clinique, étaient par contre concernées, puisqu'il fallait tester le produit, etc, pour que le projet ne meure pas. » (Gamma R)

« On doit soutenir, coordonner, négocier, résoudre, apaiser, mais pas se substituer non plus. » (Gamma R)

Bien que Gamma A exploite et laisse l'exploration à Gamma B, elle met à disposition de Gamma B des interlocuteurs pour assurer un suivi et un sponsor dans la relation d'alliance. Cette relation amont distingue le projet d'une relation client-fournisseur classique.

« Le seul endroit où ils n'ont pas d'interlocuteur direct, c'est au niveau marketing vente, puisqu'eux n'ont pas d'expertise dans le domaine, donc il n'y avait selon eux personne à mettre en face. En pharmacie c'est assez codifié, donc il est vrai que toutes les fonctions (manufacturing, qualité, réglementaire, R&D...) ont forcément des interlocuteurs. » (Gamma R)

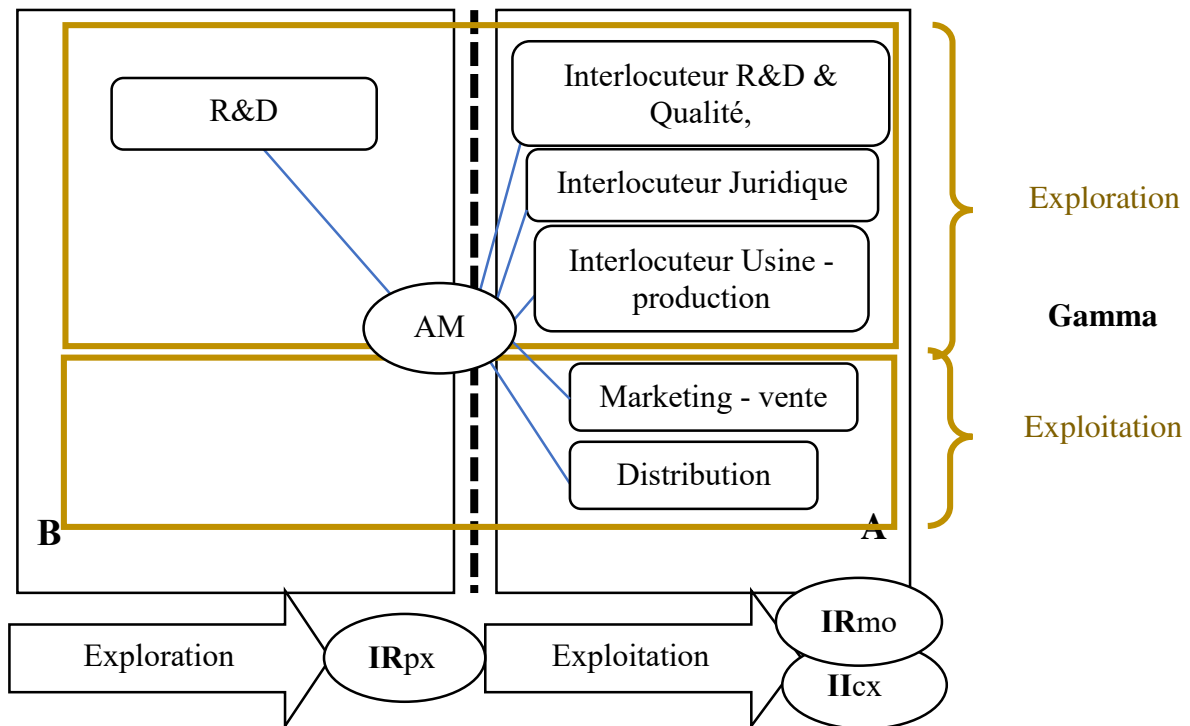


Figure 22. Exploration et exploitation dans le projet Gamma.

La même configuration se retrouve dans les projets Delta et Mu.

« Il faut comprendre ce que signifie une alliance pour un intégrateur qui cherche l'innovation. [...] L'intégrateur système n'a pas une volonté de faire des investissements dans son business model [...] de façon générale, les SSII et les intégrateurs font très peu d'investissement. Leur moteur de croissance des SSII se situe dans le recrutement et la formation de nouveaux collaborateurs. On va donc toujours chercher des pistes de croissance en se disant : 'Sur quels types de marché va-t-on faire de la croissance ?' » (Delta R)

« Quand je suis arrivé sur l'alliance, on était en train de définir un certain nombre de pistes sur lesquels Delta A souhaitait investir, en tant que marché, mais aussi par rapport à d'autres produits. On a vu ce logiciel comme un vecteur qui favorisait la croissance. » (Delta R)

Delta A pouvait, grâce à l'alliance, assurer le développement d'un logiciel novateur avec Delta B (exploration) et l'intégrer dans son offre, assurant son cœur de métier (exploitation).

« L'avantage du logiciel, c'est qu'il était vraiment porteur d'une opportunité d'innovation. Il avait un degré de sophistication qui était vraiment nouveau et intéressant pour l'avenir. » (Delta R)
« L'alliance est très partie prenante là-dedans. Dès qu'il s'agit de mettre en avant les nouvelles technologies, Delta B nous aide. Delta B nous transfère des compétences techniques, en nous assurant des formations. Il nous permet aussi de tester ses logiciels, etc, et donc de monter nous-mêmes en compétences. » (Delta R)
« Notre boulot, c'est l'intégration, le déploiement » (Delta R)

L'alliance Delta est bénéfique pour les partenaires ; si Delta A jouit d'une innovation radicale dans son offre, grâce à l'expertise de Delta B, Delta B, lui, est assuré de rentes.

« Delta B n'a pas perdu dans l'affaire [...]. Un éditeur a de très très bonnes marges [rires]. » (Delta R)

De la même manière, nous pouvons schématiser l'exploration et l'exploitation pour Delta.

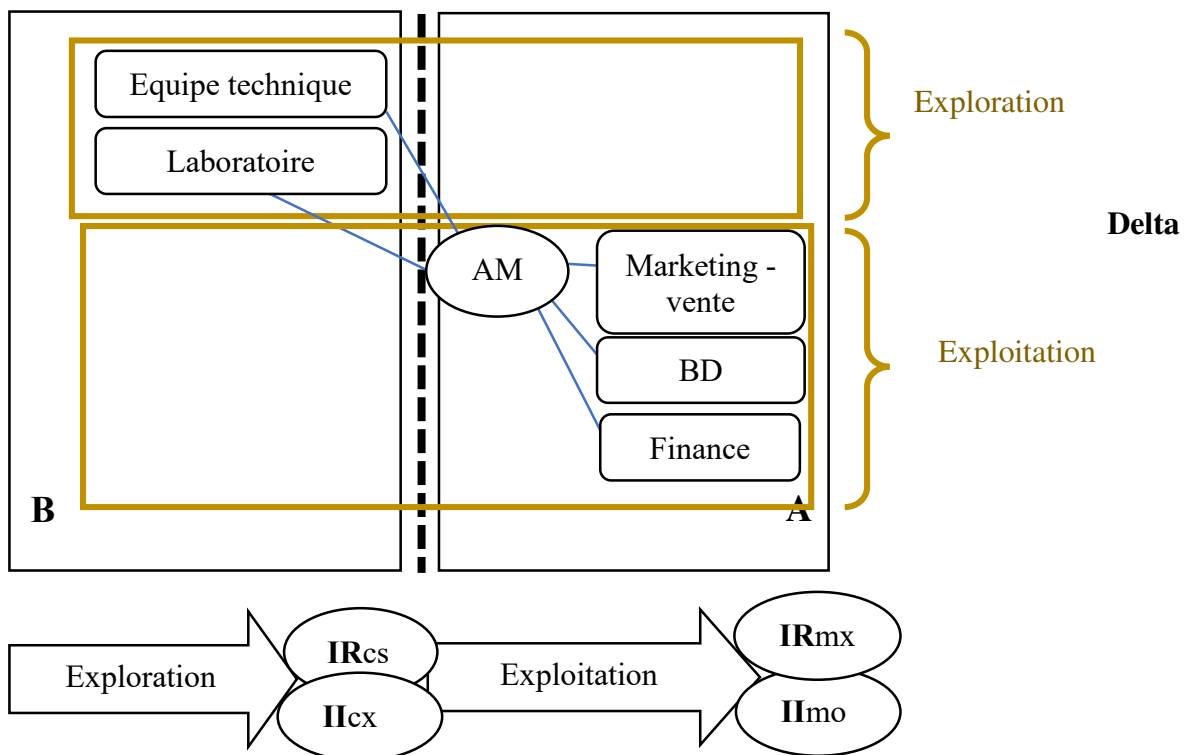


Figure 23. Exploration et exploitation dans le projet Delta.

Enfin, le projet Mu, dans le monde pharmaceutique, met en relation deux organisations, Mu A et Mu B, qui ont vu dans l'alliance un moyen de se développer rapidement en accédant aux ressources de l'autre. Mu A, propriétaire d'une molécule développée de façon coûteuse, voulait accéder à un nouveau marché, celui de Mu B, par complémentarité de distribution. Elle a ainsi laissé la possibilité à Mu B de dégager des marges en distribuant une molécule répondant aux contraintes sur le marché de Mu B:

« Nous avec l'alliance, nous avons proposé notre produit à des clients que nous n'avons pas dans notre cible stratégique » (Mu R)

« Le projet consistait en la mise à disposition d'un produit de notre société, pour la commercialisation et le marketing, dans tous les parties du monde où nous on n'est pas présents ; c'est donc une complémentarité de distribution. On avait une molécule, et on devait l'adapter pour accéder à de nouveaux marchés, grâce à notre partenaire. » (Mu R)

« Eux, ils nous mettent à disposition leurs ressources humaines pour le côté pharmacovigilance, et un marketing réglementaire là où ça s'applique. » (Mu R)

« Les principaux objectifs du projet, c'est d'augmenter les ventes et la présence géographique » (Mu R)

L'alliance s'est faite avec Mu B du fait de sa présence et son expérience sur le marché :

« C'est un compétiteur qui est connu, et qui est sur le marché depuis très longtemps. C'était donc un gage de qualité de renom et d'affinités culturelle » (Mu R)

Mu R assurait la mise en contact entre le produit développé en R&D et la promotion marketing pour investir le marché de Mu B, soutenue par la fonction Finance. Ces deux départements n'ont pas assuré l'exploitation ; ils ont été interlocuteurs pour favoriser la distribution de la licence dans le partenariat. L'exploitation-même s'est faite de façon « externalisée », grâce à Mu B.

« J'ai fait en sorte que la commercialisation du produit en licence soit effective, car on avait engagé pas mal d'argent dessus » (Mu R)

« Le marketing a fait la promotion, le financier était content, et moi, j'ai déroulé le tapis rouge [pour assurer] la licence de distribution, et on pouvait accéder du marché. » (Mu R)

L'articulation des phases d'exploration et d'exploitation est illustrée dans le schéma suivant (figure 24).

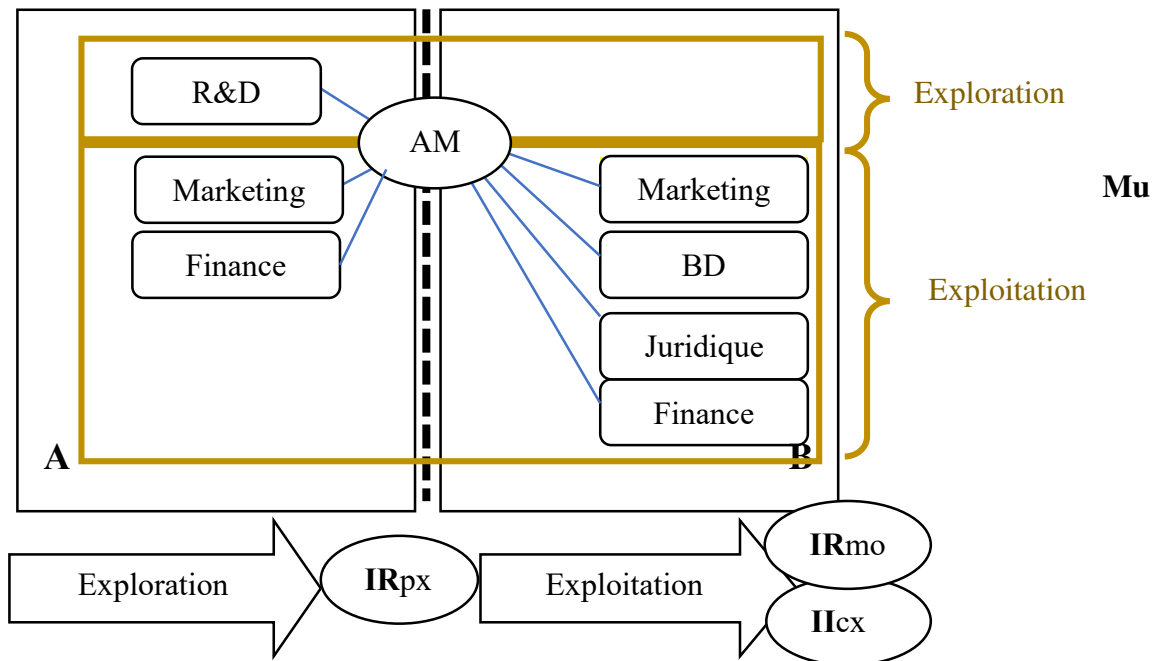


Figure 24. Exploration et exploitation dans le projet Mu.

En résumé, les fiches-projets, méls et verbatims nous indiquent que Gamma, Delta et Mu sont les trois projets où une forme d'ambidextrie « de réseau » peut être envisagée. Gamma a choisi le mode d'une distribution exclusive dans l'alliance ; elle avait les ressources financières et les capacités marketing, mais pas la compétence R&D sur ce marché. Delta a également « externalisé » l'exploration dans son projet d'alliance. Au contraire, Mu a « externalisé » l'exploitation et cherché un moteur d'innovation par le biais d'alliances, parce qu'elle avait les ressources (compétences) pour innover, mais elle manquait de visibilité marché. Elle a trouvé en Mu B le moyen de partager les risques, et d'assurer l'exploitation de son innovation.

L'ambidextrie de réseau semble ainsi constatée dans les cas d'alliance de licences de distribution, d'alliances avec des start up, etc. Elle apparaît comme une forme typique des alliances où l'un des membres tient à se **concentrer sur cœur de métier**. Elle constitue le reflet d'un choix comparable à une « externalisation volontaire », où l'alliance est un moyen d'assurer l'une ou l'autre des logiques de façon exclusive. **La ressource financière devient alors essentielle** et l'imbrication des ressources respectives, dans le projet, faible. Un lien de « sponsor » lie les membres du projet, en tant qu'accompagnateur dans la démarche.

Conformément à la littérature, l'ambidextrie de réseau :

- Reflète une volonté d'externaliser la logique d'exploration ou d'exploitation. Afin de mettre en exergue la dynamique entre ces deux organisations, mais aussi prendre en compte la possibilité qu'il y ait plus de deux organisations en partenariat, nous pourrions considérer l'organisation qui explore comme l'« acteur explorant », et l'organisation qui exploite comme l'« acteur exploitant ».

L'analyse menée permet d'ajouter des caractéristiques complémentaires pour comprendre cette forme d'ambidextrie :

- Dans cette forme d'ambidextrie, la culture organisationnelle des acteurs est largement dominante ;
- Dans cette forme d'ambidextrie, les partenaires désirent clairement conserver leur cœur de métier ;
- Dans cette forme d'ambidextrie, la ressource principale est la ressource financière, le contrat le moyen principal de coordination et les objectifs relativement non communs ;
- Dans cette forme d'ambidextrie, l'un des partenaires, le principal investisseur, peut jouer potentiellement un rôle de « sponsor » : puisqu'il ne développe pas avec son partenaire une structure d'exploration ou d'exploitation, il est relativement en retrait de ses activités, et se « contente » de le soutenir dans sa démarche ; c'est l'alliance manager qui porte ce rôle.

Ces éléments caractéristiques nous permettent de proposer le jeu de propositions associé à cette forme d'ambidextrie en lien avec l'action de l'alliance manager.

6.1.3.2. Propositions de recherche associées à l'ambidextrie contextuelle individuelle et fonctionnelle.

En synthèse des éléments développés précédemment concernant l'ambidextrie de réseau, nous pouvons élaborer les propositions suivantes pour de futures recherches, qui prennent en compte l'action potentielle de l'alliance manager :

P4a. Lorsqu'une ambidextrie de réseau est constatée, la culture organisationnelle des acteurs est prédominante vis-à-vis des autres cultures associées au partenariat. Le désir des organisations est de conserver leur cœur de métier. Dans ce cadre, le manager d'alliances (*voire le boundary-spanner*) doit particulièrement respecter ces différences culturelles et faire preuve de diplomatie.

P4b. Lorsqu'une ambidextrie de réseau est constatée, la principale ressource utilisée est de nature financière. Il existe une forte différence d'objectifs. Dans ce cadre, le manager d'alliance (*voire le boundary-spanner*) doit chercher à satisfaire les différents objectifs des partenaires dans la mise en œuvre des activités d'exploration et d'exploitation. Il est l'acteur qui doit développer un système de mesure le plus objectif possible ; les composantes relationnelles de cette mesure sont relativement absentes. Le contrat est l'outil principal qu'il mobilise.

P4c. Lorsqu'une ambidextrie de réseau est constatée, l'un des partenaires occupe la posture de « sponsor ». Dans ce cadre, c'est l'alliance manager (*voire le boundary-spanner*) qui endosse cette responsabilité pour le compte de son organisation.

6.1.4. Synthèse sur la caractérisation des formes d'ambidextrie dans les alliances

Les trois formes d'ambidextrie ont été identifiées dans le groupe de projets associés aux différents répondants de notre étude. Au vu des développements précédents, qui confirme certains éléments issus de la littérature, et est complétée par notre analyse des données, nous proposons donc de caractériser les formes d'ambidextrie dans les alliances selon le tableau suivant (**tableau 25**). Des propositions ont été précédemment énoncées. Dans cette thèse, l'objectif n'est pas de les confirmer. Cependant, en tant que résultats de recherche, elles éclairent la caractérisation potentielle des formes d'ambidextrie ainsi que les liens possibles entre ces formes et l'action de l'alliance manager. Nous répondons à la première question de recherche (QR1) : *Sous quelle(s) forme(s) l'ambidextrie peut-elle être constatée dans les alliances ?* mais puisque des éléments éclairent l'action de l'AM dans ce cadre, nous répondons finalement aussi partiellement à la troisième question de recherche (QR3) : *De quelle manière les rôles sont-ils mobilisés spécifiquement dans la gestion de l'ambidextrie ?*

Les éléments provenant de la littérature et qui ont été confirmés par notre étude sont en noir. Les éléments issus de notre travail d'analyse des projets (fiches-projets) et des verbatims de la grille d'analyse finale sont en bleu.

Puisque l'ambidextrie de réseau est une forme d'ambidextrie structurelle « extrême », nous la plaçons à la suite de l'ambidextrie structurelle. De la même manière, les éléments relatifs à l'ambidextrie contextuelle fonctionnelle succèdent l'ambidextrie contextuelle individuel (de l'alliance manager).

Les analyses effectuées rendent compte de l'action de l'alliance manager au regard des formes d'ambidextrie. Comme suggéré dans les propositions, la possibilité d'élargir l'action de l'alliance manager (dans les alliances) à celles du boundary-spanner (dans les partenariats) dans la gestion de l'ambidextrie pourrait être envisagée, mais il n'est pas possible, à l'heure actuelle, d'effectuer une telle généralisation. Le tableau demeure donc concentré sur l'alliance manager.

Ambidextrie	Éléments caractéristiques
Structurelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les unités fonctionnelles assurent des tâches exclusivement liées à l'exploration ou l'exploitation. ▪ Les unités fonctionnelles sont relativement cloisonnées dans le projet, communiquent peu entre elles. ▪ L'ambidextrie structurelle peut être gérée au moyen de l'ambidextrie contextuelle, portée par un acteur-pivot situé aux frontières des unités fonctionnelles.
	<p style="text-align: center;">Lien avec l'action de l'alliance manager...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'alliance manager, pivot dans le projet, serait indispensable entre elles. Il articule les logiques en respectant les métiers de chaque fonction et en cherchant des synergies dans son action pour assurer au mieux l'ambidextrie structurelle. ▪ L'alliance manager communique des informations dans une dynamique relativement « passive » (les informations qu'il distribue en quantité, mais triées, ne sont pas actionnables par les acteurs qui les reçoivent). Ce travail permet de garder l'ossature du partenariat sur laquelle se greffent les fonctions qui vont explorer ou exploiter.
De réseau	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La logique d'exploration ou d'exploitation est externalisée par un acteur organisationnel auprès du/des partenaire(s). ▪ L'acteur explorant et l'acteur exploitant conservent avec vigueur leur culture organisationnelle. ▪ Les acteurs qui explorent ou qui exploitent restent dans leur cœur de métier. ▪ La ressource financière est la principale ressource liant les acteurs explorant et exploitant ; les objectifs sont relativement différenciés. ▪ Un acteur jouera potentiellement un rôle de « sponsor » vis-à-vis de l'autre.
	<p style="text-align: center;">Lien avec l'action de l'alliance manager...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le manager d'alliances respecte les différences culturelles, est diplomate. ▪ Il est relativement en retrait, extérieur aux activités dont s'occupe le partenaire. ▪ Il développe un système de mesure avec des critères les plus objectifs possibles pour l'exploration et l'exploitation. Le contrat est l'outil de coordination principal qu'il mobilise. ▪ Il endosse la responsabilité de sponsor pour le compte de son organisation.

Contextuelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'alliance manager a une fine connaissance des différentes phases / étapes du projet. Il s'inscrit dans une vision d'écosystème. ▪ Il a des capacités individuelles permettant de reconnaître quand il explore et quand il exploite (expertise, expérience, réactivité). ▪ Il évolue avec aisance horizontalement (vis-à-vis des acteurs du terrain), mais aussi verticalement (vis-à-vis de la hiérarchie). ▪ Il a besoin de « trous d'informalité » pour assurer les deux logiques. ▪ Il crée du sens au travail collaboratif. ▪ Il doit supporter des tensions cognitives fortes. ▪ Il manipule des liens de nature non hiérarchiques avec les acteurs concernés par les activités d'exploration et d'exploitation.
Contextuelle fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les unités fonctionnelles possèdent des capacités (expérience dans leur domaine et motivation à travailler en interdisciplinarité). ▪ Elles communiquent intensément et apprennent du travail collaboratif. ▪ L'ambidextrie contextuelle fonctionnelle est favorisée par un partage clair des objectifs et un soutien important du Top Management. <p style="text-align: center;">Lien avec l'action de l'alliance manager...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'alliance manager développe une relation très étroite avec les unités fonctionnelles, basées sur un échange égalitaire et un posture « active » vis-à-vis des informations transmises (elles sont actionnables : une fois traitées par les acteurs, leur réponse à ces informations impacte sur les événements du projet). ▪ Il participe activement à la constitution des équipes. ▪ Il pousse le Top Management pour qu'il soutienne l'innovation des équipes. ▪ Il construit une plateforme permettant de faire transiter les flux de connaissances pour les équipes concernées, pour un apprentissage « tout de suite ».

Tableau 25. Synthèse sur les éléments caractéristiques des formes d'ambidextrie et les liens potentiels avec l'action de l'alliance manager.

Rappelons que notre analyse de la place de l'alliance manager dans le cadre de ces trois formes constitue aussi une réponse partielle à QR 3 ! Cette réponse est partielle, car elle ne prend pas en compte les rôles de l'alliance au regard des rôles identifiés dans la littérature. Nous avons identifié ces éléments en confrontant les verbatims associés aux différentes formes d'ambidextrie. Pour répondre complètement à QR3, et par la même occasion à la problématique, il est donc nécessaire de répondre à QR2 : *Quels rôles les managers mobilisent-ils dans les alliances ?* C'est l'objet du point suivant.

6.2. Identification des rôles des managers d'alliances

Nous avons vu dans le point précédent que les alliance managers sont potentiellement impliqués à divers degrés avec les 3 formes d'ambidextrie. Or, ce travail doit être complété par une analyse des rôles de l'alliance manager, afin de comprendre en profondeur comment ceux-ci peuvent être reliés à son action dans la gestion de l'ambidextrie. La forme d'ambidextrie contextuelle, nous l'avons vu, participe à la réalisation des formes d'ambidextrie structurelles et contextuelle fonctionnelle. En ce sens, les rôles mobilisés par l'alliance manager deviennent le principal outil pour gérer l'ambidextrie contextuelle qui impacte les autres formes d'ambidextrie.

Suivant les développements menés en première partie, nous vérifions si les rôles identifiés préalablement dans la littérature (rôles de représentant, diffuseur, traducteur, coordinateur, architecte) ont été retrouvés dans l'ensemble des projets. Le **tableau 25** synthétise ce travail ; d'autres rôles sont identifiés par la suite et permettent de compléter la liste de rôles.

N °	Nom Projet	Représentant	Diffuseur	Traducteur	Coordinateur	Architecte
1	Alpha	x	x	De la stratégie	x	Du projet De relations
2	Beta	x	x	De la stratégie Des partenaires Des cultures	x	
3	Gamma	x	x	De la stratégie Des cultures	x	
4	Delta	x	x	De la stratégie	x	Amont
5	Epsilon	x	x	Des cultures	x	Amont / gouvernance
6	Dzeta	x	x	De la stratégie	x	Amont
7	Eta	x	x	Des besoins	x	Amont
8	Teta	x	x	Des cultures	x	Amont / gouvernance
9	Iota	x	x	Des besoins	x	
10	Kappa	x	x	Des cultures Des besoins	x	Amont / gouvernance
11	Lambda	x	x	Des discours	x	De relations
12	Mu	x	x	De la stratégie	x	
13	Nu	x	x	Des cultures Des stratégies	x	Amont
14	Xi	x	x		x	
15	Omicron	x	x	Des besoins	x	Du projet
16	Pi	x		Des cultures		
17	Rhô	x	x	Des cultures	x	Du projet
18	Sigma	x	x		x	Du projet
Σ	18	18	17	16	17	12

Tableau 26. Rôles identifiés dans les 18 projets au regard de la liste préétablie issue de la littérature.

Les 5 rôles identifiés préalablement dans la littérature précédemment ont été retrouvés dans l'ensemble des projets, mais à une fréquence différente. Le rôle de représentation interne et externe (codé RREPR dans la grille issue de NVivo) a été identifié dans les 18 projets, les rôles de diffuseur d'informations (codé RHUB) et de coordinateur / facilitateur (RCOOR) dans 17 projets sur 18, le rôle de traducteur (RTRAD) dans 16 et le rôle d'architecte dans 12. L'identification de ces 5 rôles a été relativement simple, puisqu'ils faisaient l'objet de questions précises du guide d'entretien.

A la différence des rôles de représentation, de diffuseur d'information et de coordination, les rôles de traducteur et d'architecte revêtent des réalités variées pour les répondants. Chacun des rôles est abordé par la suite et inscrit dans une et/ou l'autre des logiques d'exploration et d'exploitation. A la manière du point précédent, une analyse des verbatims associés aux questions du guide relatifs aux rôles de l'alliance manager est effectué ; les verbatims illustratifs sont présentés.

6.2.1. Rôle de représentation interne et externe dans l'alliance

Le rôle de représentation interne et externe a été identifié dans les 18 projets. Il est considéré comme important pour les répondants, qui le considèrent comme une figure de légitimité aux yeux de l'ensemble des partenaires du projet, ce qui peut conduire parfois à des doubles- voire triples-casquettes qui sont souvent mal acceptées.

« Le rôle de représentation est important [...] On est le visage de l'entreprise, pour eux, c'est clair. On est un peu l'ambassadeur des idées ou en tout cas de la philosophie de l'entreprise pour laquelle on travaille. [...] On a un rôle de représentation de l'alliance à double direction, et ça c'est le plus compliqué. Et oui, autant c'est clair pour l'entreprise d'en face de me considérer comme le représentant de mon entreprise, mais en interne il est difficile de faire accepter ma casquette en tant que représentant, aussi, du partenaire ! » (Epsilon R)

L'absence d'usage du biais hiérarchique, le manque de soutien du top management (éléments en correspondance avec le point précédent), la constellation d'intérêts et la résistance au changement peuvent expliquer la difficulté à légitimer les différentes casquettes de l'alliance manager. Le métier d'alliance manager semble être conditionné par la légitimité de leur fonction auprès du projet.

<p>« Ah, mais c'est sa première mission ! [rires] On est le porte-drapeau de la qualité de son entreprise, de son savoir-faire, de sa génétique. Mais pas que... Quoi qu'il fasse, il va forcément être le représentant de son entreprise, pour les partenaires, mais aussi celui des intérêts du partenaire, en interne. Et cette double-représentation, elle induit forcément, comment dire, des distorsions cognitives, des problèmes d'incompatibilité, parfois » (Bêta R)</p>
<p>« Je suis plutôt cross secteur, cross divisions, cross tout, quoi ! [rires] Il n'y a pas de relations hiérarchiques dans ce cadre-là » (Delta R)</p>
<p>« La résistance au changement a été considérable ! Elle était, en plus, active, par le fait de gens qui ne croyaient pas au projet. Elle était aussi passive, par des gens qui avaient des responsabilités et qui se disaient qu'ils avaient d'autres choses à faire » (Dzeta R)</p>
<p>« On a plus une reconnaissance externe qu'interne » (Mu R)</p>

Le rôle de représentation est le rôle systématiquement retrouvé dans les 18 projets. L'analyse des verbatims montre qu'il tend à s'inscrire dans une logique d'exploitation.

<p>« En gros, Gamma A a une voix : l'alliance manager. C'est lui qui va porter les problématiques auprès des acteurs. » (Gamma R)</p>
<p>« Je représente mon entreprise, l'entreprise partenaire, et même mon équipe au quotidien. » (Delta R)</p>
<p>« Quelles sont les conditions ? ...Je dirai qu'il faut de la visibilité. Si personne ne sait que je suis là, que je m'occupe de l'alliance, ça ne va pas fonctionner. Il faut que j'ai une certaine visibilité, et la direction joue un rôle dedans. Une fois que c'est clair, je peux travailler. » (Iota R)</p>
<p>« On a besoin de valoriser l'image en l'utilisant constamment auprès de tout le monde. [...] Je suis légitime parce qu'on dit que c'est moi qui fait, et les gens viennent me voir pour voir ce qu'on fait ensemble. » (Pi R)</p>

6.2.2. Rôle de hub informationnel

A côté du rôle de représentant, le rôle de hub informationnel a été confirmé dans la quasi-totalité des projets étudiés. Il constitue un rôle qui ne se cantonne pas à la diffusion simple d'information, mais met en évidence la place de véritable plate-forme de l'alliance manager. Non seulement celui-ci, identifié au sein du projet, reçoit et diffuse des informations, mais il les filtre, les trie, en émet, les « distribue ». C'est un rôle actif dans lequel l'alliance manager contrôle les flux d'informations qui circulent dans le projet, dans le dessein de le faire vivre et ne pas surcharger certains acteurs en flux d'informations inutiles.

<p>« <i>J'essaie, avec notre approche partenariale, de constituer une plateforme d'échange, pour fédérer certaines informations, les faire circuler</i> » (Bêta R)</p>
<p>« <i>C'est sûr ! Je vais relayer sur des réseaux les bonnes informations, à la bonne personne, si c'est pertinent de le faire.</i> » (Bêta R)</p>
<p>« <i>A moi ensuite de dispatcher l'information, à la bonne personne, et suivre l'affaire.</i> » (Gamma R)</p>
<p>« <i>Je dois faire en sorte que les gens se connaissent, m'assurer que la communication est ok. Je dois veiller à ce que les infos positives et même négatives remontent, et appeler les gus si nécessaire.</i> » (Delta R)</p>
<p>« <i>Toutes les informations un peu transversales, comme la stratégie générale, l'état actuel de l'alliance, du partenariat, les grandes dates, les grandes échéances, le modèle économique de l'alliance. Là, on doit diffuser les bonnes informations aux différents métiers. Tout le monde ne doit pas tout savoir sur tout, il faut savoir trier et dispatcher, aussi. On a un rôle de catalyseur, pour faciliter le flux d'informations. Si cela peut aider à faire avancer certains acteurs, on ne va pas hésiter à les transmettre. Mais si cela n'est d'aucune utilité, on ne va pas surcharger inutilement les gens non plus</i> » (Epsilon R)</p>
<p>« <i>On reçoit pas mal d'informations, et il faut repérer l'information qui va être intéressante, pour tel public.</i> » (Têta R)</p>
<p>« <i>Oui, c'est ce que je disais tout à l'heure, auprès de toute l'équipe commerciale du partenaire, leur donner le maximum d'informations pour qu'ils soient au maximum autonomes</i> » (Iota R)</p>
<p>« <i>Il faut diffuser, dans le cadre d'alliance, les éléments-clés du progrès autour de l'alliance, vers l'ensemble des publics impactés [...] On</i></p>

diffuse mais pas à tout le monde en même temps. A la Direction générale, on diffuse les grands jalons d'avancée, parce qu'ils ne veulent pas les détails du comment ! On les informe soit des grands jalons d'avancée, soit des points de blocage organisationnels ou techniques, voilà, donc soit les sujets-phares, ou simplement sur la bonne progression. On est plus synthétique. Et puis sur les gens de l'opérationnel, ben, là, on est très très dans l'opérationnel, avec des synthèses, des résultats, des détails techniques, enfin voilà. » (Nu R)

C'est un rôle éminemment exploratoire. Parfois, la diffusion d'information est très « passive », comme vu précédemment. Elle se traduit en termes de reporting, de bulletins...etc :

« On participe à des newsletters ; on a un minimum de communications sur cette communauté et on communique sur les résultats, sur l'avancement, sur quelque chose qui a bien marché » (Mu R)

« Très largement en interne et à destination d'un peu tout le monde qui s'interroge sur qu'est-ce que ce projet » (Xi R)

« Oui forcément, au titre des reporting que je peux » (Sigma R)

L'information peut être utile aux acteurs, mais elle doit être parfois manipulée avec précaution. Toutes les informations n'ont pas la même valeur ; il existe des informations plus « sensibles » que les alliance managers gèrent avec précaution afin de faire vivre l'alliance de façon sereine.

« J'évite le terme d'émissaire qui a beaucoup de contenu, mais on est plutôt dans un mouvement diplomatique. On manipule de la donnée sensible, pour ne pas dire 'confidentielle'. On doit la distiller à des tiers qui ne sont pas fortement de confiance au moment où on leur dit. » (Alpha R)

« Toutes les informations ne sont pas bonnes à dire, car on est quand même dans des relations stratégiques, et il y a une guerre économique, quand même. » (Bêta R)

Cette manipulation délicate peut induire des effets sur la confiance, qui est essentielle dans ces formes collaboratives. Si rétention il y a, elle doit demeurer juste, non excessive, pratiquée en équité.

« Si vous cachez insidieusement une information à votre partenaire, cela peut remettre en cause la confiance qu'il met en vous. [...] Cacher des informations connues à un tiers partenaire, sachant que cela peut 'clasher', vous êtes certain que cela va clasher... ! » (Alpha R)

Le rôle de hub informationnel met en avant le devoir, pour le manager d'alliance, d'être un « pont » de communication qui permet de faire transiter, filtrer, trier et dispatcher les informations nécessaires au bon déroulement du projet, au bon public adéquat, et au bon moment.

6.2.3. Rôle de traducteur dans l'alliance

Le rôle traducteur a été constaté dans 16 des 18 projets étudiés. En premier lieu, l'analyse des verbatims nous incite à modifier le terme utilisé. En effet, pour plusieurs répondants, le mot « interprète » conviendrait mieux que le mot « traducteur » :

« Je dirai 'interprète', oui. Mais pour cela il faut que cela soit clair. Que la stratégie soit compréhensible. Que la stratégie ne soit pas orthogonale, à l'opposé d'une ligne établie depuis des années. » (Alpha R)

« J'ai un rôle de traducteur, même si cela me paraît un peu restrictif. [...] Il faut transformer avec nos codes de société l'état d'esprit du partenaire pour que ce soit compréhensible et gagner l'adhésion des équipes en interne. Je traduis, on peut dire ça, mais je préfère 'interprète' que traducteur. Et pour assurer ce rôle, je dois comprendre les mécanismes en jeu, comprendre la philosophie du partenaire, avoir une capacité pédagogique. » (Epsilon R)

« On ne peut pas traduire une culture ou une stratégie, mais on peut essayer de la comprendre. [...] Vous ne pourrez que vous imprégner de la culture de l'autre. Le mot 'traduction' me dérange, car il suppose une transformation, et on ne peut pas transformer la culture et la stratégie des différents acteurs ; on peut juste s'y adapter, la comprendre, l'interpréter. » (Dzeta R)

« C'est un petit peu le côté que je décrivais l'aspect d'ambassadeur. En quelque sorte, l'alliance manager finit par bien connaître le partenaire, connaître les attentes du partenaire. Quand les scientifiques sont témoins de réticences du partenaire à faire certaines choses, et bien, nous, on est capables, parfois, de lire entre les lignes, d'interpréter, d'expliquer à nos propres collègues que, voilà, il faut comprendre le partenaire, peut-être

parce que, eux, n'interprètent pas non plus comme nous, en fait, et qu'ils ont différents types d'intérêts, et qu'il faut ménager ces intérêts-là également ; qu'ils ménagent les nôtres et que nous ménagions les leurs ; qu'on les respecte et qu'on arrivera comme ça à trouver une ligne commune et avancer au mieux. » (Kappa R)

Il semble que le mot « interpréter » constitue pour eux un processus de compréhension, d'adaptation dans le respect de la culture de l'autre, tandis que la traduction leur apparaît comme un processus plus destructif, qui altère l'identité de l'autre (exploitation). Par conséquent, nous respecterons ce vocable par la suite.

Le mot « interprète » est cependant divers dans son contenu, selon les répondants : l'objet qui est « traduit/interprété » n'est pas toujours le même. De façon globale, l'analyse montre que pour certains, c'est la culture qui doit être interprétée ; pour d'autres, c'est la stratégie, en particulier les besoins et les attentes dans le projet.

« Vous devez aussi respecter la culture de l'autre, montrer que vous l'avez comprise, que vous connaissez ses enjeux, ses problématiques » (Bêta R)

« [On explique] les différences culturelles, pour qu'il n'y ait pas de méfiance, d'incompréhension. » (Gamma R)

« Parfois, on n'a pas la même approche, la même culture, et il faut faire l'effort de comprendre son partenaire dans l'alliance. Il faut alors expliquer notre culture, comprendre la leur, et agir en consensus. On ne peut pas forcer les gens à changer de culture, c'est peine perdue. » (Delta R)

« Nous sommes une start up, donc nos développeurs ont une culture hyper start-up, d'innovation, d'agilité, etc. Par contre, quand un développeur chez Eta A parle à un chef de projet chez Eta B, c'est un choc des cultures ! [rires] [...] Du coup, parfois vos équipes vous disent : 'C'est chiant de travailler avec ce partenaire-là'. Et toi tu dois leur répondre : 'Bah oui c'est chiant, mais il va falloir fonctionner ensemble, s'adapter, malgré le fait que les cultures soient écartées. Il faut quand même que les gens bossent ensemble.' » (Eta R)

« C'est aussi une traduction dans la vie de tous les jours de savoir comment une clause s'applique et pouvoir la faire comprendre tout dans l'équipe » (Mu R)

« Quand on travaille en alliance, c'est important de bien reformuler parce que la compréhension n'est pas toujours là » (Nu R)
« Ça peut arriver. [...] Quand les visions différentes des acteurs se rencontrent et ne coïncident pas tout à fait. » (Pi R)
« Ce que j'ai ajouté, c'est que j'ai dit : 'Attends, on prend les deux métiers, et on regarde chez les deux constructeurs ce qu'il y a en commun', sachant qu'ils ont une culture différente qui s'exprime aussi dans les cycles de validation. J'ai travaillé sur cette différence en utilisant le langage des experts, avec les experts. » (Rhô R)

Comprendre la stratégie permettrait de la rendre accessible pour les acteurs.

« Ah oui ! Il doit comprendre la stratégie qui émane des dirigeants. Mais il n'est pas forcément 'traducteur' dans certains domaines. J'aurais tendance à parler plus d'instanciation de la stratégie. » (Alpha R)
« J'ai plutôt un rôle de compréhension et de vulgarisation de la stratégie des deux côtés pour en faire un tout cohérent » (Delta)

Cette objectivation de la stratégie met en évidence, de façon générale, l'importance de comprendre précisément les besoins / les attentes au sein du projet, qu'ils émanent en amont (objectifs et volonté des partenaires dans le projet à un niveau plus stratégique), ou durant le projet (besoins exprimés dans la mise en œuvre du projet par les équipes plus opérationnelles).

« Il y a le groupe que l'on soutient, qui au niveau individuel, a aussi des intérêts, car on a beaucoup d'intérêts personnels à comprendre, quand on est en contact quotidien. » (Bêta R)
« On traduit les motivations des uns et des autres » (Gamma R)
« Ah oui ! On doit savoir de quoi on parle, et de quoi parlent les autres. [...] Vous savez, une coopération de cette ampleur est nécessairement complexe, de par l'ensemble des personnes qui y travaillent, donc il y a nécessairement à décrypter le comportement des uns et des autres, ne serait-ce que pour pouvoir comprendre la situation et agir plus efficacement » (Têta R)
« En quelque sorte, l'alliance manager finit par bien connaître le partenaire, connaître les attentes du partenaire. » (Kappa R)

« *C'est le rôle même d'un Alliance Director, parce qu'il est entre deux feux : le feu de son entreprise et le feu de son partenaire* » (Omicron R)

Cette capacité de traduction/d'interprétation suppose, pour le manager d'alliance, de posséder la maîtrise des langages / vocabulaires des acteurs, voire de développer un langage commun formel ou informel (exploration) :

« *On utilise leur langage, on le comprend et on l'utilise, voilà.* » (Bêta)

« *Les gens ne se comprennent pas toujours, donc on peut être amenés à bien reformuler les choses, de telle sorte que tout le monde parle un langage commun. [...] On doit être clairs sur ce que veut dire le point A, le point B, le point C, etc, qui ont pas toujours la même signification d'une entreprise à l'autre* » (Nu R)

L'alliance manager est donc un interprète capable de comprendre, communiquer et faire communiquer au sein du projet. Il doit avoir un profil multiculturel, être éloquent, et avoir un esprit éthique.

« *Il doit être multiculturel, multicompétent* » (Alpha R)

« *C'est quelqu'un qui va être très communicant, pas forcément au sens 'social/amical', mais dans le sens où il maîtrise le langage, connaît son sujet, il doit être éloquent, en fait. Il doit avoir énormément d'empathie.* » (Bêta)

6.2.4. Le rôle de coordinateur dans l'alliance

Le rôle de coordinateur est retrouvé dans 7 des 18 projets. Il constitue avec l'étiquette de « représentant » l'essence-même du manager d'alliance. S'il s'entrevoit en partie grâce au rôle de diffuseur d'informations, il est lui aussi confronté à une vision diverse de son contenu du point de vue des répondants. Diversité images et appellations sont utilisées parmi nos répondants : « chef d'orchestre », « *go between* » (Delta R), un « facilitateur » qui va combler « les trous / les vides » relationnels dans la mise en œuvre du projet, c'est-à-dire un réseuteur, un faiseur de liens qui constitue le point d'entrée pour articuler les activités du projet.

L'existence de « trou d'informalité » vu précédemment conditionne ce travail qu'il exécute au quotidien (exploitation). La mobilisation de ce rôle suppose qu'il reçoive des informations, en amont, lui permettant d'agir efficacement.

« <i>Je suis un Go Between.</i> » (Delta R)
« <i>Notre objectif, nous, alliance managers, c'est de faire en sorte que la collaboration avance du mieux qu'elle peut, et à ce moment-là, quand il y a un vide on essaye de le combler</i> » (Kappa R)
« <i>Il y a un rôle de coordinateur du projet, pour faire en sorte que les bonnes personnes se parlent au bon moment, échangent des bonnes choses pour pouvoir construire l'offre</i> » (Omicron R)
« <i>On est le point d'interaction [...] On met les acteurs avec les bons acteurs, au bon moment, pour les coordonner dans notre travail et on veille à ce que tout se passe bien. C'est ça, notre métier.</i> » (Pi R)

L'image du chef d'orchestre qui met en musique les acteurs du projet est particulièrement revenue ; un autre répondant parle plutôt de « puzzle ». Il s'agit de « mettre en ordres ».

« <i>Le manager d'alliance est un chef d'orchestre, qui fait du management transverse, pour être clair. On avait deux chefs d'orchestres, qui effectuaient le management transverse, j'avais mon miroir.</i> » (Alpha)
« <i>C'est comme si on avait un énorme puzzle, et qu'il fallait joindre les pièces, et que nous, on s'assurait que les pièces se joignent, en choisissant la bonne forme.</i> » (Bêta R)
« <i>C'est un peu comme un chef d'orchestre, vous savez. Sans le chef d'orchestre, vous avez un ensemble d'instruments et de musiciens qui peuvent jouer de façon cacophonique ; le chef d'orchestre, lui, connaît la partition globale, la stratégie, les objectifs, et à quel moment tel personne doit intervenir, pourquoi, et comment faire communiquer les gens, etc. Voilà, l'alliance manager connaît le projet, il sait ce qu'il y a d'important pour que l'alliance fonctionne.</i> » (Gamma R)
« <i>Un chef d'orchestre fait en sorte que tout le monde s'entende bien, et quand il y a un clash entre deux –ce qui peut arriver à une personne, par exemple de chez nous ou de chez le partenaire–, de comprendre pourquoi est-ce qu'il y a de l'incompréhension ou pourquoi ce clash arrive. On doit alors faire en sorte que les fausses notes ne se reproduisent pas, et on</i>

recommence, comme un chef d'orchestre, quand il essaie de faire jouer deux violons ensemble ; eh bien quand il y a des fausses notes, et ben, il arrête, il prend les gars à part et leur explique comment est-ce qu'il veut que l'un et l'autre jouent, et il les refait jouer ensemble jusqu'à ce que ça marche ! [...] [Il] arrête ses deux violonistes et qui leur dit : 'Bon maintenant on va apprendre à jouer ensemble' quoi !» (Iota R)

Ce rôle est à la fois éminemment technique et relationnel. Pour les répondants, le coordinateur est l'acteur faisant le lien entre les personnes, pour les soutenir dans leurs activités et leurs interactions au sein du projet. Il assure le management transverse, le pilotage dans le projet, afin qu'il avance au bon moment.

« On doit pouvoir agir de façon transverse et matricielle, puisqu'on peut intervenir dans des domaines complètement différents » (Gamma R)

« Il ne s'agit pas forcément de mettre la main à la pâte partout, tout le temps, mais plus, je dirais, savoir si la pâte va lever, si vous voulez. » (Bêta R)

« Il s'agit essentiellement de la coordination d'équipe, de la résolution de conflit, de la négociation, de la mise en place des différents comités, des canaux de communications entre les deux sociétés » (Epsilon R)

« J'ai un rôle un peu transversal, et quelque part je suis aussi à même de nouer des contacts avec diverses fonctions » (Eta R)

« On passe son temps à se coordonner dans l'alliance, coordonner en interne, coordonner les partenaires entre eux, et coordonner les gens internes dans l'objectif de l'alliance. Ce n'est pas toujours le plus dur, de coordonner avec le partenaire d'alliance, si les objectifs sont très bien compris des deux côtés » (Nu R)

« C'est l'objet du pilotage projet de se dire que l'on va développer telle chose jusqu'à quelle date, et qu'on sera à tel niveau de finition à tel moment » (Xi R)

« J'ai joué, comme je le suis encore aujourd'hui, beaucoup le rôle de chef d'orchestre, à coordonner les actions de chaque spécialiste en fait, pour constituer une équipe et animer une équipe dans le cadre du projet » (Omicron R)

Dans cette optique, et conformément à la caractérisation de l'ambidextrie contextuelle, on ne s'étonnera pas que l'alliance manager soit un acteur reconnu qui fasse usage de diplomatie, de tact, d'écoute, de capacité d'analyse, voire de charisme au sein du projet. Les gens lui font confiance parce qu'il est légitime et agit pour le bien du projet, non pour satisfaire des intérêts particuliers, et parce qu'ils ont besoin de son aide pour s'organiser, dans un second lieu.

<p>« <i>Il faut un certain charisme, car il faut convaincre son partenaire que nous avons la bonne vision, et que vous êtes le bon cheval sur lequel il faut miser</i> » (Eta R)</p>
<p>« <i>Il ne doit pas avoir peur d'être seul, s'il est seul, et de gérer une équipe dans la démocratie, s'il a une équipe, même sans hiérarchie.</i> » (Bêta R)</p>
<p>« <i>Evidemment, il doit aussi avoir des capacités interpersonnelles et relationnelles. [il doit avoir] Un esprit d'équipe. Du sens de la négociation</i> » (Epsilon R)</p>
<p>« <i>[il doit] doit donc être capable d'influencer et de les aider sans autorité.</i> » (Kappa R)</p>
<p>« <i>Il faut être conscient de ce qui se passe sur le terrain, sinon on est un petit peu déconnectés.</i> » (Nu R)</p>

Finalement, dans la continuité, voire à un degré supérieur, l'alliance manager possède aussi des qualités d'architecte, de bâtisseur.

6.2.5. Le rôle d'architecte dans l'alliance

A l'image du rôle d'interprète, ce rôle revêt trois orientations principales : l'architecture amont, du projet, et de sa gouvernance d'une part ; l'architecture du projet général, dans toutes ses phases, ensuite, et l'architecture des relations qui s'établissent, d'autre part. C'est l'architecture amont qui apparaît comme la plus fréquente parmi les 12 répondants ayant reconnu un rôle d'architecte dans leurs prérogatives. Le manager d'alliance définit en amont la stratégie associée au projet d'alliance. Cette architecture du projet est généralement associée à la gouvernance du projet : l'alliance manager est alors un bâtisseur des fondations du projet (exploration). Il échafaude la structure générale de ce que sera le projet, en amont ; il pense la première phase du projet, afin de pouvoir assurer une relation sereine et solide (architecte fonctionnel), par le biais essentiel du contrat, qui définit les principes du cadre de la collaboration.

« Un architecte fonctionnel traduit la compréhension du métier du client auprès de ses interlocuteurs, qui eux maîtrisent la technique logicielle. Il observe la façon de travailler, fait des propositions pour que ce soit le plus rentable, plus productif, plus simple. En background, il essaie de faire en sorte que cette façon de travailler soit correctement décrite pour que tout fonctionne clairement. » (Delta R)

« On a un rôle d'architecte de l'alliance essentiellement en début de l'alliance, je dirai, ou même pour être plus précis avant que le contrat soit signé, puisqu'on est sollicités pour bâtir l'architecture de la gouvernance. Elle est importante puisque sa structure conditionne la réussite du partenariat » (Epsilon R)

« Oui, j'avais un rôle d'architecte, mais plutôt au tout début de l'alliance. Cela a aussi constitué un rôle d'architecte dans le sens où même si vous créez un modèle d'alliance à un moment donné, celui-ci est forcément amené à évoluer, et vous participez alors à la construction de l'édifice en l'aménageant » (Dzeta R)

« Quelque part, oui, il y a de l'architecture, parce qu'il y a un contrat, un business plan, des objectifs. On a des projets à faire avancer. Puisque je suis alliance manager, mon rôle c'est de bâtir la stratégie alliance chez Eta A » (Eta R)

« La coopération n'aurait pas été construite et développée, telle que nous la connaissons aujourd'hui, si on n'avait pas cet habit d'architecte, oui. Vous appelez ça architecte, et c'est vrai qu'on a fait en sorte d'établir des règles, des golden rules qui peuvent être juridiques, financière, opérationnelles, etc. Ces règles de base, il a fallu les identifier, les ordonner, les diffuser, les appliquer. Le corps de règles qui s'établit permet d'assurer le fonctionnement des projets, de se doter d'une gouvernance fonctionnelle, et de donner du sens à la coopération. » (Têta R)

« Alors, architecte, oui ! Quand on est plus en phase amont, on construit ce qu'est cette alliance, avec 'Qui fait quoi ?' et on discute de l'équilibre des engagements versus les revenus, les retours, enfin les gains. Quelque part oui, on construit quelque chose. On construit quand même un modèle qui avant n'existait pas en fait. Donc, on est un petit peu architecte. » (Nu R)

D'autres répondants considèrent être architecte du projet en général, en extension de la phase amont. Ils sont alors architectes tout au long du projet, afin que la bâtisse entière porte ses fruits (exploitation).

« Oui, il a un rôle de bâtisseur. [...] Il doit bâtir quelque chose de solide pour la durée envisagée de la relation » (Alpha R)
« Il y a une casquette vraiment d'ingénierie quelque part, de gestion de projet » (Omicron R)
« L'objectif, ce n'est pas construire pour construire, mais c'est construire pour vendre » (Omicron R)
« C'est vraiment bâtir des solutions ensemble [...] On n'est pas dans la préconisation d'un plan d'action, on est dans la préconisation et la réalisation du plan d'action » (Sigma R)

D'autres, enfin, considèrent être architectes de la relation-même ; le projet n'est alors qu'un catalyseur en vue de futures relations (exploration) ou le fruit matériel de cette relation entre organisations. La confiance y joue une place essentielle ; elle se tisse avec la relation.

« L'alliance n'est absolument pas naturelle, mais a énormément de valeur à gagner. J'en suis convaincu sinon je ne serai pas dans ce rôle-là. » (Alpha R)
« [La confiance] n'est jamais, jamais acquise. C'est un bien précieux, le capital immatériel essentiel que l'alliance manager peut créer dans la relation. Elle se développe aussi, et met les partenaires en interdépendance. » (Alpha R)
« Alors dans les cas, on va dire, où je suis à l'initiative directe avec un acteur qui rentre dans les définitions des alliances potentielles. » (Lambda R)

Même si seuls Alpha R et Lambda R se sont considérés comme des architectes de la relation, la question de la confiance demeure centrale pour les autres répondants. Elle fonde la solidité de la relation. Nous retrouvons ici les problématiques communes associées à la TCT et aux approches de la GRBV. En ce sens, le manager d'alliance constitue le porte-drapeau de la confiance dans la relation, en tant qu'il en est le thermomètre.

<p>« La confiance est un point essentiel. On la construit, parce qu'elle ne préexiste pas du tout [rires] » (Gamma R)</p>
<p>« La confiance est un élément tout à fait fondamental dans l'ensemble des relations que vous pouvez établir. L'une des bases de cette confiance est de faire ce que vous dites que vous allez faire, et de le faire dans les temps où vous dites que vous allez le faire. Surtout, lorsque vous avez un problème, il faut en parler immédiatement et le communiquer de sorte que les gens ne vous retirent pas leur confiance parce que vous n'en auriez pas parlé. » (Dzeta R)</p>
<p>« C'est très, très important pour mettre en confiance le partenaire. [...] Si vous n'avez pas la confiance commerciale, on est fichu quoi. C'est primordial, ça. » (Iota R)</p>
<p>« Je pense que le dialogue est essentiel pour établir une bonne relation de confiance. C'est très long, en même temps, d'établir une relation de confiance, c'est un travail de longue haleine, mais qui permet de gagner beaucoup de temps ensuite » (Kappa R)</p>
<p>« Vous savez, le terrain, quand il y a des gens crédibles, en général les gens se font confiance, car ils comprennent rapidement que finalement, ils font un peu le même métier, ils ont un peu les mêmes problèmes, les mêmes centres d'intérêts... Après, à plus haut niveau, je pense que c'est important pour débloquer les situations. Et quand on débloque les situations ensemble, vraiment, là, on crée, à mon avis, l'entité 'Projet', quoi. Ce n'est pas quand tout va bien qu'on la crée. On la crée quand il y a des difficultés et qu'on arrive à les traverser ensemble. » (Sigma R)</p>

Les 5 rôles préalablement identifiées ont été retrouvés de façon plus ou moins éparse dans les projets. Certains rôles ont été systématiquement retrouvés (rôle de représentant et de coordinateur). La vision associée à certains rôles diffère entre les répondants (rôle d'interprète et d'architecte). Cependant, d'autres rôles ont également été identifiés ; nous pensons qu'ils complètent la connaissance des 5 premiers rôles.

6.2.6. Autres rôles de l'alliance manager

Les managers d'alliance interrogés ont également mentionné agir dans trois autres rôles : le rôle de veilleur environnemental (codé RVEIL, identifié 7 fois), le rôle politique (diplomate, négociateur, résolveur de conflits, codé RDIPL, identifié 11 fois), de gestionnaire de culture (codé RCULT, identifié 4 fois) et de preneur de risques/visionnaire (codé RRISQ, identifié 5 fois).

Dans le **rôle de veilleur environnemental**, l'alliance manager est un détecteur d'opportunités et de menaces qui peuvent impacter sur le projet, et qui proviennent de l'environnement. Des signaux remontent vers lui, grâce à ses compétences et son réseau relationnel (lié au rôle de hub informationnel). Les risques environnementaux peuvent influencer sur la bonne tenue du projet, de façon plus ou moins directe, et l'alliance manager doit en être conscient. Il doit être à l'écoute de son marché (« veille »), alerter si nécessaire, et trouver des solutions (exploration).

<p>« [Il doit] écouter aussi pour savoir un petit peu quelle est la tendance du marché, quels sont les besoins des clients finaux » (Iota R)</p>
<p>« Les scaot, c'est des gens qui vont rechercher des nouvelles opportunités externes, extérieures, des opportunités en R&D de cette nouvelle molécule, nouvelle technologie, pour pouvoir faire avancer la R&D. Donc, moi, en tant qu'alliance manager, en charge, je dirais, d'un partenaire, j'ai également pour mission de pouvoir 'scaoter' - c'est un anglicisme - chez ce partenaire, et donc pour pouvoir identifier des nouvelles valeurs qui pourraient être intéressantes pour nous et qui pourraient soit étendre la collaboration existante, soit générer une nouvelle collaboration avec ce partenaire » (Kappa R)</p>
<p>« Et puis, on a un risque techno, on a un risque de produit du marché, et on a un risque de gouvernance si on n'arrive pas à garder tout le monde en ligne. » (Pi R)</p>
<p>« On a toujours en tête la gestion des risques [...] on va s'intéresser à une partie particulière sur les risques, parce qu'on estime qu'un certain niveau de risque ont bougé du fait du projet, du fait de l'environnement » (Sigma R)</p>

Ce rôle de veilleur est aussi de détecter les potentiels divers, notamment humains. Il suppose des capacités de diagnostic de la part de l'alliance manager. Il y a alors interaction entre divers rôles de l'alliance manager.

<p>« Dans certains pays, on n'a pas cherché à convaincre, car on avait déjà convaincu leur patron, et on leur a en quelque sorte imposé le nouveau système. Cela a été difficile, dans le sens où même si le système a été imposé, il y avait tout un tas de moyens de dire par exemple qu'ils n'avaient pas assez de ressources pour mettre en place la nouvelle offre, ou qu'ils n'avaient pas le temps de s'investir pour comprendre le système, etc. Dans d'autres pays, il a réellement fallu les convaincre et</p>
--

les faire adhérer à ce changement avec l'alliance, et cela consistait alors à passer beaucoup de temps à leur expliquer, leur faire voir qu'il y avait un intérêt pour eux à être engagé parmi les acteurs du changement. Cela dépend vraiment des acteurs et des cultures ; certaines personnes sont intéressées à être acteurs de changement, parce que cela leur donne une image plus dynamique et innovante au sein de la société, et ainsi se mettre en valeur. Cette attitude est formidable car dans ce cas ces personnes nous aident énormément à favoriser le changement, et on les appelle en anglais les 'early adapters', car ils adoptent le changement en avance, si vous voulez. Si vous arrivez les identifier, c'est une chance, parce qu'ils sont vos atouts, des alliés au sein de votre entreprise. Par contre, les early adapters sont en général une faible minorité, la grande majorité faisant de la résistance passive. » (Dzeta R)

Dans un **rôle de diplomate / négociateur / résolveur de conflits**, c'est-à-dire dans son **rôle politique**, l'alliance manager use de ses talents pour convaincre les acteurs de s'engager et mettre en œuvre le projet (exploitation), notamment ceux du top management. Au niveau opérationnel, il est un véritable coach motivant ses troupes. Son éloquence, ses qualités de diplomate sont bien évidemment mobilisées.

« Les compétences de diplomates sont de dire les bonnes choses au bon moment » (Alpha R)

« On ne peut engager n'importe comment une relation au nom de l'entreprise, ni aller voir un éventuel partenaire n'importe comment, c'est un travail très politique » (Gamma R)

« [Il faut] un sens affûté en politique, dans le bon sens du terme. La diplomatie, après tout, c'est une forme évoluée du commerce ! » (Delta R)

« La principale activité, celle qui m'a pris 90% du temps, lors de la négociation, c'était une activité consistant à convaincre énormément de gens à l'intérieur de la société Dzeta A, et à l'intérieur de Dzeta B. C'est une activité de relation et de convictions auprès d'une multitude d'acteurs auprès des deux sociétés. » (Dzeta R)

« Beaucoup d'empathie. Beaucoup d'empathie, beaucoup de diplomatie » (Iota R)

« Il faut savoir convaincre à haut niveau et avoir réellement une expérience de manière préférentielle dans le commerce, les services » (Nu R)

« Il a fallu négocier en interne des moyens supplémentaires, du temps disponible, supplémentaire, pour pouvoir finaliser l'offre » (Omicron R)

Il fait face à des acteurs réticents, qu'il doit convaincre, motiver et doit combattre la résistance au changement. Parfois, il doit trouver des solutions nouvelles pour dépasser les écueils, et proposer un changement dans les relations voire structures établies (exploration).

« Il y a de la résistance parfois, mais on doit aplanir le sentier pour qu'il ne devienne pas un champ de bataille, et on est là pour aplanir » (Gamma R)

« Sur le plan politique et commercial, j'avais un rôle aussi, pour qu'il n'y ait pas de frictions entre la partie X et Y chez Delta B, et pour cela, je faisais le nécessaire pour rassurer la partie X qui nous mettaient des bâtons dans les roues, au départ » (Delta R)

« Quand j'ai dû faire face à la grogne, je me suis trouvé une capacité à désamorcer les conflits. J'ai proposé une nouvelle façon de faire, qui fasse consensus, pour que tout le monde y gagne. Bon, il y a toujours des concessions à faire, mais du coup, on s'est arrangés autrement, et ça a marché pour eux, donc ça a marché pour moi. » (Têta R)

« Si vous voulez, on est la charnière de tout cet aspect résolution de problèmes » (Kappa R)

« C'est à nous de faire en sorte que les gens disent 'oui' ; on les informe, on leur explique, etc [...] on essaye de susciter l'adhésion des uns et des autres » (Lambda R)

« Parce qu'on a dû transformer un peu le modèle de collaboration, avec tact, pédagogie, pour respecter la façon de faire de chacun malgré tout, et pas imposer non plus notre modèle. [...] J'ai été à l'initiative, j'ai eu l'idée, parce que c'est comme ça qu'on faisait dans la maison, et qu'ils pouvaient prendre les principes et les appliquer à leur manière. » (Sigma R)

En ce sens, une casquette de négociateur fait de lui un véritable « commercial ».

<p>« <i>Il fallait convaincre les commerciaux ; et ça c'était mon boulot de commercial de convaincre les commerciaux.</i> » (Alpha R)</p>
<p>« <i>On ne se fait pas forcément de cadeaux, donc là il faut rester dans un mode un peu ... l'exercice de séduction et de vente reste un petit peu continu.</i> » (Xi R)</p>
<p>« <i>[Il a] une casquette de commercial</i> » (Omicron R)</p>

Ce travail de négociation, de diplomatie, ne peut pas toujours réussir. Lorsque des conflits ont lieu, l'alliance manager les gère en cherchant le consensus en priorité ; ils se transforment en pacificateurs, et maîtrisent les mécanismes en vue de leur résolution.

<p>« <i>Il y a forcément des conflits qui arrivent. Et c'est normal qu'ils arrivent. Il y a trop d'intérêts pour que tout le monde soit d'accord ! [rires] Après, on peut retarder l'échéance, la manager, au niveau du planning, mais pas l'ignorer, chercher à l'éviter ou la dissimuler. J'irai même jusqu'à dire qu'il faut non pas la provoquer, mais qu'il est même nécessaire que les conflits arrivent, car on peut aussi les utiliser comme cruciaux dans la mise en place de la conscience collective.</i> » (Alpha R)</p>
<p>« <i>Eh bien, à ce moment-là, j'essaie de dédramatiser, avec des discussions, avec mon partenaire, avec les équipes, c'est-à-dire que la décision est prise en interne, et on va essayer d'apaiser, de trouver un modus vivendi</i> » (Kappa R)</p>
<p>« <i>On a surtout un rôle de diplomate, c'est-à-dire arrondir les angles. On arrondit tout ce qui n'est pas bon, et on fait beaucoup d'aplanissement. On essaye de mettre la bonne parole ou apporter une espèce de paix ou de pacification ; notre rôle est toujours de chercher des solutions et pas de mettre de l'huile sur le feu.</i> » (Mu R)</p>

Nous avons également identifié un rôle de **gestionnaire de cultures**. Dans ce rôle, le manager d'alliance ne se contente pas de comprendre et d'interpréter les cultures environnantes (rôle de coordinateur), il les manipule (mobilise) pour les adapter ou les catalyser positivement autour du projet, voire peut-être en créer une nouvelle (exploration). Autrement dit, autour de la diversité de cultures qu'il peut croiser, il en tire les richesses positives pour le projet voire, si possible, développer un syncrétisme culturel autour de celui-ci.

<p>« Il fallait créer un objet commun, qui rassemblait, autour du projet. Leur donner une envie, une culture qu'ils n'avaient pas avant, autour de ce projet, car ce n'est pas un acte 'naturel' du tout de travailler en équipe » (Alpha)</p>
<p>« Se marier, c'est résoudre à deux des problèmes qu'on n'aurait jamais eu seuls. Mais qu'est-ce qu'il est bon d'avoir ces problèmes ! [...] On est bien sur des terrains qui ne sont pas exploitables lorsqu'on était seuls. [...] Je comprends parfaitement qu'il y ait énormément de réserves dans ce métier, vis-à-vis de beaucoup d'acteurs aujourd'hui, puisqu'ils n'ont pas vu tout de l'alliance » (Alpha R)</p>
<p>« L'intérêt collectif n'est absolument pas naturel ; il n'existe nulle part, dans aucun pays. Ce n'est pas parce que les chinois sont communistes qu'ils sont solidaires. Les américains, ou leurs cousins germains anglais sous des aspects de politiquement correct, ne pensent au fond qu'à une chose, leur profit individuel. [...] Ce n'est pas parce qu'on est éduqué et qu'on a reçu une culture, que ce côté de 'je m'occupe de moi d'abord et Dieu pour tous' est universel, par expérience. Donc, concernant l'alliance, on a les mêmes écueils quel que soit le pays donné. J'ai eu la chance de travailler avec des indiens, des américains, des nordiques, des UK, des allemands, l'Europe de du Sud, et c'est strictement pareil ! » (Alpha R)</p>
<p>« On a quand même des cultures différentes, et donc des façons de concevoir les choses qui n'est pas toujours la même. Il faut gérer ça. » (Gamma R)</p>
<p>« Le projet met en actions de grosses sociétés ; on a en face un partenaire qui est un énorme laboratoire américain, avec des équipes structurées et des différences culturelles importantes. Il fallait donc mettre en place une interface qui permette que les gens travaillent bien ensemble » (Epsilon R)</p>
<p>« On développe forcément un art de vivre ensemble » (Nu R)</p>
<p>« [on fait en] sorte que tout le monde parle un langage commun » (Nu R)</p>

Ce rôle est apparu important. En effet, Barmeyer et Mayrhofer (2009, p. 114) « *pour comprendre et pour gérer une organisation, la culture organisationnelle (ou culture d'entreprise) fournit souvent plus d'informations que sa structure organisationnelle. Elle détermine dans une large mesure les comportements des individus dans leurs fonctions et activités* ». La culture organisationnelle est définie par les auteurs comme « *un système de normes d'orientations et de valeurs reconnues et vécues par l'organisation. Ce système est internalisé au cours d'un processus d'apprentissage.* » Elle apparaît comme une carte indispensable de la fonction d'alliance manager.

Au vu des verbatims, nous pouvons l'intégrer comme une dimension supplémentaire au rôle d'interprète, dont il partage les racines.

Enfin, nous avons constaté que l'alliance manager est également un **preneur de risques / un visionnaire**. Il est preneur de risques en tant qu'il peut être amené à ne pas rester cantonné à la définition du projet, et sortir des sentiers battus (exploration). En ce sens, il rejoint voire dépend du rôle de veilleur discuté précédemment, et peut être amené à dépasser son rôle d'informateur, de lanceur d'alerte, pour devenir visionnaire, oser prendre des risques et les assumer.

<p>« <i>Il y avait des risques si cela ne fonctionnait pas. Il faut oser se battre pour le projet, et prendre des risques pour qu'il puisse atteindre le succès. [...]. On est toutefois sûr de la boule de cristal, parce que le ROI peut être atteint en 1 an et demi, mais aussi dans 5 ans ou même jamais ! Si la première tranche n'est jamais atteinte, on ne saura jamais. Donc il y a un risque à manager et supporter. On le prend ; c'est notre métier. Si on était dans un métier simple cela se saurait !</i> » (Alpha R)</p>
<p>« <i>On peut être visionnaires ; c'est le cas typique de [Alpha B] où j'ai réussi à convaincre les commerciaux directs en leur faisant comprendre que si ce n'est pas nous qui le faisons, ce sont les petits copains qui le feront, et on va se retrouver une main devant et une main derrière.</i> » (Alpha R)</p>
<p>« <i>On prend les risques, et on assume les responsabilités</i> » (Bêta R)</p>
<p>« <i>On ne devient pas alliance manager si on ne sait pas assumer</i> » (Gamma R)</p>
<p>« <i>Il faut donc une bonne capacité d'analyse pour résoudre les problèmes au jour le jour, mais aussi anticiper l'avenir et s'adapter</i> » (Dzeta R)</p>

« *[Il doit] pouvoir anticiper les problèmes, avoir une vision de toute la route qui est devant soi* » (Kappa R)

« *On se dit : 'Moi, j'investis quand même, parce qu'on veut quand même tenter l'aventure.' Tous les projets sont à risque. Tous ces projets sont à risque parce qu'ils développent des prestations qui sont nouvelles avec des gens qui n'avaient pas l'habitude de travailler ensemble.* » (Pi R)

Pour cela, il doit avoir une clarté d'esprit et un esprit d'analyse sur le futur de la relation dans son écosystème, avant que les premiers signaux ne soient captés ; il y a ici un degré supplémentaire vis-à-vis de la veille environnementale qui désire capter les signaux actuels.

6.2.7. Synthèse sur les rôles de l'alliance manager dans l'alliance au regard de l'ambidextrie contextuelle

Finalement, le codage montre que les 5 rôles préétablis dans la littérature ont été identifiés ; l'analyse des verbatims montre que 4 rôles identifiés et codés en complément peuvent leur être reliés. Le rôle de gestionnaire de cultures, par exemple, est partie intégrante du rôle d'interprète. Nous avons vu que tous ces rôles sont mobilisés par l'alliance manager comme moyen lui permettant d'assurer l'ambidextrie contextuelle individuelle. Chacun de ces rôles est alors potentiellement lié à une logique d'exploration ou d'exploitation.

Le rôle de veilleur environnemental peut être relié au rôle de preneur de risques et de visionnaire. L'alliance manager qui capte les signaux de son environnement et surveille les potentielles menaces et opportunités dans ou pour la coopération, peut être amené développer une dimension plus directive à sa panoplie de « stratège ». Nous pourrions donc regrouper ces deux « rôles » sous la posture de « stratège », qui supposent, comme vu précédemment, une logique d'exploration.

En outre, le rôle politique, qui est un rôle d'exploitation –excepté dans certains cas de créativité dans la recherche de solution où il peut prendre une dimension exploratoire– semble être un rôle intrinsèquement relié aux rôles de coordination (exploitation) et d'interprète (exploration et exploitation). En effet, le rôle de coordination est mobilisé lorsque des conflits apparaissent dans la coordination : l'alliance manager devient alors diplomate et négociateur pour les apaiser. De même, il est mobilisé une fois que les intérêts et identités des différents acteurs sont identifiés et interprétés : négociation et diplomatie, là aussi, deviennent possibles.

Or, pour mobiliser les rôles de coordinateur ou d'interprète, il faut être capable d'analyser, trier et « manipuler » au préalable les informations et les données propres à ces cultures. Si le manager d'alliance ne sait pas que telle information est à disposition pour tel acteur, ou encore que tel trait culturel est une donnée à prendre en compte pour discuter convenablement avec tel autre acteur, il ne peut pas développer les rôles de coordinateur et d'interprète à un plus haut degré. De même, pour pouvoir développer un rôle de veilleur, être capable de capter les informations relatives aux alertes environnementales est indispensable. Comme nous avons identifié le rôle de « stratège », nous pourrions regrouper tous ces rôles sous la posture d'« ordonnanceur », puisqu'il est l'acteur d'un système d'exploitation qui pilote l'exécution de l'ensemble des autres programmes.

Enfin, le rôle de hub informationnel (rôle d'exploitation) semble dépendre du rôle de représentation (rôle d'exploitation) de l'alliance manager, qui use de sa légitimité pour favoriser l'apaisement et fluidifier les situations. Comme nous l'avons vu, s'il est un hub par lequel transitent et sont triées les informations, c'est parce qu'il est légitime ou identifié comme tel au sein de la structure. Quant au rôle d'architecte (rôle d'exploration dans son aspect bâtisseur et d'exploitation dans son aspect de gouvernance), il constitue soit l'amorce d'un projet, en amont, les rôles qui nourrissent sa capacité à développer, créer et entretenir un entité-projet et à développer d'autres projets. En ce sens, il porte en lui la posture de stratège évoquée précédemment.

La figure suivante (**figure 25**) récapitule l'ensemble des interactions entre ces rôles dans la gestion de l'ambidextrie contextuelle de l'alliance manager.

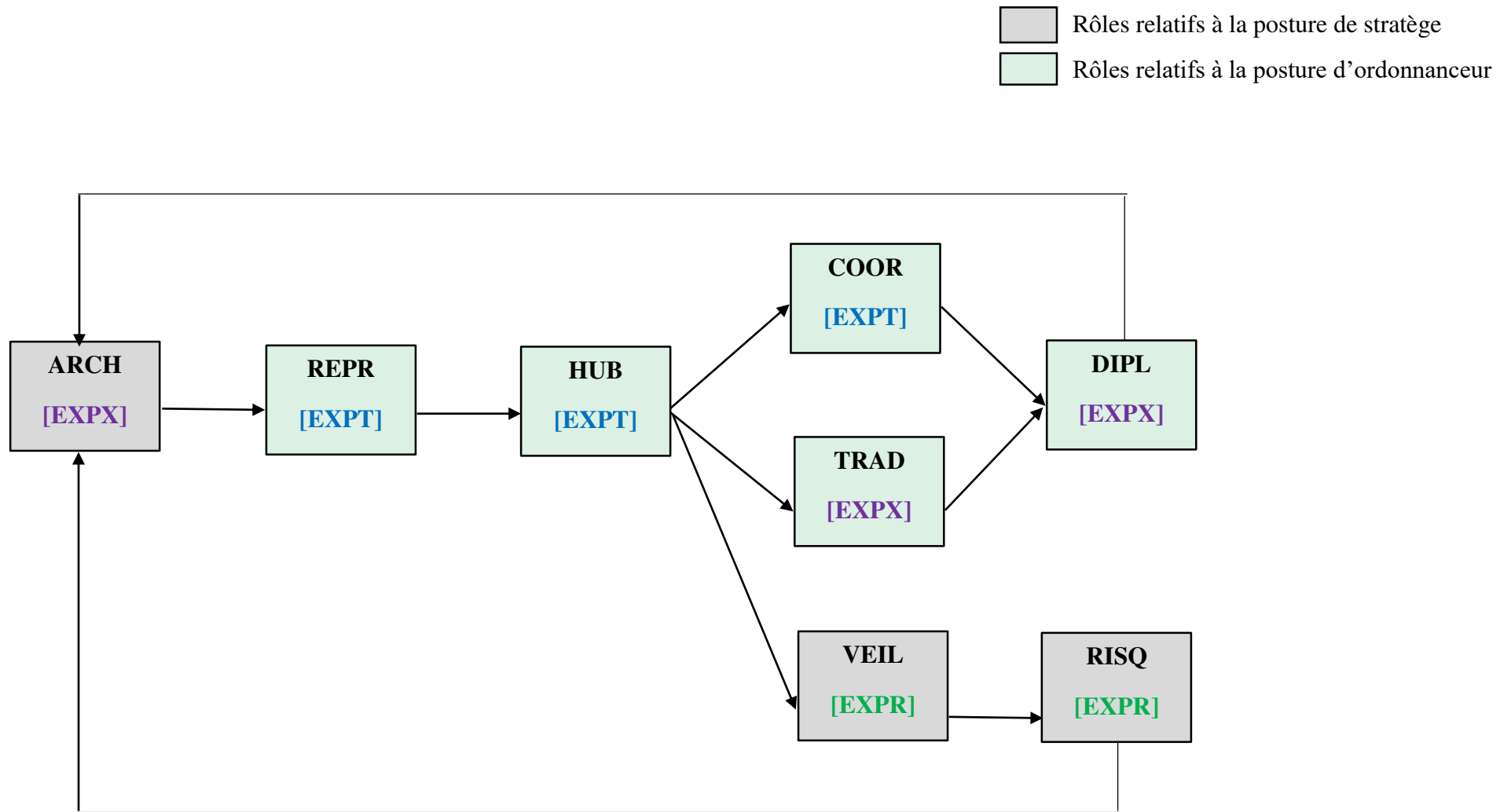


Figure 25. Rôles de l'alliance manager dans l'ambidextrie contextuelle.

Enfin, compte tenu des rôles identifiés et des verbatims représentatifs de ces rôles, nous pouvons proposer également un tableau récapitulatif des caractéristiques de ces rôles (**tableau 27**), qui permet de mieux comprendre ce qu'ils signifient et comment ils se déclinent en actions. Nous espérons, dans une certaine mesure, que le travail mené constitue également un apport enrichissant notre compréhension des rôles des boundary-spanner dans les formes collaboratives associées à l'innovation.

Rôles	Eléments caractéristiques de chacun des rôles
Représentant	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Représenter l'organisation, le(s) partenaire(s) et les équipes. ▪ Etre identifié par les acteurs comme l'interlocuteur pour toutes les questions relatives au projet.
Hub informationnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recevoir, filtrer, dispatcher les informations et données au bon public, au bon moment. ▪ Savoir préserver et respecter les informations sensibles. ▪ Etre une plate-forme vers laquelle convergent les informations du projet. ▪ Connaître les canaux de distribution des informations.
Coordinateur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordonner les activités, les unités, individus au sein du projet. ▪ Faciliter, fluidifier et animer au sein du projet.
Traducteur / Interprète + Gestionnaire de cultures	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaître et mobiliser les cultures et besoins des acteurs associés au projet (<i>cf.</i> éco-système) ▪ Etre multi-culturel voire tourné vers l'international. ▪ Adapter les cultures de chacun à celle du projet, voire créer une culture commune autour du projet.
Politique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Chercher le consensus, proposer des solutions, avec démocratie en priorité. ▪ Négocier et convaincre. ▪ Savoir motiver les acteurs autour du projet ▪ Lutter contre les résistances ▪ Avoir de l'empathie et un esprit ouvert.
Veilleur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Détecter les signaux internes et environnementaux pouvant impacter sur le projet. ▪ Alerter et trouver des solutions.
Preneur de risques / visionnaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anticiper les évolutions. ▪ Oser proposer et assumer.
Architecte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participer au montage du projet et à sa gouvernance. ▪ Bâtir une relation solide, sereine, éthique et dans la confiance.

Tableau 27. Opérationnalisation des rôles de l'alliance manager dans le projet.

L'analyse menée pour répondre à QR1 sur les formes d'ambidextrie d'une part et celle menée pour répondre à QR2 d'autre part nous a donné de premières indications sur la place de l'alliance manager dans la gestion de l'ambidextrie (réponse partielle à QR3). **Nous pouvons confirmer une réflexion développée dans la littérature** : l'ambidextrie contextuelle assurée par l'alliance manager a bien potentiellement un impact sur l'atteindre des autres formes d'ambidextrie (structurelle, de réseau, contextuelle fonctionnelle).

Pour assurer l'ambidextrie contextuelle individuelle, l'alliance manager doit posséder certaines qualités et une vision associée à son action (écosystème), adopter une posture active ou passive vis-à-vis des informations qu'il est amené à traiter, développer principalement des liens de nature non hiérarchique, et mobiliser des rôles d'exploration et d'exploitation. La figure suivante synthétise notre point de vue (**figure 26**) :

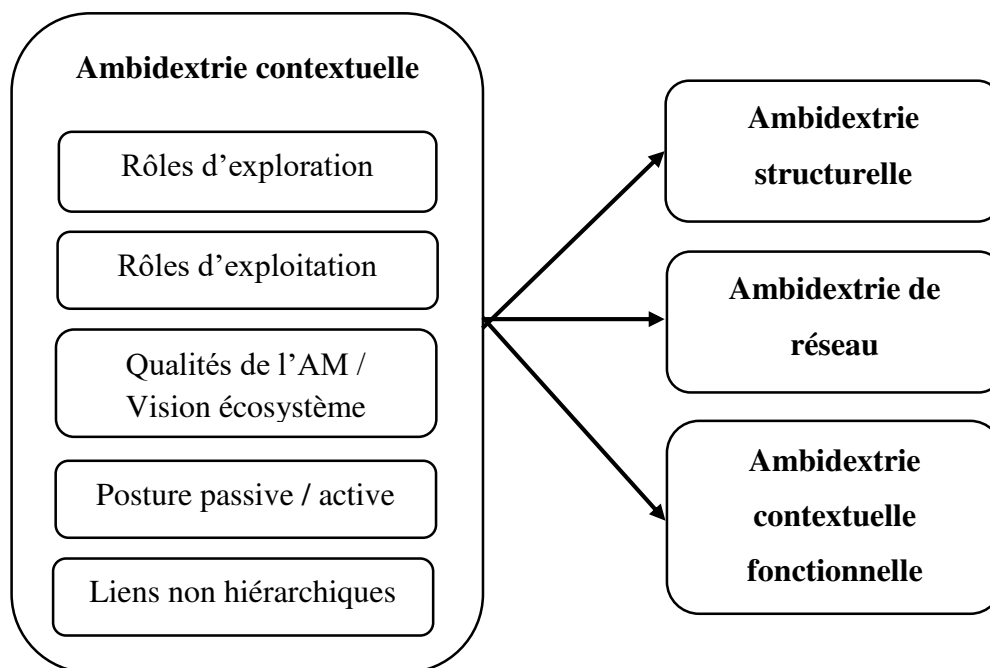


Figure 26. Impact potentiel de l'ambidextrie contextuelle sur les autres formes d'ambidextrie.

Avant de répondre complètement à notre problématique, l'analyse des autres verbatims est nécessaire. Il s'agit d'identifier d'autres liens qui peuvent nourrir potentiellement cette réponse préliminaire. C'est l'objet du point suivant.

6.3. Rôles du manager d'alliances dans la gestion de l'ambidextrie

La caractérisation des formes d'ambidextrie d'une part (réponse à QR1 qui a été développée en 6.1.) et des rôles de l'alliance manager d'autre part (réponse à QR2 qui a été développée en 6.2.) ont permis de brosser le panorama des rôles de l'alliance manager dans la gestion de l'ambidextrie (réponse partielle à QR3). Ce dernier point (6.3.) tente d'identifier les autres éléments permettant de comprendre en globalité le rôle de l'alliance manager dans la gestion de l'ambidextrie.

La première section est relative à l'ensemble des autres éléments à prendre en compte et issus de notre grille d'analyse (6.3.1.). Elle permet un travail d'analyse tentant d'identifier dans quelle mesure ces éléments peuvent être pris en compte dans la gestion de formes d'ambidextrie (6.3.2.). Une synthèse est proposée du chapitre peut alors être proposée.

6.3.1. Éléments complémentaires de la grille d'analyse et gestion de l'ambidextrie

Le codage et l'analyse des verbatims ont mis en évidence plusieurs éléments à prendre en compte qui peuvent potentiellement éclairer l'action de l'alliance manager dans la gestion de l'ambidextrie. Il s'agit du focus de l'alliance manager (6.3.1.1.), de son implication principale dans l'une ou l'autre des logiques (6.3.1.2.), de la performance et des difficultés qu'il a constatées (6.3.1.3.). Comprendre ces éléments permet de les lier potentiellement dans la gestion de l'ambidextrie.

6.3.1.1. Focus de l'alliance manager dans les projets étudiés.

Le focus est un élément complémentaire intégré dans la grille d'analyse finale issue de nos entretiens. En effet, en étudiant l'articulation des logiques d'exploration (codée L sur NVivo), nous avons remarqué que le manager d'alliance accordait une importance différente à sa place ou fonction selon les entretiens. Nous appelons cette appréciation « focus » (codée F sur NVivo). Lorsque l'alliance manager considère sa place comme « centrale / clé », nous avons recueilli les verbatims qui ont été codés FC, lorsqu'il considère sa fonction plutôt en « soutien », nous les avons codés FS. Le **tableau 28** suivant synthétise les considérations de centralité retrouvées parmi les 18 répondants. L'ensemble des verbatims illustratifs sont présentés en annexe (**annexe 4**).

N°	Répondant	Plutôt central	Plutôt en soutien
1	Alpha R	x	
2	Beta R		x
3	Gamma R	x	
4	Delta R	x	
5	Epsilon R	x	
6	Dzeta R	x	
7	Eta R	x	
8	Teta R	x	
9	Iota R		x
10	Kappa R	x	
11	Lambda R	x	
12	Mu R		x
13	Nu R	x	
14	Xi R	x	
15	Omicron R	x	
16	Pi R		x
17	Rhô R		x
18	Sigma R	x	
Σ : 18		13	5

Tableau 28. Centralité du rôle du manager d'alliance.

Parmi les 18 répondants de l'étude, 13 d'entre eux considèrent leur fonction comme plutôt « centrale » dans le projet, contre 5 comme plutôt « en soutien ». Nous retenons les verbatims illustratifs d'une considération centrale (FC) du manager d'alliance :

<p>« On ne se rend pas compte à quel point le manager d'alliance est clé pour le bon déroulement du projet. On ne peut pas se passer d'un manager d'alliance, ni confier la charge à des bras cassés. » (Alpha R)</p>
<p>« C'est un peu le bâton du pèlerin, qui doit aller faire un travail costaud, de longue haleine, pas forcément bien reconnu, Je ne dirais pas qu'on est comme des martyres, ou qu'il faut avoir le sens du sacrifice pour faire ce métier, mais vu toute la montagne qu'on arpente, quand même. Il faut aimer ce métier, pour le faire, c'est sûr. Mais qu'est-ce que ce métier est nécessaire ! » (Gamma R)</p>
<p>« Moi, toute seule, je ne suis pas indispensable en tant que moi, mais en tant que fonction que j'incarne, oui, il en fallait un. Sans lui, dans un sens, il n'y aurait pas eu du tout de projet mené à bout. Si on devait</p>

<p><i>échelonner les choses, parce que sans les ressources, le manager d'alliance est tout seul, il n'a rien, je dirais qu'il faut effectivement d'abord l'alliance manager puis les ressources nécessaires au bon fonctionnement du projet. » (Gamma R)</i></p>
<p><i>« Je pense que si je n'étais pas là pour coordonner tout ça, ce serait une sacrée cacophonie ! [rires] » (Delta)</i></p>
<p><i>« C'est un métier très important, mais dans lequel on est assez seul » (Epsilon R)</i></p>
<p><i>« C'est simple, en toute objectivité, ou le plus que je peux [rires], s'il n'y a personne qui fait le boulot, je peux vous dire que c'est le projet qui capote, je peux vous l'assurer. » (Dzeta R)</i></p>
<p><i>« Nul n'est irremplaçable, je n'aurai jamais la prétention de dire que sans moi, il n'aurait pas existé par exemple, maintenant je pense que j'ai été clé, et j'ai vraiment joué le rôle central. Bon, pas toujours, à tous les moments, parce que je n'ai pas besoin de faire ça tout le temps, et la question est de faire de manière juste et au bon moment. J'ai vraiment joué un rôle de pivot. » (Omicron R)</i></p>

Voici quelques verbatims symbolisant la considération du rôle comme « en soutien » selon d'autres répondants :

<p><i>« Vous savez, nous, on n'intervient que pour soutenir les équipes, aider à mieux nouer les contacts » (Bêta R)</i></p>
<p><i>« Si je n'étais pas là, quelqu'un d'autre aurait fait le même boulot ; j'ai un peu graissé le moteur. » (Bêta R)</i></p>
<p><i>« On nous voit comme en soutien, donc on l'est encore, car c'est vrai, car c'est ce que l'on fait. » (Bêta R)</i></p>
<p><i>« Je ne dirais pas que je suis essentiel, car on a tous notre place. J'aide à la mise en place » (Iota R)</i></p>
<p><i>« Un rôle de chef d'orchestre suppose d'avoir envie de se mettre un peu plus haut que les autres, mais pas pour se mettre mieux que les autres ! [...] C'est quelqu'un qui doit avoir envie d'orchestrer, pas forcément en étant la première personne. Ce n'est pas quelqu'un qui se met en devant de la scène pour lui ; il se met au-devant de la scène pour coordonner le boulot des autres » (Mu R)</i></p>

6.3.1.2. Implication de l'alliance manager dans les logiques d'exploration et d'exploitation.

L'analyse des verbatims liés à la question du guide d'entretien sur la façon dont l'alliance manager s'implique dans l'exploration et l'exploitation nous permet également d'établir le **tableau 29** suivant.

N°	Répondant	Exploration	Exploitation	Equivalence
1	Alpha R	✕		
2	Beta R		✕	
3	Gamma R			✕
4	Delta R	✕		
5	Epsilon R			✕
6	Dzeta R			✕
7	Eta R			✕
8	Teta R			✕
9	Iota R		✕	
10	Kappa R	✕		
11	Lambda R		✕	
12	Mu R		✕	
13	Nu R	✕		
14	Xi R	✕		
15	Omicron R			✕
16	Pi R		✕	
17	Rhô R		✕	
18	Sigma R			✕
∑ : 18		5	6	7

Tableau 29. Implication des AM dans les logiques d'exploration et d'exploitation.

Les verbatims suivants illustrent l'orientation principale de certains répondants. L'ensemble des verbatims est proposée en annexe (**annexe 4**).

<p>« Principalement l'exploration ! L'exploitation ne m'intéresse pas. [rires] Elle est du business as usual, et là je laisse un peu la main derrière, même si elle a existé pour le projet. » (Alpha R)</p>
<p>« Je me vois plus dans l'exploitation, parce que, quand même, ce qui m'intéresse, c'est le business incrémental, c'est de ça que l'on vit. » (Bêta R)</p>

« Eh bien parce qu'on doit s'adapter continuellement, dans notre métier, à ces deux logiques dont vous venez de parler. Quand il faut explorer, on explore, et quand il faut exploiter, bah, on exploite. On fait des deux, parce qu'il faut les deux. Après s'il faut absolument choisir, je ne saurais pas quoi choisir. » (Têta R)

« Hum... Exploitation. J'ai fait en sorte que la commercialisation du produit en licence soit effective, car on avait engagé pas mal d'argent dessus » (Mu R)

« Les deux, même si on a plus suivi. On a investi pour l'exploration, mais on s'implique pour qu'elle ne reste pas morte, quand même, sinon on perd notre argent ! Donc on cherche au final à exploiter, quand même ! [rires] » (Pi R)

Afin de faciliter notre travail d'interprétation par écrit, « Focus » (F) et « Logique » (L) constituent ce que nous appelons la « posture » de l'alliance manager.

6.3.1.3. Performance et difficultés rencontrées dans les projets

Enfin, les entretiens menés ont permis d'identifier la performance et les difficultés rencontrées dans les projets. Identifiés dans la grille d'analyse de départ, ils ont été confirmés avec la grille d'analyse finale. L'étude de leur verbatim peut être intéressante pour répondre à notre problématique.

Performance	P	Verbatims illustratifs
De l'alliance manager	PAM	<p>« Je me suis régalié à le faire, c'est pour cela que je vous dis qu'elle a été excellente. J'ai eu beaucoup de plaisir à faire aboutir le projet » (Alpha R)</p> <p>« On utilise un moyen qui s'appelle la mesure de la performance individuelle, qui est un document officiel dans lequel on reporte tous nos objectifs, nos compétences et on mesure, chaque année, notre performance, en discutant ce qu'on a fait et comment pourquoi on est arrivés à obtenir l'objectif » (Gamma R)</p> <p>« Ma performance c'est quand j'ai débloqué les situations que l'on croyait impossible, qu'on ne pourrait pas débloquer » (Rhô R)</p>
Impact sur autres projets	PPJ	<p>« Question très intéressante... La mise en place de ce projet a permis [...] a conduit effectivement à une propagation sur l'ensemble des autres pays qui sont couverts par Alpha B. Ce projet a donc permis de constituer un « projet-pilote » pour d'autres pays dans lequel Alpha B est implanté. Il a été facilité et industrialisé derrière. » (Alpha R)</p>
Apprentissage	PAPP	<p>« On a pas mal appris. On a gagné en compétences » (Epsilon R)</p> <p>« L'apprentissage est aussi important, comme je l'ai dit. C'est une vraie valeur pour l'entreprise. » (Pi R)</p>
Conservation clientèle	PCL	<p>« On regarde si on a conservé notre clientèle, si ils sont toujours présents. » (Iota R)</p>
Economique / Financier / Croissance	PX	<p>« Les indicateurs du projet, ce sont les objectifs qui ont été donnés par la Direction en termes de chiffre d'affaires. [...] Et le chiffre d'affaires a été non seulement atteint mais dépassés » (Lambda R)</p> <p>« Les deux, par rapport aux [x€] investis, ont déjà au moins récupéré [x€ (multiplié par 10)], quoi. [rires] Donc, c'est rentable, il y a un ROI immédiat, quoi. » (Nu R)</p>
Gain RH	PRH	<p>« La première KPI que l'on a, c'est le nombre de personnes. C'est là-dessus que l'on mesure si oui ou non on a réussi quelque chose. L'unité de mesure, c'est le skill group ! » (Delta R)</p>
Opérationnelle	POP	<p>« Nous avons mis en place des paliers, c'est-à-dire des points clés, des jalons » (Alpha R)</p> <p>« On mesure la performance en fonction du respect des timelines » (Epsilon R)</p>
Qualité – SI et logistique	PQSI	<p>« On mesurait également la performance par la qualité du service, car comme on délivrait ces services, on mesurait la satisfaction des clients par des sondages. On mesurait également la capacité de ces services à répondre au problème qu'ont rencontré les clients, avec une forme de taux de résolution des problèmes, si vous voulez. » (Dzeta R)</p> <p>« On a amélioré notre relation avec le fournisseur, qui fournit efficacement. Plus aucun problème de livraison. » (Sigma R)</p>
Relationnelle	PREL	<p>« Ils concernent surtout la bonne image qui en est donnée dans le public. On entend que notre entreprise a bonne réputation » (Bêta R)</p> <p>« Pour mesurer la performance, il faut essentiellement mesurer la qualité relationnelle avec le partenaire. On fait des audits relationnels, en anglais, avec les fameux health checks. » (Epsilon R)</p> <p>« Il y a un bon maintien du niveau de la relation puisque les gens travaillent bien quand la relation est bonne. Il faut savoir aussi féliciter, célébrer les succès. Moi, ça m'arrive occasionnellement de rassembler tout le monde, de les inviter à</p>

		<p>dîner, par exemple. Je fais ça typiquement au démarrage, pour créer du lien entre les personnes, et ensuite, quand il y a franchissement d'étape, quand il y a un succès en quelque sorte, j'essaie de le célébrer en organisant un petit dîner ou quelque chose comme ça » (Kappa R)</p> <p>« On formalise la fin par la remise d'un Howard, un petit trophée, quelque chose d'un petit peu formel et informel, pour marquer le coup On fait un petit trophée pour les remercier de leur implication dans le projet. » (Sigma R)</p>
Légale, juridique	PJUR	« On s'est adapté à la législation. » (Mu R)
Stratégique	PSTR	<p>« Une alliance ne se mesure pas uniquement en termes financiers, même si on veut tous faire des ventes à la fin. On a plusieurs paramètres à prendre en compte, mais le paramètre à prendre en compte est le fait qu'on a réussi à atteindre un domaine que l'on ne connaissait pas. Si on avait dû tout faire nous-mêmes, plutôt que par l'alliance, cela aurait eu des coûts plus importants, en termes d'argent mais aussi de temps » (Gamma R)</p> <p>« [Il y a] des critères politiques et stratégiques » (Epsilon R)</p> <p>« On a partagé des investissements, et donc aussi les risques. » (Têta R)</p>

Tableau 30. Verbatims illustratif des performances constatées par l'alliance manager.

Enfin, les difficultés relevées sont représentées par la suite, avec des verbatims illustratifs.

Difficultés rencontrées	D	Verbatims illustratifs
Liées à la définition de l'alliance management	DAM	<p>« Il y a quand même des difficultés pour définir ce qu'on fait, et avec qui on fait quoi. » (Bêta R)</p> <p>« C'est un rôle un peu hybride, pas clairement défini, et on peut avoir tendance à ajouter des missions qui ne sont pas, je dirai, « naturellement » dans notre métier » (Gamma R)</p> <p>« On ne sait pas, parfois, qui est concerné par le projet. Alors on vient vers moi, et je leur dis des fois : 'Mais c'est pas à moi de m'occuper de ça, c'est à untel. 'On me confond parfois avec le chef de projet » (Epsilon R)</p>
Liées à la situation financière – crise	DFIN	« L'argent ne coule plus à flot aujourd'hui, et tout ce qui paraît comme transverse, support, n'a pas l'attention qu'il mérite. » (Bêta R)
Liées au contrôle non total du projet	DCONT	« On ne contrôle pas totalement le projet, et c'est assez frustrant. Du coup, il y a des choses qu'on subit, et ce n'est jamais agréable. » (Epsilon R)
Liées à l'implication du Top Management	DTOP	<p>« Il faut une transparence vis-à-vis du projet. Puis, encore une fois, il faut un support inconditionnel du top management, qui doit être à l'écoute » (Bêta R)</p> <p>« Il faut qu'il y ait un endossement de la direction générale ; c'est indispensable. Sans reconnaissance au plus haut niveau de notre rôle, ce n'est pas possible » (Epsilon R)</p>
Liées à la résistance au changement et motivation	DRC	<p>« On a eu des difficultés dans ce projet. Plein ! [rires] Les principales difficultés sont humaines, dans le sens où il faut convaincre face à la réticence au changement » (Alpha R)</p> <p>« Culturellement, les gens ne sont pas forcément préparés à se confronter. Tout l'enjeu a été de faire comprendre qu'il y a une richesse à gagner à faire travailler nos équipes ensemble, mais tout le monde n'est pas aussi</p>

		<i>réceptif à ce genre de mode coopératif. Certains acteurs peuvent être plus renfermés sur eux-mêmes et ne perçoivent l'alliance que comme une complication supplémentaire. Il faut lutter contre les isolationnistes. » (Epsilon R)</i>
Liées à l'opérationnalisation des indicateurs	DMES	<i>« Il a été difficile de mettre en place les indicateurs qui permettaient d'avoir une cotation réelle, tangible » (Alpha R)</i>
Liées à la reconnaissance – difficultés du métier	DREC	<i>« Les difficultés que je trouve les plus importantes ont souvent lieu lorsque des personnes en interne ou externe, qui n'ont pas connaissance de notre mission, contestent notre légitimité. Du coup, ils passent à côté, pardessus, gèrent directement avec des jalons qui n'ont rien avoir, 'grillent' les étapes [...] Cela peut venir de personnes relativement haut placées, et là, c'est très vite délicat.» (Gamma R) « Si je participe à l'étude, c'est aussi pour faire valoir l'importance de ma fonction qui est souvent trop sous-estimée » (Delta R)</i>
Liées aux aspects techniques	RTECH	<i>« Oui, le projet a connu des difficultés techniques. A l'origine, un certain nombre de besoins fonctionnels n'étaient couverts » (Delta R)</i>
Liées à la transparence et visibilité du projet	DVIS	<i>« Ils concernent surtout la bonne image qui en est donnée dans le public. On entend que notre entreprise a bonne réputation » (Bêta R)</i>

Tableau 31. Verbatims illustratif des difficultés constatées par l'alliance manager.

Ces éléments établis, nous pouvons désormais confronter les ensembles de verbatims entre eux pour lier les concepts de notre problématique et comprendre le rôle du manager d'alliance dans la gestion de l'ambidextrie.

6.3.2. Rôles de l'AM dans la gestion de l'ambidextrie

L'analyse tente maintenant d'établir des liens entre les catégories identifiées dans la grille d'analyse pour répondre à QR3. Nous retenons les liens qui sont ressortis comme intéressants dans le cadre de cette analyse. Au regard des éléments de la section précédente, le focus de l'alliance manager (F) est potentiellement en relation avec la logique d'implication de l'alliance manager (L). Dans ce cadre, sa posture a-t-elle un impact sur la performance du projet ? Si oui, lequel ?

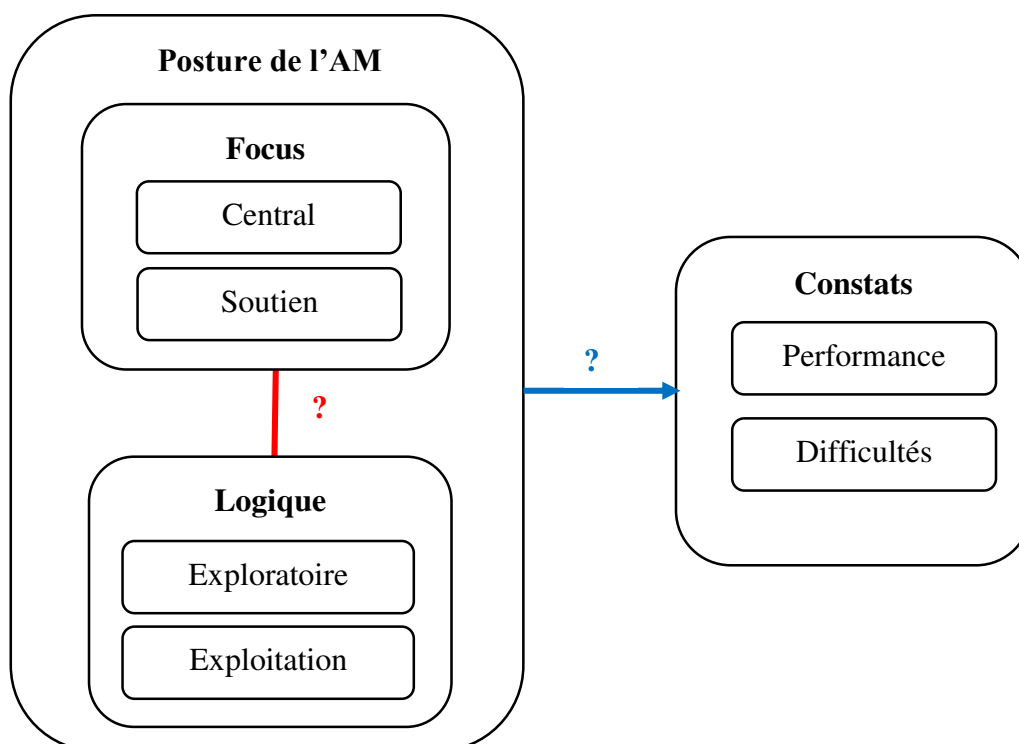


Figure 27. Action managériale et performance.

Le tableau suivant (**tableau 29**) croise focus et logique de cette action managériale (questionnement autour du lien rouge associé au schéma).

	Alpha	Bêta	Gamma	Delta	Epsilon	Dzeta	Eta	Têta	Iota
Focus	C	S	C	C	C	C	C	C	S
Logique	EXPR	EXPT	EXPX	EXPR	EXPX	EXPX	EXPX	EXPX	EXPT
	Kappa	Lambda	Mu	Nu	Xi	Omicron	Pi	Rho	Sigma
Focus	C	C	S	C	C	C	S	S	C
Logique	EXPR	EXPT	EXPT	EXPR	EXPR	EXPX	EXPT	EXPT	EXPX

Tableau 32. Importance de l'alliance manager dans l'articulation des logiques d'exploration et d'exploitation.

Il semble que le focus F (vision du rôle de l'AM comme centrale ou en soutien) et l'implication de l'AM dans une logique L (exploratoire EXPR ou d'exploitation EXPT) puisse être liées.

En effet, lorsque l'alliance manager considère sa fonction comme en soutien (FS, 5 cas répertoriés), il est engagé principalement dans des logiques d'exploitation (4 cas sur 5). Quand il considère sa fonction comme centrale (FC) (13 cas répertoriés), il est engagé principalement dans l'exploration (5 cas sur 13) ou les deux à la fois (7 cas sur 13) ; il n'est engagé dans l'exploitation que dans 1 des 13 cas.

Il existerait donc une tendance selon laquelle plus l'alliance manager aura une vision soutien de son rôle, plus il sera engagé dans une logique d'exploitation, et plus il aura une vision centrale de son rôle, plus il sera impliqué dans une logique d'exploration.

L'exploration demeure bien associée à l'originalité, la découverte et la rupture :

« Pour avoir vendu des choses autour de l'innovation pendant pas mal d'années, là on est clairement sur un enjeu de rupture. On change notre modèle, nos clients, notre modèle de distribution. On change quasiment tous les piliers d'un coup. » (Kappa R) En fait erreur, le verbatim est de R14, JG

L'alliance manager qui considère son rôle comme « en soutien » semble plutôt engagé dans une logique d'exploitation, dynamique considérée comme une situation d'exécution, de facilitation et d'apprentissage.

« Je me vois plus dans l'exploitation, parce que, quand même, ce qui m'intéresse, c'est le business incrémental, c'est de ça que l'on vit. » (Bêta R)

« Vous savez, nous, on n'intervient que pour soutenir les équipes, aider à mieux nouer les contacts. C'est un peu le rôle habituel des fonctions en soutien. » (Bêta R)

« C'est comme le chef d'orchestre qui arrête ses deux violonistes et qui leur dit : 'Bon, maintenant on va apprendre à jouer ensemble' quoi ! » (Iota R)

« Quand on exploite, on emmagasine pour que ça dure, on apprend pour augmenter on compétence, pour s'améliorer en continu. C'est de l'innovation incrémentale. » (Mu R)

« On a fait de l'incrémental en améliorant notre façon de faire, et toute l'équipe a appris et monté en compétences pour les prochains projets. » (Pi R)

Il faut comprendre ce que signifie les 7 cas où l'alliance manager qui considère sa fonction comme centrale (FC) s'inscrit de la même manière dans les deux logiques (EXPX). Plusieurs explications sont possibles mais l'analyse des verbatims ne nous permet pas de trancher.

La première explication peut résider dans le fait que l'alliance manager est un pivot. A ce titre, il ne privilégie pas une logique en particulier, et assume complètement les deux logiques.

Une deuxième explication peut résider dans une considération « stratégique » de l'exploration. Lorsqu'un alliance manager considère sa fonction centrale, il comprend tout l'intérêt de l'exploration et s'y engage également. Nous aurions alors une « évolution » de la posture « soutien » vers la posture « centrale ».

Cette posture, attirante, n'est pourtant pas forcément la bonne explication. En outre, elle peut donner une image « dévalorisante » de la posture « soutien ». Nous pourrions en effet envisager tout aussi imaginer que cet aspect stratégique des alliance managers en soutien réside dans leur implication dans l'exploitation, puisqu'ils la considèrent comme la plus importante dans leur engagement.

Nous pourrions également envisager le fait qu'il existe un continuum entre exploration et exploitation, et que le focus central prend en compte un espace « plus large » dans l'articulation des logiques, tandis que le focus soutien montre un choix plus restreint dans l'action managériale.

Enfin, d'autres solutions sont possibles et nous n'écartons pas non plus un biais méthodologique : ayant conditionné les acteurs à répondre sur ces deux logiques, ce point a pu impacter sur leur réponse. Bref, il nous paraît impossible de trancher sur ce sujet.

Nous pouvons seulement envisager le lien suivant, matérialisé par la proposition :

P5a. L'AM qui considère sa fonction comme centrale (*vs en soutien*) sera fortement engagé dans une logique exploratoire (*vs d'exploitation*).

Concernant les liens entre la posture de l'alliance manager et les performances / difficultés analysés (lien bleu du schéma), l'analyse des entretiens ne montre pas de tendances particulières entre un certain type de performance ou de difficultés et la posture de l'alliance manager. Un élément nous est cependant apparu intéressant.

En effet, elle est généralement considérée comme une création de valeur « classique » d'un point de vue opérationnel et économique dans les projets auprès des alliance managers engagés dans l'exploitation :

« C'est le chiffre d'affaires généré, le nombre de clients. » (Iota R)

« On considérerait la réussite sur deux critères. 1) La société qu'on va créer rencontre son marché, vend ses prestations et vend à un prix correct. Du coup, 2) ça veut dire qu'elle crée de la valeur chez les gens qui achètent ses prestations, parce qu'elles ont la valeur pour eux. Et au passage, la société en elle-même conforte sa viabilité, et crée de la valeur pour elle-même. Donc, nous, on cherche ces deux effets. A la fois une création de valeur pour la société dans laquelle on a investi puis il va derrière que c'est viable pour tout l'éco-système. On a une rentabilité économique de la société, et à la fois une création de valeur pour les clients de la société » (Pi R)

A l'inverse, elle semble être considérée de façon plus intime et plus élargie par les managers engagés dans l'exploration, où elle peut être vue comme le fruit logique d'une stratégie bien identifiée, mise en œuvre par une équipe, et où la dynamique de création de valeur est bien maîtrisée. D'une part, l'alliance manager considère la performance sous différents niveaux, avec différents acteurs et vers différents horizons. D'autre part, il sait comment celle-ci se forme, plus qu'il ne la constate.

« Question très intéressante... La mise en place de ce projet a conduit effectivement à une propagation sur l'ensemble des autres pays qui sont couverts par Alpha A. » (Alpha R)

« L'offre a été réalisée, elle est marquée aujourd'hui, au point que certains commerciaux qui étaient très réticents au début du projet sont plus disposés à revoir leur copie. Voilà pourquoi c'est quand même un satisfecì sympathique. » (Alpha R)

« Comme d'habitude, c'est une course à l'échalote. Parfois, on est en avance, parfois, c'est l'autre. On a donc orchestré tout cela de manière à renforcer notre avance de manière 'engageante'. On a accepté qu'il y ait quelques distorsions, mais pas trop » (Alpha R)

« On mesure notre réussite au poids de nos équipes ; quand on part de 0 et qu'on termine à 100, on a notre performance. C'est la façon de procéder des intégrateurs : constituer un noyau central à l'occasion d'un projet, et enclencher un phénomène de boule de neige en faisant grossir la pelote. Arrivée à une certaine taille, c'est la division cellulaire, et un nouveau noyau est créé, pour aller attaquer de nouveaux marchés, à la recherche de nouvelles solutions de croissance. » (Delta R)

« La performance vient du travail de toute l'équipe. Vous savez, on sait quelle balle on peut utiliser pour défendre son équipe » (Delta R)

« La première KPI que l'on a, c'est le nombre de personnes. C'est là-dessus que l'on mesure si oui ou non on a réussi quelque chose. L'unité de mesure, c'est le skill group ! C'est le modèle de la maison,, qui le calcule à 60 personnes. Donc un Skill, c'est 60 personnes avec 1 patron, un assistant administratif (note de frais, gestionnaire, factures, etc), 1 adjoint commercial, qui sont les 3 personnes qui sont non facturables. Tous les autres sont facturables dans un skill. Un patron part à 15-20, et tente d'atteindre 60. Aujourd'hui, les skills ont 80-90 personnes facilement, pour écraser les coûts fixes. 95, ça commence à faire gros, quand même, parce qu'un jour, on se rapprochera des 120, et 120, ça fait 2 fois 60 personnes, quand même. C'est comme ça qu'on gère la croissance chez Delta A. » (Delta R)

« On va mesurer un critère qui est valable tout le temps puisque ça va avec notre chiffre d'affaires. Mais dans la philosophie de la mesure, nous, on va utiliser le critère de développement de l'entreprise. Alors, on peut à la fois dire qu'il est générique, qu'il s'applique à tout. Mais comme ça, sur le principe, je crois qu'il est censé être de nature assez spécifique au projet. » (Xi R)

« La naissance de ce projet d'Alliance a eu un impact direct sur le projet de développement de l'application « cloud » qu'on était en train de produire. Puisque ce projet-là a été lancé depuis un an avant. Et justement, cette synchronisation, ce nouveau mode de distribution, a imposé des ajustements et a imposé un réaligement de ce projet initial. On a revu toute cette couche-là, qui est une bonne partie du projet quand même. » (Xi R)

Les alliances managers impliqués dans l'exploration considèrent la performance dans diverses directions, dans une démarche dynamique et compréhensive (comment se crée la valeur grâce aux rouages des projets). L'action de l'alliance manager central semble mettre en évidence les aspects stratégiques qu'il considère pour la création de valeur ; il participe à la gouvernance, au montage du projet, est proche du pouvoir décisionnel, et connaît les mécanismes de création de valeur pour le projet.

« Je gérai les deal hyper clés, stratégiques. J'aimerais d'ailleurs me consacrer dans le futur sur ces relations stratégiques, sur la prospection de nouveaux partenaires, et me détacher du business development » (Eta R)

« Moi, je m'occupe des deals clés, qui concernent les très gros clients. Ce sont des deals hyper stratégiques pour Eta A : qui sont les partenaires de demain ? Comment on renforce nos relations vis-à-vis de ces partenaires ? » (Eta R)

« Ben, j'ai été un peu dans les deux puisqu'il y a une phase prospective du champ des possibles, où on s'est dit : « Là, c'est possible d'y aller avec telle typologie d'alliance », etc. Et après, dans la mise en opération et dans le suivi de la mise en œuvre, c'est quand même très exploitation, quoi, mais moi j'étais plutôt en amont. On est forcément, quand on fait des alliances, dans de l'exploration, car on doit être assez réactif et sortir du champ du connu pour explorer les champs du possible, si je puis dire ; donc on a toujours une phase où on essaie d'apporter une vraie plus-value, et ne pas faire ce qu'on sait déjà. C'est risqué, mais ça apporte beaucoup de plus-value d'aller sur du radical. Après, derrière, ça suppose forcément de revoir sa manière de faire, et faire autrement, ou mieux, en s'adaptant, en apprenant et en se renforçant. On a quand même aussi toute une partie de mise en œuvre qui est très exploitation ou très incrémental au sens où derrière la réussite d'une alliance il y a toute une évolution concernant la manière des gens de travailler, disons, dans l'entreprise. » (Nu R)

« L'entreprise a fait appel à moi pour structurer, développer, faire les bons choix sur sa stratégie développement vers les alliances et des partenariats. Donc, forcément, j'étais au cœur de ce développement-là, dans ce contexte-là. » (Nu R)

« Si je n'avais pas été là... Ils auraient peut-être eu une démarche plus opportuniste et moins... Si vous voulez, on peut toujours faire, même quand on se structure pas en alliance ; les gens font sans le savoir du partenariat et des alliances [...] Par contre, ils n'auraient pas intégré ça dans une démarche structurée et réfléchie, peut-être ; cela aurait été moins efficace. Donc, ils auraient créé les outils d'une manière ou d'une autre, forcément, mais ils auraient passé peut-être beaucoup plus de temps à être en opération, avec des risques plus importants d'échec. Ils n'auraient pas été portés, je pense, par la Direction générale, et aurait râté des opportunités-terrain où on aurait dit : 'Pourquoi pas si ça rapporte quelque chose ?', parce qu'on aurait moins vu la chose, on en aurait pas discuté. Enfin, la personne qui l'aurait traité serait probablement venue du commerce, et aurait peut-être eu du mal à aligner certaines personnes autour de lui. Il n'y aurait pas eu de leviers suffisants. Donc c'est quand même limité et sans doute souvent très chronophage, puisque comme on n'a pas anticipé, on perd du temps, étant pas structurés, étant pas outillés, et bah, on râle un peu, quoi. [rires] » (Nu R)

Il semble donc exister une différence entre les AM focalisés sur une fonction centrale et ceux focalisés sur une fonction soutien vis-à-vis de la performance.

Les AM impliqués dans l'exploitation la considèrent de façon plus pratique et pragmatique. Ils demeurent très impliqués dans la démarche mais se concentrent plus souvent sur des critères techniques (ils mobilisent les ressources pour « sortir des chiffres », en continuité de leur travail dans le projet), alors que les managers d'alliance impliqués dans l'exploration sont plus à même d'être force de proposition pour de nouveaux indicateurs.

Nous présentons donc une autre proposition :

P5b. L'AM qui est engagé dans une logique exploratoire (*vs exploitation*) aura un impact potentiellement direct (*vs indirect*) sur la performance.

Synthèse du chapitre 6

Finalement, l'ensemble des développements précédents ont permis de mettre en évidence divers résultats, et formuler plusieurs jeux de propositions. Nous avons confirmé l'existence des différentes formes d'ambidextrie (réponse à QR1), et les avons caractérisées, en identifiant la place de l'alliance manager dans ce cadre (réponse partielle à QR3). De même, nous avons identifié les différents rôles de l'alliance manager (réponse à QR2), qui peuvent être exploratoire ou d'exploitation, et qui sont le reflet de l'ambidextrie contextuelle portée par l'alliance manager (réponse partielle à QR3). Enfin, compte tenu d'éléments complémentaires identifiés dans la grille d'analyse finale, nous avons identifié le lien potentiel entre ces éléments et le rôle de l'alliance manager dans la gestion de l'ambidextrie (réponse complémentaire à QR3).

L'ensemble de ces éléments nous permettent de proposer un modèle final qui illustre les relations en jeu dans le rôle de l'alliance manager dans la gestion de l'ambidextrie dans les alliances (voir figure suivante). L'alliance se constitue car elle a besoin d'innover. Pour cela, elle met en à disposition divers éléments pour innover (*inputs* d'innovation). Au vu des analyses menées, ces inputs sont : les ressources (humaines et physiques : acteurs, technologies, structure...), le contrat, qui permet de cadrer l'alliance, un soutien du top management, et l'existence de trous d'informalités afin de laisser des marges de manœuvres à l'alliance manager, mécanisme indispensable à la gestion de l'ambidextrie (AMB).

Celui-ci, conformément à la littérature, est effectivement l'acteur capable de gérer l'équilibre entre exploration et exploitation. Pour cela, notre analyse montre qu'il possède un profil qui lui permet de mobiliser des rôles d'exploration et d'exploitation. Ce profil est composé de qualités (expertise, expérience, réactivité ; vision écosystème). Le profil met aussi en évidence une vision associée à son action : le focus F (central ou soutien) semble conditionner la logique (EXPR ou EXPT) dans laquelle il va particulièrement s'investir. Les rôles qu'il mobilise sont des rôles qui ont été identifiés dans la littérature (rôle de représentant, de coordinateur, d'interprète, de hub informationnel, d'architecte) et dont la connaissance a été enrichie. Ils sont complétés par d'autres rôles identifiés suite à notre étude empirique (rôle de veilleur, de preneur de risques, de politique ; un dernier rôle de gestionnaire de cultures est rattaché au rôle d'interprète).

Tous ces rôles s'inscrivent soit dans l'exploration, l'exploitation ou les deux logiques ; les éléments qui les caractérisent identifiés. La façon dont l'alliance manager va mobiliser des rôles d'exploration et d'exploitation lui permet d'atteindre l'ambidextrie contextuelle (AMBC).

Conformément aux analyses développées au court de ce chapitre, la thèse met en évidence l'impact de cette ambidextrie contextuelle sur les autres formes d'ambidextrie identifiées dans la littérature (ambidextrie structurelle AMBS et de réseau AMBR) et dans notre recherche (ambidextrie contextuelle fonctionnelle AMBCF). Les éléments caractéristiques de ces formes sont également identifiés. Ces trois formes conditionnent les *innovations-outputs*, qui conditionne à leur tour la performance constatée grâce au projet. La figure qui suit la modélisation finale récapitule les développements du chapitre (**figure 28**).

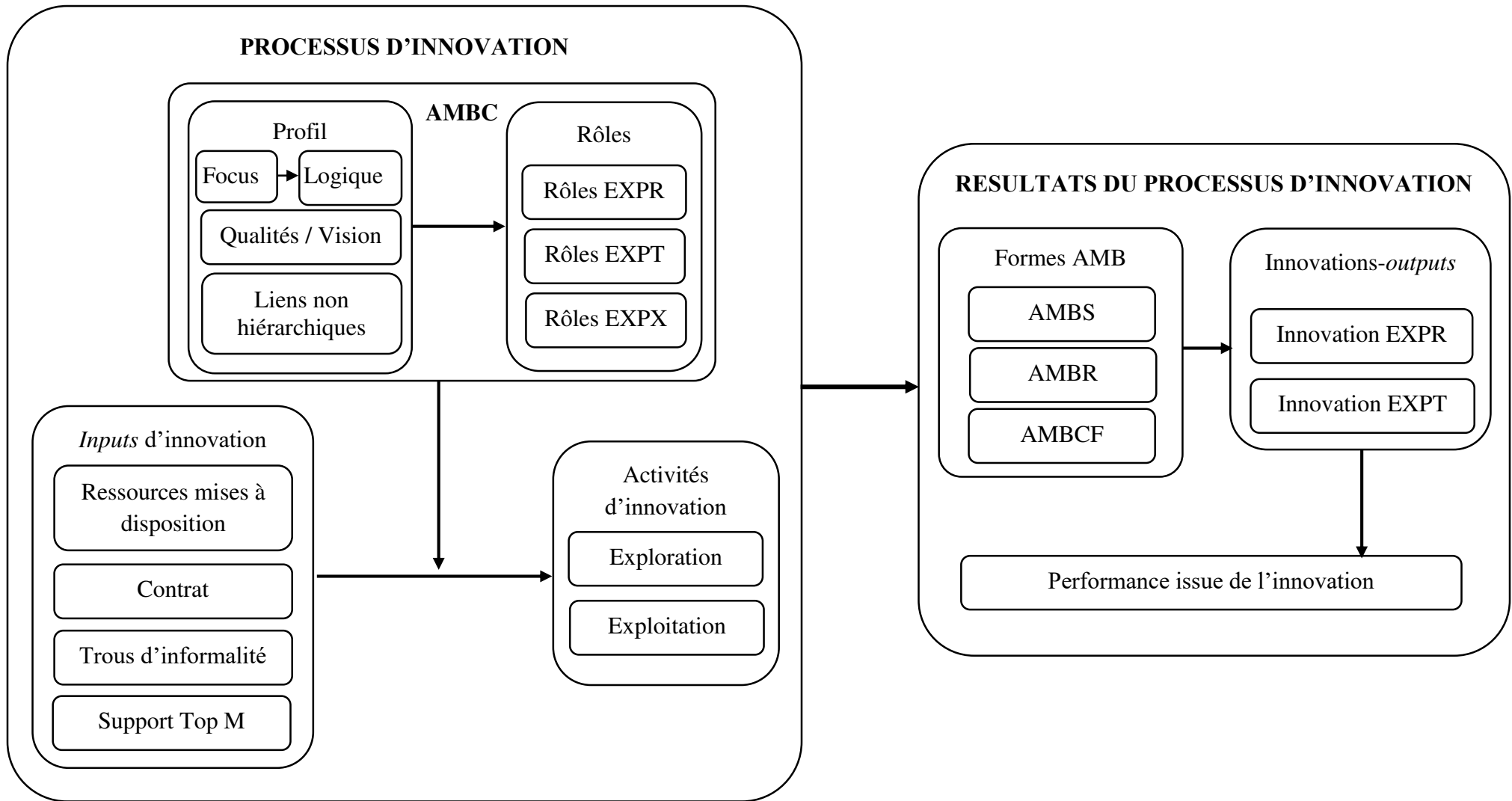


Figure 28. Proposition finale sur le rôle de l'alliance manager dans la gestion de l'ambidextrie dans les alliances.

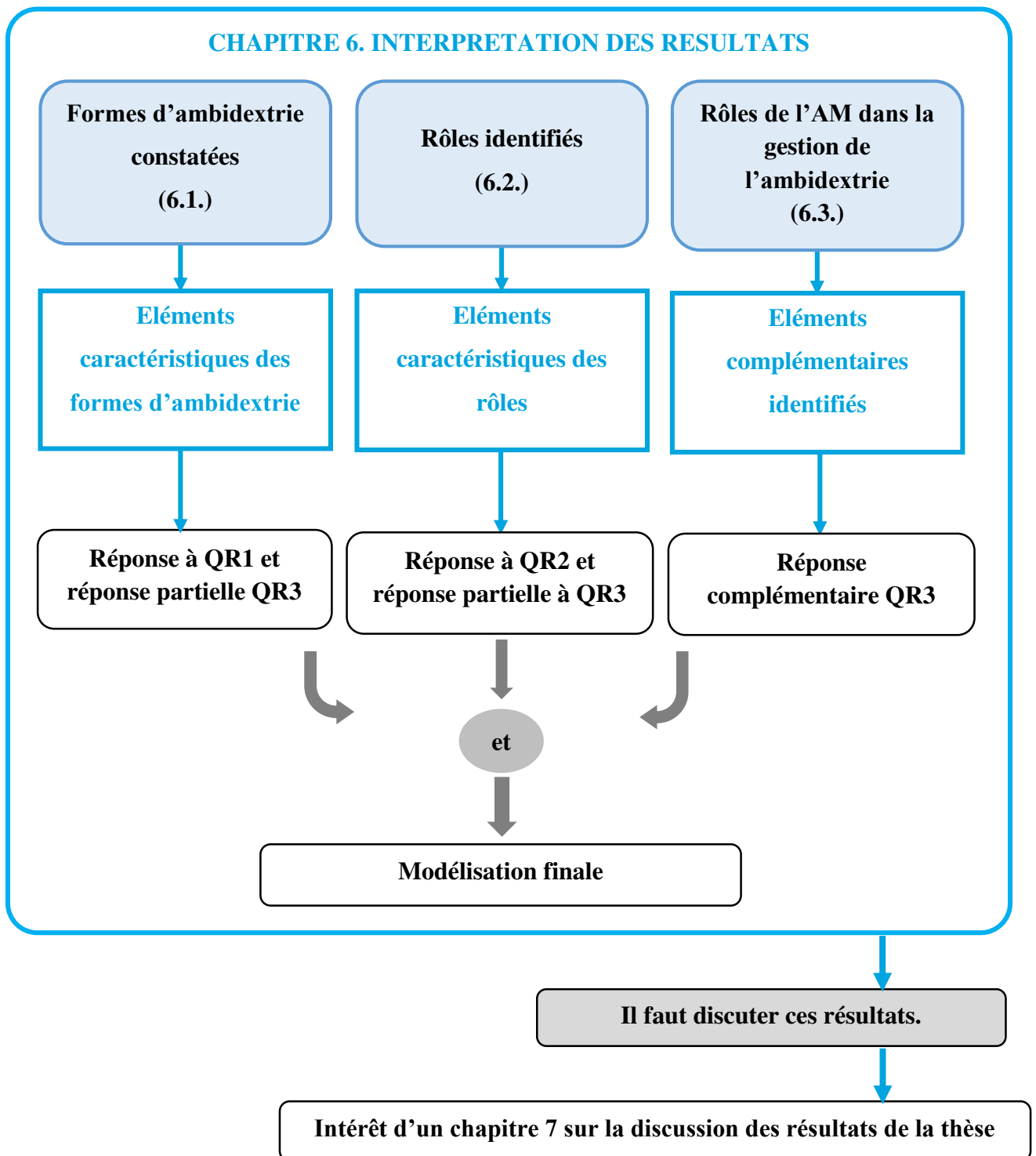


Figure 29. Structure du chapitre 6.

CHAPITRE 7. DISCUSSION DES RESULTATS

*« La diversité de nos opinions ne vient pas
de ce que les uns sont plus raisonnables que les autres,
Mais seulement de ce que nous conduisons nos pensées par diverses voies »
(Descartes, Discours sur la Méthode)*

Les résultats de la recherche ont mis en évidence un certain nombre de propositions et d'éléments de réponses à la problématique, qu'il convient de discuter. Nous proposons de prendre un regard critique sur les éléments de cette recherche. Le présent chapitre s'attache donc à aborder les principaux points de discussion que nous pensons utiles de développer.

En premier lieu, le concept-même de boundary-spanner peut être discuté (7.1) : dans quelle mesure l'alliance manager est-il le reflet du boundary-spanner ? S'il existe, comment finalement le considérer ? Comment la littérature à ce sujet pourrait-elle se positionner ? Notre recherche donne-t-elle des pistes ?

En deuxième lieu, il convient de discuter les résultats relatifs aux rôles dans la gestion de l'ambidextrie (7.2). En effet, nous avons tenté d'identifier des éléments caractéristiques des différents rôles constatés dans les projets, ainsi que des rôles supplémentaires qui les complètent ou enrichit la liste de rôle dans un moindre mesure. Ce travail très opérationnel est donc cantonné aux frontières du projets. Pour donner sens à ce travail, dans quelle mesure ces rôles sont « répliquables » dans d'autres contextes ? Quelles différences pourrions-nous constater ?

Dans un troisième temps, nous revenons sur le concept d'ambidextrie (7.3). Le concept a fait l'objet de beaucoup de recherches ces dernières années. Nous étudions la façon dont les nos résultats peuvent être mis en perspective avec la recherche actuelle. De même, la tension exploration et exploitation nous renvoie au développement récent de la théorie des paradoxes, où elle n'est « qu'un » angle possible parmi d'autres.

Enfin, nous faisons le point sur les approches théoriques mobilisées dans la recherche. Pour étudier les rôles de l'alliance manager dans la gestion de l'ambidextrie, et demeurer le plus complet possible, nous avons fait le choix de ne pas nous inscrire dans un cadre théorique délimité, mais de demeurer ouverts (TCT et GRBV), afin de constater l'intérêt de ces approches au regard des verbatims des répondants (7.4). Enfin, nous concluons sur la pertinence de la grille ARA (7.5.).

7.1. L'alliance manager, ce boundary-spanner...

- Nous sommes tous des boundary-spanners !*
–Non, non ! Le boundary-spanner, vois-tu, est un voyageur.
–*Ah bon ? Et moi, je ne voyage pas, peut-être ?*
–Si, si ! Mais tu ne passes pas ton temps dans le train ou les navettes.
–*Quelle idée de passer son temps aux frontières,
Si c'est pour supporter les paysages qui défilent
Etre ballotté d'avant en arrière
Ne pas réussir à choisir sa ville ?*
–C'est que pour les villes qui me sont chères,
Je suis prêt à parcourir des milles.

La présente étude a voulu proposer un panorama des rôles des managers d'alliances dans la gestion de l'ambidextrie. Basée sur une étude empirique de près de deux années, elle a permis de récolter de nombreuses informations sur la dynamique d'une association professionnelle composée de professionnels de l'alliance management. Nous avons réussi à interroger 18 d'entre eux, récupéré les informations nécessaires à la compréhension des contextes dans lesquels ils évoluaient.

L'ambition de l'étude réside en ce sens dans le fait d'éclairer les recherches sur le rôle des fonctions ou acteurs dits « frontières », qui semblent important dans des relations collaboratives telles que les alliances. Elle a même supposé un élargissement des propositions de l'alliance manager au boundary-spanner, et de l'alliances aux partenariats divers...Or, quel lien existe-t-il vraiment entre alliance manager et boundary-spanner, finalement ? Dans quelle mesure la recherche permet-elle de considérer cet acteur ?

Tout d'abord, est-il pertinent de revenir sur le choix de discuter du boundary-spanner plutôt que le boundary-spanning ? En effet, si nous posons de nouveau indirectement cette question (*le boundary-spanner existe-t-il ?*), c'est parce que nous avons mis en évidence, dans nos résultats, que son action est essentielle, mais qu'elle dépend régulièrement des interactions qu'il réalise avec d'autres acteurs plus ou moins proches de lui.

Nous avons retrouvé la même problématique sur notre terrain : l'alliance management est assuré tantôt par l'alliance manager, seul, tantôt par l'alliance manager en relation étroite avec un nombre très restreint d'acteurs (son miroir, le chef de projet...).

Il existe donc des cas où l'alliance management paraît être mieux assuré par une « fonction d'alliance management » plus que par une « fonction d'alliance manager ».

Dans cette optique, il serait plus pertinent d'intégrer la partie dans le tout, c'est-à-dire d'étudier la fonction d'alliance management en premier lieu, qui peut se matérialiser dans certains cas par une incarnation en un seul individu.

Or, dans cette recherche, nous affirmons que non seulement l'alliance manager, en tant qu'individu à étudier comme fonction-frontières, existe, mais qu'il doit exister pour que sa fonction puisse exister elle-même. Ce besoin a été affirmé par les différents répondants de l'étude eux-mêmes, y compris par les managers d'alliance qui considèrent leur métier comme une fonction « en soutien ». Cette fonction-frontières est nécessaire pour innover dans un contexte d'alliances.

Il faut bien sûr nuancer la portée des positions des répondants, puisqu'étant managers d'alliances eux-mêmes, ils peuvent, par ces déclarations, défendre leur fonction afin de défendre leur métier. Cette part de subjectivité doit être prise en compte, mais son interprétation suppose aussi d'être considérée dans une démarche interprétativiste. Dans la réalité des répondants en contexte, l'humilité est souvent de mise. L'alliance manager est indispensable, en tant que fonction qu'il incarne au nom du partenariat, non en tant qu'individu nominativement désigné. Autrement dit, remplacez l'alliance manager mais pas sa fonction d'alliance manager. Devons-nous rappeler ces verbatims ?

« Il y a quand même une forme d'incarnation du projet, ce n'est pas anonyme. C'est notre activité. On ne fait pas ça deux heures par semaine, quand on a le temps ; c'est notre activité principale » (Sigma R)

« Moi, toute seule, je ne suis pas indispensable en tant que moi, mais en tant que fonction que j'incarne, oui, il en fallait un. Sans lui, dans un sens, il n'y aurait pas eu du tout de projet mené à bout. Si on devait échelonner les choses, parce que sans les ressources, le manager d'alliance est tout seul, il n'a rien, je dirais qu'il faut effectivement d'abord l'alliance manager puis les ressources nécessaires au bon fonctionnement du projet. » (Gamma R)

« C'est simple, en toute objectivité, ou le plus que je peux [rires], si il n'y a personne qui fait le boulot, je peux vous dire que c'est le projet qui capote, je peux vous l'assurer. » (Dzeta R)

Les recherches sur les boundary-spanners ont souvent affirmé l'importance de la fonction portée par l'individu, puisqu'ils constituent l'unité d'analyse permettant de comprendre les unités d'analyse plus larges (Williams, 2002 ; Dahlander et Frederiksen, 2012 ; Zhao et Anand, 2013 ; Kumar, 2016). Nous affirmons également que le focus sur l'individu permet de générer le comportement collectif.

Il ne s'agit pas d'étudier la somme des comportements individuels comme le comportement collectif. Durkheim (1892) affirmait déjà : « *C'est qu'un tout n'est pas identique à la somme de ses parties, il est quelque chose d'autre et dont les propriétés diffèrent de celles que présentent les parties dont il est composé.* » Par conséquent, lorsque nous affirmons que l'individu, dans la fonction-frontières, génère le comportement collectif, nous affirmons que c'est à ce niveau en premier lieu que se jouent les conditions d'émergence du collectif. Nous parlerons donc de fonction d'alliance manager et non de fonction d'alliance management, comme nous confirmons l'intérêt d'étudier la fonction de boundary-spanner plutôt que la fonction d'alliance management.

Jones et Barry (2011, p. 410) affirment que « *les boundary-spanners sont nécessaires pour l'efficacité du partenariat* »²⁶⁵ en tant qu'ils permettent de connecter les partenaires de la relation même si leurs intérêts et objectifs respectifs peuvent différer. Selon les auteurs, ces acteurs individuels développent des capacités pour assurer le bon fonctionnement d'une relation interorganisationnelle. Selon nous, une fonction d'alliance management ne développe donc pas de compétences ou de profil pour l'alliance management, mais c'est bien la fonction d'alliance manager qui suppose une mobilisation, appropriation et/ou développement individuel de compétences permettant à un alliance manager d'assurer la fonction d'alliance. Puisque l'alliance manager est un individu qui établit des relations, il met en œuvre des jeux d'acteurs, et est donc amené à assurer un jeu politique, rôle que nous retrouvons avec cohérence. Gageons par conséquent que c'est l'individu qui incarne la fonction-frontières, et non l'activité.

Dans ce cadre, lorsque le boundary-spanner crée des relations étroites, rapprochées et régulières, il forme avec ce noyau dur d'acteurs ce que nous appelons un « *micro-réseau* ».

Le terme de micro-réseau est, à l'origine, un terme utilisé en ingénierie, où il désigne une structure (architecture) de taille réduite permettant le transfert d'énergie par interconnexion.

²⁶⁵ Traduit de l'anglais : « *boundary spanners are necessary for partnership effectiveness* »

Selon le Larousse, le micro-réseau se définit comme « *un modèle réduit d'un réseau réel de transport et d'interconnexion d'énergie électrique.* »²⁶⁶ Li (2012, p. 2), qui a effectué une thèse en ingénierie, affirme qu'« *un exemple prometteur d'évolution d'architecture de réseau consiste à regrouper les différents producteurs et consommateurs autour d'un réseau moyenne tension pouvant fonctionner en îlotage par rapport au reste du réseau. (...) Les micro réseaux présentent deux caractéristiques intrinsèques essentielles qui en font un intérêt majeur pour le développement des réseaux électriques du futur:- la proximité entre une production locale d'électricité et les consommateurs conduit à une minimisation immédiate des pertes liées au transport de l'énergie consommée en son sein, - la disponibilité d'un générateur et son exploitation, toujours en local, apporte une fiabilité accrue de la fourniture vis-à-vis des aléas d'incident survenant dans les grands réseaux.*»

Le micro-réseau est donc une structure organisée « miniaturisée » vis-à-vis d'une entité-réseau réputée plus large dans son standard. Il tient sa qualification du fait qu'il permet de ne pas user du temps et de l'énergie pour assurer les interconnexions entre ses éléments de façon plus fiable et accessible que le réseau standard. Deux propriétés semblent donc essentielles pour caractériser les éléments d'un micro-réseau : premièrement, la question de la structure (architecture) liée à la taille ; deuxièmement, la question de la localisation, qui doit permettre aux éléments du réseau d'interagir au plus près et/ou plus rapidement, c'est-à-dire de la façon la plus disponible possible, en évitant le risque de perte d'énergie ou de flux durant les connexions, tout cela relativement à un réseau plus large ou standard.

Nous avons été familiarisés avec le concept de réseau lors de nos échanges avec des alliances issues du secteur informatique. C'est le contact étroit avec les répondants de ce secteur qui nous a permis de baigner dans ce concept et d'envisager une application de ce concept en sciences de gestion, pour désigner la relation minimale et étroite qu'établit un boundary-spanner afin : 1) de se structurer (créer une architecture) auprès d'un minimum d'acteurs essentiels au fonctionnement de son réseau ; 2) d'entretenir des relations en îlots locaux facilement accessibles ou disponibles.

Dans cette optique, le manager d'alliance active son micro-réseau pour assurer ses rôles en fonction de ses besoins. Il développe des liens étroits pour pouvoir atteindre ses objectifs et assurer le transfert des flux de son système. Dans un contexte d'innovation, les liens développés sont essentiels pour pouvoir générer de la connaissance, notamment ; « *les individus qui*

²⁶⁶ Consulté sur <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/micror%C3%A9seau/51317>, le 26 février 2016.

évoluent dans des communautés multiples sont plus susceptibles d'être innovants » (Dahlander et Frederiksen, 2012, p. 989)²⁶⁷. Le transfert de flux peut donc concerner des informations ou des connaissances.

Au vu des verbatims de nos répondants, ce transfert pourrait aussi concerner des flux d'influence, en tant que flux immatériel permettant de faire agir ou faire comprendre dans le cadre des connexions établies aux frontières. Ces flux d'influence se basent sur la mobilisation d'actifs immatériels divers (image, réputation, langage, culture, responsabilité...), puisque les alliance managers représentent par exemple leur entreprise (et sa stratégie) et indirectement les entreprises partenaires (et leur stratégie).

Le schéma suivant (**figure 34**) met en évidence notre position sur cette question :

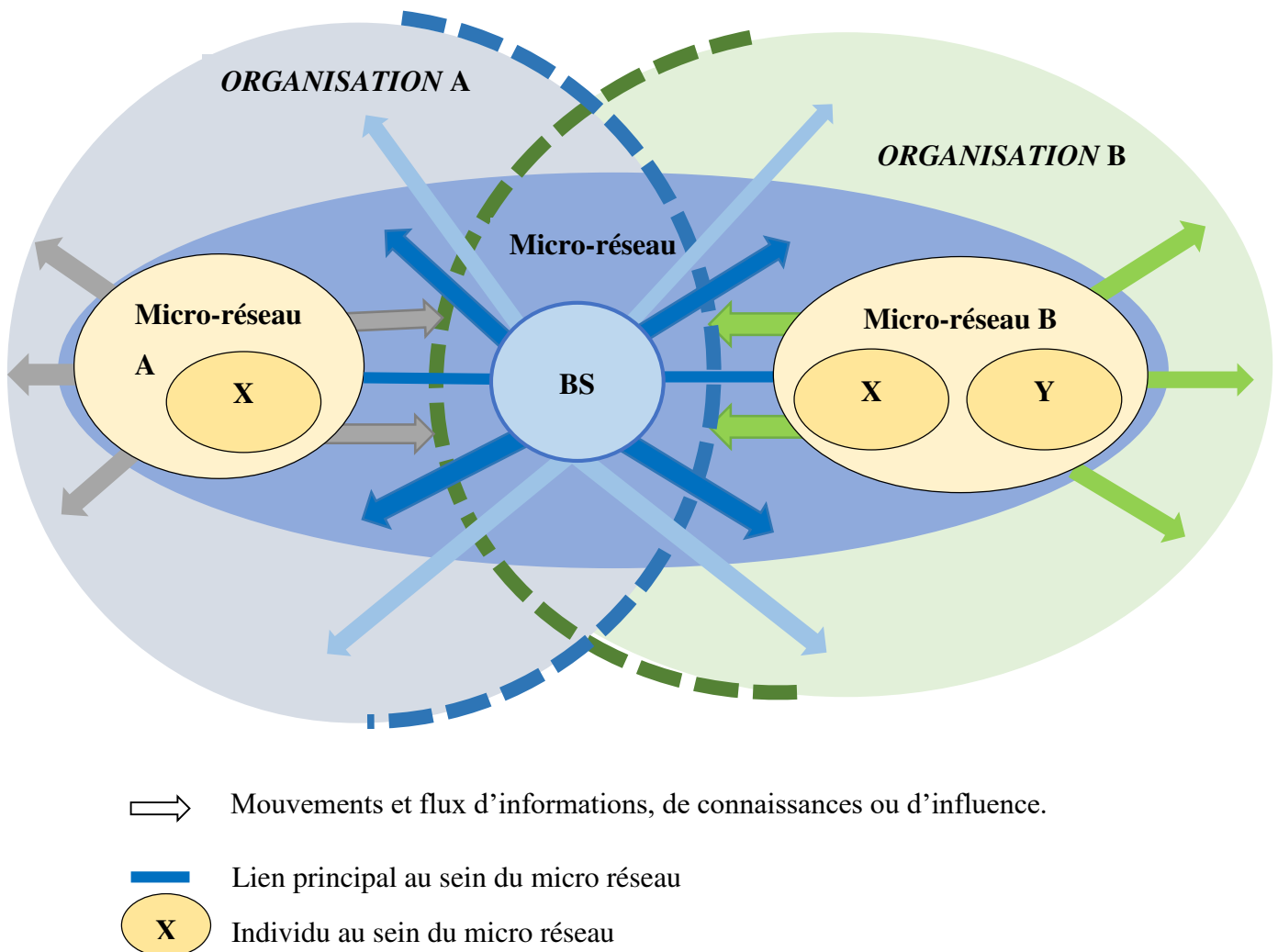


Figure 30. Boundary-spanner et micro-réseau.

²⁶⁷ Traduit de l'anglais : « *Individuals who span multiple communities are thus more likely to be innovative.* »

La figure montre un boundary-spanner aux frontières de plusieurs organisations (A et B). Il évolue au sein des frontières en étant capable de les traverser pour le compte des entités organisationnelles en relation, ce que ne peuvent pas les individus de son micro-réseau. Dans ce cadre, il peut être amené à activer un micro-réseau qui peut se mouvoir ensuite plus largement dans l'organisation à laquelle il appartient. Les divers micro-réseaux (dans la figure, micro-réseau A et micro-réseau B) forment le micro-réseau du boundary-spanner. Les flèches bleues foncées représentent les mouvements et flux échangés principalement par le BS dans son activité. Développer une réflexion sur la nature des flux en transit au sein du micro-réseau peut alourdir notre recherche, nous nous contenterons de mentionner la diversité des flux possibles mobilisés par le boundary-spanner.

Si les flux d'information et de connaissances sont reconnus dans la littérature (Ayadi, 2005 ; Ortega et Garcia, 2005 ; Créplet et al, 2007, Suire et Vicente, 2008 ; Filser et Paché, 2008 ; Fabbe-Costes et Lancini, 2009 ; Bonnet et Lièvre, 2012 ; Hussler et Sfaxi, 2013 ; Lipparini et al, 2014), des recherches récentes mentionnent des flux d'influence par un individu dans son réseau de relations, notamment dans des configurations d'alliance (Raynal, 2009 ; Attarça et al, 2010 ; Bandeira de Mello et al, 2013 ; Hussler et Sfaxi, 2013 ; Fortin et Rondeau, 2014 ; Cusin et Loubaresse, 2015). En effet, un flux est un message ou élément circulant dans le cadre de l'activité d'une organisation. L'influence est un élément immatériel représentant une forme de pouvoir (coercitive ou non) d'un acteur sur un autre. La question de l'influence est clé, puisque *« ce qui se passe à la frontière entre ce qui est plutôt interne et ce qui relève plutôt de l'environnement – et donc tout ce qui relève de l'interface entre les deux – est devenue cruciale (...) [remettant] au centre des recherches en management stratégique la problématique des coopérations interorganisationnelles, ainsi que celle des réseaux, qu'ils soient formalisés ou non »*. Ainsi, *« en management stratégique, on a souvent tendance à réifier les organisations. Le fait de se situer à un niveau naturellement agrégé pourrait presque parfois faire oublier qu'une organisation est avant tout constituée d'individus. Pourtant l'une des principales interfaces (et donc zones de flou) entre l'entreprise et son environnement est constituée par ses salariés [qui possèdent] un réseau individuel qui dépasse les frontières de l'organisation »* (Bandeira de Mello et al, 2013, p. 17-21). Le flux d'influence est donc essentiel dans les mouvements d'un boundary-spanner.

La nature des flux échangés met ainsi en évidence la discussion nécessaire sur les rôles de l'alliance manager d'une part, au niveau individuel (7.2) et sur les perspectives théoriques à clarifier d'autre part (7.4).

7.2. La dynamique des rôles aux frontières interorganisationnelles et la portée des résultats

L'identification des rôles précis de l'alliance manager pose la question suivante : quel est l'intérêt d'une description de ces rôles ? autrement dit, quelle est la portée de nos résultats ?

La question pointe l'aspect « descriptif » des rôles et la portée du modèle final. La complexité des relations du modèle final en est une illustration. S'il est utile d'identifier les caractéristiques de chacun de ces rôles, afin de mieux comprendre comment ils se déclinent pour les alliances managers, en quoi ce travail peut-il être activé en sciences de gestion ? Ne risque-t-on pas de tomber dans une des critiques portées précédemment à l'approche par les ressources : non au listing des ressources, mais oui à la façon dont on les utilise ? (Priem et Butler, 2001 ; Galbreath, 2005 ; Sanchez, 2008).

En effet, n'avons-nous pas nous-mêmes risqué de lister les rôles, comme il a pu être critiqué que des chercheurs aient pu lister les ressources ? Pour Sanchez et Heene (2010, p. 116), « *le concept de ressource proposé par Barney est basé sur une abstraction tellement vague – en fait c'est plus une 'liste de courses' des possibles ressources qu'une réelle abstraction – qu'il n'y a pas de base conceptuelle dans sa définition des ressources qui permette de distinguer si quelque chose est ou non une ressource contribuant à l'efficacité et à l'efficience. Afin de corriger ce problème, Barney a élaboré le cadre d'analyse VRIO pour identifier les ressources permettant de conduire des opérations rentables.* »

Barney lui-même, face au développement potentiel de listes non exhaustives d'attributs et de ressources, a tenté de les catégoriser, en termes de ressources physiques, ressources humaines, ressources organisationnelles (Barney, 1991). Pour l'auteur, toutes les ressources ne sont pas stratégiques, mais certaines, de par leurs caractéristiques, peuvent répondre à cette qualification stratégique. La réflexion conduit l'auteur à développer le modèle dit VRIO, amélioré depuis sa proposition de modèle VRIN²⁶⁸ (Barney, 1991, 2001). Malgré les critiques, l'approche par les ressources s'est tout de même vue appliquée de façon foisonnante dans les recherches.

Ce succès tient sans doute à l'ouverture du modèle de Barney, qui permet d'appréhender dans quelle mesure une ressource peut répondre aux critères du modèle VRIO pour être qualifiée de

²⁶⁸ Ce modèle repose sur le caractère créateur de valeur (V), rare (R), inimitable (I), et organisationnellement développé (O) / non substituable (N) de certaines ressources qualifiées de stratégiques pour soutenir l'unicité et l'avantage concurrentiel d'une firme.

stratégique. Oserions-nous espérer un futur similaire (à son échelle) à notre humble recherche, pour que les futurs chercheurs n'hésitent pas à proposer des modélisations de la complexité des tensions dans l'innovation, des modélisations d'ouvertures, des modélisations destinées à comprendre et approfondir, non forcément à théoriser tout de suite pour tous les contextes ? Ils ne nous ont pas attendu, dira-t-on, mais nous confirmons leur intuition, nous affirmons qu'elle est un *way of life* en recherche, une manière de concevoir et d'apporter.

En effet, avons-nous, de la même manière, identifié les déterminants mesurables des rôles qui expliquent l'action managériale et soutiennent la performance du projet ? Non, pas encore ! Nous avons listé des rôles (et donc des interactions) qui, agissant ensemble, nous ne savons pas encore comment, participent clairement à la performance du projet. Nous arguons que ce n'est pas la liste des rôles en soi qui est intéressante, mais la façon dont ils sont mobilisés pour soutenir la réussite du projet, tout comme ce n'est pas la liste non exhaustive des ressources qui est intéressante, mais la façon dont certaines ressources permettent de soutenir l'avantage compétitif d'une firme. Le premier pas, dans cette perspective, est de confirmer l'existence de liens et des composantes, de comprendre en profondeur certaines composantes et certains éléments de ces liens, avant d'en déterminer, nous l'espérons dans de futures recherches, les déterminants opérationnalisables pour mesurer, expliquer, voire prédire la façon dont vont interagir les composantes du modèle.

Dans ce cadre, les résultats de notre recherche nous conduisent à étudier ce premier temps de la recherche : la dynamique de mobilisation des rôles par l'alliance manager. Certains rôles sont activés pour l'exploration (rôle de veilleur, d'architecte...), et d'autres pour l'exploitation (hub informationnel, interprète...). Comme une casquette que l'alliance manager ôte pour une autre lorsqu'il représente tantôt son organisation, l'organisation partenaire ou son équipe-projet, le rôle serait également une casquette ou une chemise interchangeable par l'acteur-frontière, en fonction de la dynamique du projet, des activités qu'il doit contrôler pour atteindre les objectifs du projet.

Autrement dit, si l'alliance est une configuration donnée, dans le sens où elle est le résultat d'un choix stratégique déterminé en avance (comme nous l'avons retenu dans la définition proposée), la façon dont on la gère ne peut qu'être dynamique. Dans le premier cas, les décideurs font d'elle un choix stratégique : « Il faut former une alliance pour innover » ; dans le second, l'alliance suppose d'être étudiée dans sa dynamique : « comment faire pour qu'elle soit un succès ? ». Le management stratégique des alliances intègre les deux questions (le pourquoi et le comment).

Si nous avons abordé les deux questions dans le cadre de la gestion de l'ambidextrie par l'alliance manager, l'angle que nous avons choisi a sauté à nos yeux : dans le comment abordé, le rôle est quelque chose que l'on active à certains moments, par un acteur en particulier.

Dans de futures recherches, aborder les rôles de l'alliance manager dans la gestion de l'ambidextrie supposera de déterminer le moment ou les critères exacts qui conditionnent l'activation de ces rôles. Nous savons par exemple qu'il existe différentes phases dans un projet, même si le nombre et le contenu des phases diverge selon les auteurs (Das et Teng, 2002 ; Musca, 2004 ; Fernandez et Le Roy, 2013 ; Wang et Rajagopalan, 2015). Nous ne pouvons qu'envisager ou supposer le fait que les rôles puissent être alternés en fonction de ces dites phases, notamment vu l'articulation des logiques d'exploration et d'exploitation.

Récemment, Ryan et O'Malley (2016) ont abordé cette question. Ils ont étudié les rôles des boundary-spanners en fonction de phases d'un projet. Leurs travaux mettent en évidence l'intérêt et l'actualité de notre problématique. Les rôles identifiés par les auteurs confirment nos résultats de façon globale. Leur étude a le sérieux avantage d'être longitudinale ; elle a été menée sur une période relativement longue : plus de 10 ans pour le projet ! La relation établie est divisée en 4 temps : la phase d'émergence (1-3 ans), d'apprentissage (4-6 ans), d'approfondissement (7-10 ans) et de transformation (10 ans et plus). En outre, elle a la pertinence d'étudier le point de vue de deux acteurs en relation au sein du même projet, ce que ne propose pas notre étude.

Les deux acteurs sont Liam, contrôleur financier de Telco, et Fergal, directeur exécutif de Artog, acteurs clés du partenariat Telco-ArtOrg. Ce seront les boundary-spanners de leur étude de cas, bien qu'ils ne correspondent pas à la définition du boundary-spanner tel que nous le concevons dans notre thèse. Les boundary-spanners, en effet, évoluent de façon exclusive aux frontières organisationnelles.

Trois principaux rôles du boundary-spanner sont cependant identifiés (notons qu'ils confortent par la même occasion notre volonté d'étendre les rôles des AM à ceux du boundary-spanner en général) : le rôle de constructeur de réseau (*qui s'approche de notre rôle de coordinateur / réseuteur, de diplomate et de hub informationnel*), de facilitateur / médiateur (*qui reprend les rôles de hub informationnel et de coordinateur / réseuteur*) et d'entrepreneur (*rôle qui peut s'approcher du rôle de preneur de risques*). Nous ne retrouvons pas les aspects culturels, de traduction / interprétation, ni même de représentation, par exemple (les auteurs affirment cependant ailleurs que Liam et Fergal représentent leur organisation ; cet aspect n'est sans doute

pas considéré comme constitutif du rôle de BS selon les auteurs). L'aspect résolution de conflit est principalement considéré dans le rôle de constructeur de réseau et non dans le rôle de facilitateur/médiateur. La question de la veille (sans qu'elle soit nommée) apparaît discrètement sans être considérée comme un rôle. Enfin, le rôle d'architecte est quasi absent ; seules les relations entrent dans le qualificatif de construction, ce qui peut être lié à l'absence d'un relevé de l'amont de la relation (contrat, sélection...).

Les recherches abordées dans ce point montrent que notre problématique demeure actuelle et que des divergences sont encore possibles. Elles peuvent dépendre du focus des auteurs, de la question précise qu'ils espèrent étudier, et de la méthode qu'ils utilisent.

Une fois l'intérêt de considérer la fonction d'alliance manager (et de boundary-spanner) ainsi que ses rôles abordés, c'est la question de l'ambidextrie-même qu'il faut discuter. En effet, la façon dont un boundary-spanner agit est-elle vraiment reliée à l'ambidextrie ? Nous allons voir comment des études récentes sur l'ambidextrie peuvent enrichir nos résultats ?

7.3. Retour sur les questions propres à l'ambidextrie.

Commençons par rappeler qu'il fallait bien opérationnaliser le concept d'ambidextrie, sous ses trois formes, suite aux appels dans la littérature. Identifier des liens potentiels entre rôles du manager d'alliance et ambidextrie permet de formuler des propositions, dont il convient de discuter.

Nous avons par exemple remarqué le lien potentiel entre un focus central de l'alliance manager (*vs* en soutien), et son implication dans une logique d'exploration (*vs* d'exploitation). De même, son implication dans une logique d'exploration (*vs* d'exploitation) semble avoir un lien potentiellement direct (*vs* indirect) sur la performance constatée grâce au projet.

Ces résultats confirment dans une certaine mesure ceux de Dover and Dierk (2010), qui affirment que les managers ont un rôle plus tourné vers l'exploitation, les entrepreneurs vers l'exploration, les leaders ont un rôle plus ambidextre²⁶⁹. Cette distinction apparaît justifiée mais semble créer des profils exclusifs de boundary-spanners ; il existe bien, comme nous l'avons vu par exemple, des AM au profil de « leaders » (stratégues) dans les phases d'exploration, qui ont une dimension stratégique (*cf* rôles d'exploration) mais le leadership ne peut-il pas être retrouvé dans une logique d'exploitation ?

L'analyse des verbatims nous pousse à affirmer que le « profil » ne conditionne pas forcément l'implication dans les phases, mais c'est la vision managériale de la fonction qui la conditionne. Autrement dit, un BS ayant un profil d'« entrepreneur » en puissance peut considérer sa fonction d'alliance manager comme en soutien, et être engagé dans une phase d'exploitation où ses talents diplomatiques et politiques peuvent tout à fait être mobilisés. Il pourrait sans doute s'« inhiber » dans sa personnalité en étant empêché de prendre des risques ou de monter lui-même le projet ! Qu'importe le profil, dira-t-on, si les moyens de le mettre en pratique ne sont pas à la disposition des acteurs, ou encore si les objectifs ne supposent pas de le mettre à profit. Nous avons constaté, en effet, que dans le cadre d'une recherche d'ambidextrie structurelle, l'alliance manager a tendance à dispatcher des informations de façon « passive », tandis qu'il les dispatche de façon « active » pour atteindre l'ambidextrie contextuelle fonctionnelle.

²⁶⁹ Traduit de l'anglais : « *the role of managers as more exploitative, leaders as more ambidextrous, and entrepreneurs as more exploratory.* »

Nous pensons donc que l'intuition et le résultat des auteurs sont justes dans « l'idéal » ou sur le plan conceptuel, dans la mesure où la correspondance « profil – logique d'implication » est naturelle, mais une précision devrait être faite : ce n'est pas le profil qui fait l'ambidextrie, car le profil ne conditionne pas l'action dans l'absolu (il ne fait que supposer de la capacité à agir), mais l'action-même du manager qui impacte sur elle.

Les recherches actuelles sur l'ambidextrie confirment l'aspect multi-niveaux du concept, qui mêle étroitement les questions organisationnelles et individuelles (Andriopoulos et Lewis, 2009 ; Turner et al, 2013). Même s'ils ignorent la question inter-organisationnelle, Turner et al (2013) développent un cadre multi-niveaux de l'ambidextrie, où l'individu est considéré comme un acteur à la base de l'ambidextrie, puisqu'il la soutient par ses actions. Pour les auteurs, la question du leadership revient en premier plan, question que nous n'avons, effectivement, que peu abordé dans cette thèse, considéré comme diffus au milieu de la liste des 5 rôles. Si l'ambidextrie au niveau individuel est plus régulièrement étudiée ces dernières années (Mom et al, 2009 ; Mom et al, 2013 ; Rogan et Mors, 2014 ; Bonesso et al, 2014 ; Yeganegi et al, 2014 ; Kauppila et Tempelaar, 2016), suite à l'appel de Raisch et al (2009) notamment, l'ambidextrie à un niveau interorganisationnel demeure trop peu abordée (Birkinshaw et Gupta, 2013).

Au niveau individuel, il s'agit pour la recherche d'identifier « *la façon dont l'ambidextrie à un niveau individuel peut être détectée et classifiée [et] comment les caractéristiques individuelles peuvent contribuer à atteindre l'ambidextrie personnelle* » (Bonesso et al, 2014, p. 393)²⁷⁰. Ce sont les mêmes éléments que nous confirmons ici.

Mom et al (2013), Bonesso et al (2014) ou encore Yeganegi et al (2014) mettent en évidence la place de l'expérience dans le développement de l'ambidextrie. Bonesso et al (2014) militent pour la prise en compte de dimensions émotionnelles et sociales dans les profils d'individus considérés comme ambidextres. Cet appel fait écho à notre résultat de recherche selon lequel les tensions sur l'alliance manager doivent être minimisées par un dispositif leur laissant une plus large liberté et des trous informels plus importants.

Enfin, puisqu'il existe des gaps critiques dans l'identification des antécédents de l'ambidextrie individuelle, Laureiro-Martinez et al (2015) proposent d'étudier les processus cognitifs biologiques guidant la décision d'individus ambidextres. Pour nous, ces éléments sont

²⁷⁰ Traduit de l'anglais : « (a) how can ambidexterity at individual level be detected and classified? (b) how may individual characteristics contribute to achieving personal ambidexterity? »

intéressants à prendre en compte et complètent ceux que nous avons identifiés (focus, usage de liens non hiérarchique, intégration d'une vision éco-système et notion de micro-réseau notamment).

Au niveau interorganisationnel, il s'agit d'étudier des configurations types où l'ambidextrie émerge. L'ambidextrie dans les alliances apparaît pertinente au niveau des projets (Tiwana, 2013 ; Cummings, 2013 ; Sun et Lo, 2014 ; Wassmer et al, 2015). Nous avons déjà mentionné que Tiwana (2013, p. 251) militait pour des recherches dans cette direction, encore trop insuffisantes, car si « *les alliances créent le potentiel pour innover en fournissant l'accès à une variété de capacités et d'expertise, celles-ci doivent être intégrées au niveau du projet pour réaliser ce potentiel* »²⁷¹. Dans cette optique, les liens qui mettent en évidence connaissance et apprentissage deviennent primordiaux (Tiwana 2013 ; Sun et Lo, 2014). Nous avons retrouvé ces problématiques dans certaines situations d'ambidextrie.

Sun et Lo (2014) mettent en évidence un élément supplémentaire qui enrichit notre perception des résultats : l'aspect informel (notamment basée sur la confiance) apparaît lié à une logique d'exploration, tandis que l'aspect formel des relations (basé notamment sur le contrat) serait lié à une logique d'exploitation. L'argument des auteurs est recevable ; pour eux, l'aspect informel des relations peut être relié à notre considération des marges de manœuvres du boundary-spanner. Plus celui-ci est libre d'établir des liens, plus il sera impliqué dans une logique d'exploration. A l'inverse, plus il sera lié à un contrat, plus il sera limité dans sa créativité au quotidien.

Or, d'après nos résultats, ce lien n'est pas retrouvé. L'informalité est une condition nécessaire à l'ambidextrie (un *input*), elle n'est pas reliée à une logique en particulier. L'exploitation suppose aussi de l'informalité. Les rôles d'exploitation qui ont été trouvés ne peuvent être mobilisés que si elle existe dans le business *day-to-day*, même pour les boundary-spanner considérant leur rôle en soutien et préférentiellement impliqués dans l'exploitation.

« *Les relations que je tisse au quotidien ne sont pas dictées par le contrat. Tout ça, c'est très politique, c'est de la gestion de personnes.* » (Bêta R)

« *Je gère les équipes et j'ai besoin de marge de manœuvre pour ça. On discute, on fait comme en réunion [rires]. Mais ça permet de mettre les points sur les i. C'est important, très important, pour moi et pour eux. Il faut*

²⁷¹ Traduit de l'anglais : « *While alliances create the potential for innovation by providing access to a diverse variety of capabilities and expertise, they must be integrated at the project level to realize that potential.* »

être flexible, conciliant, avoir de l'adresse, communiquer, communiquer. On sait à qui on peut parler, à qui on peut pas parler. Avec qui il faut faire un travail au corps. 'Tiens, [X] veut pas trop faire ça, il bloque, il préfère faire comme ça', alors je vais le voir, je le travaille quoi. On fait ça discrètement, quand même, il faut respecter les gens. » (Mu R)

« Tout est connu d'avance, mais rien n'est joué d'avance sur le terrain. Quand il faut appliquer, c'est là qu'on sue le plus. On rassure les gens, on les met dans la boucle. » (Pi R)

De même, les rôles exploratoires, qui ne sont pas mobilisés quotidiennement, nécessitent aussi un cadre formel.

« Je prends le risque, je me mets un peu en danger, parfois, mais toujours avec l'accord de la direction. » (Dzeta R)

« Quand le concurrent allait développer le [produit X] et marcher sur nos plates-bandes, j'ai alerté. » (Kappa R)

« Je dois être à l'écoute de l'externe, aussi. [...] Le contrat est établi et peut être amendé, avec l'accord des parties. Si l'on constate brusquement un changement dans l'environnement, de la législation. » (Rhô R)

La position de Sun et Lo (2014) doit donc être nuancée. Les auteurs lient également la complémentarité des ressources technologiques des organisations partenaires à une logique d'exploration et leur similarité à une logique d'exploitation, ce que ne confirment pas non plus nos résultats. En effet, s'il faut noter que nous nous sommes focalisés sur des projets alliant exploration et exploitation, nous avons constaté que l'exploration peut supposer, au contraire, une mise en commun de ressources tout à fait similaires. C'est le cas du projet Kappa, par exemple, qui regroupait deux acteurs du monde pharmaceutique qui ont mis en commun leur R&D pour explorer en premier lieu. Cette question a d'ailleurs déjà été posée avec le concept de coopération (Nalebuff et al, 1996 ; Dagnino et al, 2007 ; Prévot, 2007 ; Le Roy et Yami, 2007) : explorer ensemble, quand on se ressemble, c'est possible !

L'inverse est aussi vrai : l'exploitation peut supposer une mise en commun de ressources complémentaires. C'est le cas des projets dans le secteur pharmaceutique notamment, et plus particulièrement dans les projets où est constatée une ambidextrie de réseau. Rappelons par exemple le projet gamma, qui avait pour objectif de proposer de renforcer le business de deux

partenaires. Sur le plan de l'exploitation, Gamma A désirait augmenter son portefeuille de produits (consolidation de son offre) et Gamma B assurer son business model en mettant en œuvre son savoir-faire dans le développement de molécules. Dans ce cadre, Gamma A était fournisseur financier, soutenait (voire était mécène) de Gamma B, ayant des compétences en R&D, et qui avait besoin de l'expertise de Gamma A pour commercialiser la molécule. Là aussi, la dissemblance de ressources peut être liée à une logique d'exploitation. Nous osons dire : l'exploration n'a de sens que si elle permet l'exploitation. Qui se risquerait à explorer sans perspective d'exploitation derrière ?

Tous les éléments abordés montrent que la recherche sur l'ambidextrie est active à l'heure actuelle, et que les auteurs tentent de comprendre la façon dont les logiques peuvent être articulées. Ce constat nous fait revenir sur la pertinence du choix de la recherche, au regard des différentes « tensions paradoxales » pouvant être étudiées dans le management stratégique sous l'angle de l'innovation : exploration vs exploitation, compétition vs collaboration, appropriation vs mobilisation, émancipation vs programmation (Loilier et Tellier, 2013). En entonnoir à partir du management stratégique, nous avons choisi de nous focaliser sur une tension en particulier, pour capturer et comprendre de façon limitée des caractéristiques des concepts associés au management stratégique des alliances sous l'angle de l'innovation, pensant qu'il était difficile de réaliser une étude plus large. La modélisation finale illustre cette « complexité ».

Pourtant, la recherche actuelle semble militer pour le contraire ! La gestion des paradoxes question connaît à l'heure actuelle un foisonnement important ; Schad et al (2016, p. 10) la définissent comme « *la contradiction persistante entre des éléments interdépendants. Cette définition identifie deux caractéristiques du paradoxe : la contradiction et l'interdépendance* »²⁷². Elle est susceptible de gagner au contraire en sens et d'être affûtée en étudiant les paradoxes comme une métathéorie. Leur étude montre finalement que les tensions à étudier sont les suivantes : exploration vs exploitation, stabilité vs changement ; court terme vs long terme ; alignement vs flexibilité. Ils identifient également l'ambidextrie et les innovations comme des résultats participant à la performance ; nous voilà rassurés !

La diversité des points de vue et des approches des auteurs nous légitime notre retour sur les approches théoriques mobilisées pour étudier la gestion de l'ambidextrie.

²⁷² Traduit de l'anglais : « *persistent contradiction between interdependent elements. This definition identifies two, core characteristics of paradox: contradiction and interdependence* »

7.4. Pertinence des approches théoriques et formes d'ambidextrie

Dans le chapitre consacré à l'inscription théorique, nous avons fait le choix de ne pas « trancher » sur les approches à mobiliser pour étudier le management stratégique des alliances sous l'angle de l'innovation, du fait :

- De l'existence d'une pertinence de diverses approches dans le management stratégique des alliances, discipline par essence plurielle dans ses perspectives théoriques. De multiples croisements théoriques existent dans les recherches sur cet objet, qui ne s'excluent pas, mais semblent au contraire se compléter ;
- De la tolérance des cadres de la TCT et de la GRBV dans l'innovation dans les alliances.

Nous avons considéré qu'il aurait été peu pertinent de nous concentrer sur une seule (ou deux) approche(s), quand un sujet aussi vaste continue d'appeler à un foisonnement de développements théoriques par les chercheurs. De ce fait, nous avons assumé le choix de rester relativement « ouverts » aux cadres les plus usités dans la littérature sur ce sujet et d'étudier la façon dont ils peuvent transparaître ou émerger particulièrement dans le discours des répondants²⁷³. Nous avons constaté que dans le cadre du rôle de l'alliance manager dans la recherche de l'**ambidextrie structurelle**, trois thématiques principales ont pu être régulièrement constatées dans les discours des répondants :

- Les fonctions sont un moyen actionnable que l'alliance manager manipule pour innover ;
- L'AM constitue pour elles une plate-forme pratique pour la coordination technique entre les fonctions ;
- Enfin, il considère l'alliance comme résultant de choix stratégiques et est fortement engagé dans l'atteinte des objectifs opérationnels prévus au contrat et associés au projet.

²⁷³ Nous avons conscience que la façon dont le guide d'entretien a été établi peut impacter sur la tautologie de cette démarche. S'étonne-t-on de retrouver le concept de ressource après avoir demandé aux répondants quelles ressources ils ont le plus mobilisées ? ou encore les verbatims associés au contrat après avoir interrogé sur les systèmes de contrôle ? L'objectif n'est pas de retrouver ces approches –au contraire, nous voulons les retrouver !– mais d'identifier dans quelle mesure elles ont pu être mobilisées dans le discours des acteurs, au regard d'une forme d'ambidextrie. En termes de méthode, nous avons effectué une démarche similaire que pour le chapitre 6. Pour identifier un thème prépondérant à une forme d'ambidextrie, nous avons repéré la présence d'un thème dans une forme d'ambidextrie, à la différence des autres formes. Par exemple, la question de l'apprentissage pour in vivo dans le cadre de l'ambidextrie contextuelle fonctionnelle est largement développée par Bêta, Nu (mais aussi présente chez Lambda et Sigma) tandis qu'elle n'est que rarement mentionnée dans les discours des autres projets.

Le premier point met en évidence le rapport relativement « froid » entre l'AM et les fonctions. Il en connaît les rouages. Elles sont utiles pour atteindre les objectifs du projet, disponibles et manipulable. Le deuxième point insiste sur la plate-forme qu'il constitue lui-même au sein du projet : véritable moyen ou ressource permettant d'accéder à d'autres ressources. Pour les équipes fonctionnelles, il est le représentant de la direction, qui met à disposition les ressources nécessaires pour le projet. Pour les dirigeants, il est le représentant de l'évolution du terrain pour le top management, un outil de contrôle dans la stratégie d'alliance. Nous identifions ici des thèmes relatifs aux perspectives RBV en premier lieu, voire dans une certaine mesure la TCT en second lieu, au regard de la spécificité des actifs matériels et humains, et des objectifs techniques déterminés par le contrat.

Dans la perspective RBV, l'alliance manager considère que l'alliance est le moyen d'un partage de ressources humaines et matérielles permettant de proposer une offre différenciée par le biais de l'innovation, comme nous le montre Alpha R :

« Alpha B avait aussi envie de se différencier d'un Alpha X, Y ou Z, qui disposent de data centers qui sont situés en France » (Alpha R)
« Ainsi, le but du jeu me concernant était de booster les lignes en allant chercher de l'innovation tout en étant conscient qu'il y avait des risques si cela ne fonctionnait pas. » (Alpha R)
« L'activité la plus simple mais importante était la mise en commun de ressources d'experts. Quand ils avaient quelque chose à travailler dans l'innovation, et qui les intéressent, avec le bon niveau d'expertise, cela a été un plaisir. » (Alpha R)
« L'innovation disruptive repose surtout sur le service. » (Alpha R)

Dzeta R et Rho R confirment :

« C'était assez innovant, parce que personne ne l'avait fait dans l'industrie, et qu'il s'agissait de services et non pas de produits, sur ce secteur. Enfin, c'était innovant car nous avons créé de toutes pièces une offre de services assez complète » (Dzeta R)
« L'alliance, c'est le moyen de réussir notre innovation. Seuls, on n'aurait pas pu...Non...Ou alors cela aurait été très difficile. Donc en vérité, chacun a gagné. » (Rho R)

C'est dans cette optique qu'une différenciation structurelle des logiques d'exploration et d'exploitation est constatée, et que l'alliance manager devient lui-même un outil à la disposition des dirigeants et des fonctions dans le projet :

<p>« Ce côté 'conjoint' d'une aventure, de partage des risques, ça facilite [...], c'est assez facile à manipuler, dans le sens latin du terme, hein ?, c'est-à-dire mettre en action. Pas dans malice dans mon propos. » (Alpha R)</p>
<p>« Alpha A a fourni le matériel « hard » et bien sûr notre expertise. Du côté d'Alpha B, le service d'intégration a été fourni, mais aussi le service marketing, puisque c'étaient eux qui commercialisaient ensuite l'offre. (...) J'ai parlé de mutualisation car on a fait appel aux commerciaux d'Alpha A pour le parc existant, pour qu'ils présentent l'offre. » (Alpha R)</p>
<p>« Chacun avait sa fonction, en dehors de l'aspect 'chef d'orchestre' de l'alliance. (...). Respecter chacun sa place est important. » (Alpha R)</p>
<p>« Je suis à disposition des dirigeants, s'ils veulent savoir comment avance le projet, et des équipes, aussi. » (Dzeta R)</p>
<p>« J'ai un rôle un peu transversal, et quelque part je suis aussi à même de nouer des contacts avec diverses fonctions. Je vais alors solliciter des ressources pour assurer les étapes du projet. » (Eta R)</p>
<p>« On a bien entendu plein de fonctions différentes, donc de départements impliqués. Et là, il y en a eu, au sein du projet, dans cette collaboration. » (Kappa R)</p>
<p>« Je suis l'intermédiaire avec les dirigeants. Ils e sonnent quand ils ont besoin d'avoir un retour sur l'avancement terrain. Ca facilite grandement le travail [rires]. Je sais de quoi ils ont besoin, ils savent que je fais le boulot, je maîtrise. Je ne suis pas au milieu pour rien » (Kappa R)</p>
<p>« Il faut que chacun sache ce qu'il doit faire, dans le déroulé classique du projet, sinon ça ne va pas ! [rires] Chaque fonction connaît ses tâches ; le projet n'a rien d'extraordinaire pour leur façon de faire. Déjà que ce n'est pas facile de mobiliser tout le monde, alors si en plus on leur demande de changer, bah ça va pas, quoi ! [rires]. » (Pi R)</p>
<p>« On a des objectifs, on se donne les moyens. Les fonctions savent ce qu'elles ont à faire, et moi, je coordonne. » (Sigma R)</p>

Outre ces considérations, la TCT peut être identifiée, afin d'évaluer l'intérêt de l'alliance comme moyen de minimisation des coûts de transaction.

« On a une recherche d'efficacité et de contrôle des coûts. » (Alpha R)
« Finalement, chacun a gagné sur le projet. » (Alpha R)
« Il fallait aussi prévoir une élasticité dans l'offre, avec une possibilité de croître au niveau de la capacité de stockage, afin qu'elle soit la moins coûteuse pour le client également. (...) L'augmentation de tranche, elle, est coûteuse pour les deux sociétés, c'est-à-dire qu'elle demande un investissement humain et technique de la part des deux sociétés. On a un mode de fonctionnement parti pour durer avec ce projet. » (Alpha R)
« On a sélectionné le meilleur partenaire (le meilleur qu'on pense), même si on avait des contraintes de temps, il fallait faire vite. [...] [Dans le processus,] on a pris en compte [l'expertise], [...], la réputation de l'entreprise. » (Dzeta R)
« Le message à faire comprendre absolument, c'est : 'vous avez plus à gagner en travaillant avec nous qu'en travaillant seuls' » (Epsilon R)
« Donc, eux, ils vont diviser par deux leurs coûts [...] Tout ça, c'est calculé. Quand on a décidé de faire l'alliance, on avait cadré au maximum tout ça, pour éviter les écueils après. » (Xi R)
« Il est clair que chacun est gagnant, ce n'est pas pour rien qu'on a monté l'alliance. Cela a été facile comme décision, les calculs étaient vite faits. Il fallait qu'on se mette ensemble, même s'il y avait le risque qu'on ne contrôle pas tout. » (Pi Rhô)

Les objectifs sont effectivement généralement clairement définis ex ante, avec le contrat :

« Je suis bonussé et mon bonus dépend en effet des objectifs, de l'atteinte de mes objectifs. » (Kappa R)
« Tout est prédéfini dans le contrat. Il faut appliquer avec ce qu'on a. » (Kappa R)
« Il y a eu des besoins, des paramètres très rationnels, qu'on a retranscrits dans notre documentation produit, des besoins spécifiques » (Omicron R)

<p>« On a mis en place des indicateurs classiques de business plan de partenaire pour se donner des cibles commerciales et atteindre des objectifs. » (Omicron R)</p>
<p>« L'objectif, ce n'est pas construire pour construire, mais c'est construire pour vendre. » (Omicron R)</p>
<p>« On sait où on va. Les objectifs sont clairs, et on fait tout pour les atteindre. Il faut les atteindre, comme ça on est tous tournés vers le succès. » (Pi R)</p>
<p>« J'ai la grille du chef avec moi [rires]. » (Pi R)</p>
<p>« On a pesé le pour et le contre, en fonction de nos objectifs » (Sigma R)</p>
<p>« On voulait pas changer de fournisseur. Cela aurait été coûteux. On voulait rester avec ce partenaire, pour que tout le monde gagne. » (Sigma R)</p>

Vu les objectifs et la question transactionnelle, la question de l'opportunisme et de la confiance fortement prise en compte dans la TCT.

<p>« Le rôle d'alliance manager, clairement positionné sur de l'innovation, est fortement ancré dans du conservatisme ! Comme on a un pied dans les deux mondes, on a toute une difficulté de compréhension de ce positionnement aujourd'hui...Après, il n'est absolument naturel de travailler en équipe, de partager nos revenus. La tendance naturelle quand on regarde une personne qui est responsable de son compte d'exploitation, c'est qu'il va devoir récupérer un maximum de pognon ! L'alliance n'est absolument pas naturelle, mais a énormément de valeur à gagner. (...) L'intérêt collectif n'est absolument pas naturel ; il n'existe nulle part, dans aucun pays. » (Alpha R)</p>
<p>« La confiance est tellement précieuse et fragile, que sa remise en cause est très risquée. » (Alpha R)</p>
<p>« Il y a aussi une importance de la surveillance commerciale afin que personne ne tente de tirer l'intégralité de l'offre à son avantage » (Alpha R)</p>
<p>« Il peut être opportuniste, profiter de...Bah comme dans toute collaboration, il y a un risque. » (Dzeta R)</p>

« *On calcule tout avant, pour avoir le moins de surprises après. Ça peut arriver.* » (Dzeta R)

« *Bien sûr, il faut veiller à ce que le partenaire respecte ses engagements. On a beaucoup investi. [...] Pour pallier, on doit supposer. On a confiance.* » (Pi R)

L'analyse des verbatims associés à l'**ambidextrie de réseau** met en évidence des thèmes proches typiquement TCT. Cependant, un thème est apparu à notre étonnement, et concerne le souci d'un développement de la relation :

- L'alliance manager met en pratique les décisions de sa direction sur le choix de s'allier. Il participe au montage de la gouvernance, à la sélection du bon partenaire, et au contrôle de la relation par le contrat. Ces approches sont relatives à des éléments de la TCT.
- La vision de l'alliance manager sur l'alliance est qu'elle constitue un moyen pour assurer rapidement la croissance et l'adaptation. Le cadre des capacités dynamiques apparaît en filigrane.
- De façon surprenante, la gestion des relations devient essentielle, étroite, importante. Nous pourrions supposer que le développement de la relation constitue, justement, un moyen pour éviter des coûts de transaction supplémentaires, les « contrôler » d'une certaine manière, mais nous ne pouvons que le supposer. Ce thème est donc inscrit dans l'optique ARs.

Les thèmes propres à l'approche par les coûts de transactions sont prépondérants. L'alliance manager est quasiment « omnubilé » par le contrat pour son action quotidienne. Il garde constamment à l'esprit que la configuration permet aux partenaires d'être compétitifs, et traite de questionnements ex ante. Nous avons déjà abordé l'importance de ces questions à ses yeux (voir 6.1.3.). Nous rappelons ici quelques verbatims illustratifs.

« *L'alliance management doit pouvoir permettre au projet et au contrat défini d'être implémenté, exécuté de façon la plus efficace possible : rapidement, facilement, avec le moins de déperdition possible. Pour moi, on est chargés de maximiser le contrat, de le rendre le plus fructueux possible* » (Gamma R)

<p>« L'alliance manager en pharmacie s'occupe de mettre en pratique les éléments d'un contrat, décidées par les deux sociétés. [...] Les clauses sont définies. On y participe, et on vérifie que tout se passe comme prévu. » (Gamma R)</p>
<p>« Le contrat est là pour cadrer la relation. Si le partenaire s'écarte, on a un moyen pour leur dire : 'Attention, il y a un signal, une alerte à donner', et ça permet de légitimer notre soutien, nos remarques. » (Delta R)</p>
<p>« On ne se met pas avec n'importe qui en pharmacie. C'est réfléchi et c'est à nous de poursuivre les décisions pour que tout soit fait dans la continuité, de façon fluide. ». (Delta R)</p>
<p>« Sur mon projet, on a fait une alliance parce que nous ne pouvions pas atteindre ses clients ; de l'autre côté, le partenaire peut les atteindre mais il n'a pas la propriété du produit, car il est à nous » (Mu R)</p>
<p>« On est très engagés dans la gouvernance. [...] Quand on a monté le projet, il fallait bien intégrer les questions de ce que ça rapporterait, et si ça rapportait pas, qu'est-ce qu'on ferait ? Toutes ces choses-là. [...] Il fallait bien trancher. » (Mu R)</p>
<p>« Ce n'est pas moi qui décide de tout. J'applique ce qu'on a convenu. » (Mu R)</p>
<p>« On ne travaille pas avec n'importe qui, on choisit bien notre partenaire. L'alliance elle engage pas mal d'argent, donc il ne faut pas se tromper. [rires] C'est bien d'innover, parce que ça permet d'adresser un nouveau marché, de faire la rupture et aller devant les concurrents, mais si on choisit mal, alors ça fait mal [rires]. » (Mu R)</p>

Des thèmes relatifs aux capacités dynamiques sont présents également, dans une moindre mesure.

<p>« Il faut qu'on s'adapte, aussi. On ne pouvait pas innover tous seuls tout le temps » (Gamma R)</p>
<p>« Si on avait dû tout faire nous-mêmes, plutôt que par l'alliance, cela aurait eu des coûts plus importants, en termes d'argent mais aussi de temps. » (Gamma R)</p>

« On avait besoin d'eux, et eux de nous. Peut-être que Delta R aurait pu faire de son côté, mais ça aurait pris bien plus de temps, et le temps... »

(Delta R)

« On avait une molécule, et on devait l'adapter pour accéder à de nouveaux marchés, grâce à notre partenaire. » (Mu R)

Enfin, des thèmes relatifs aux approches relationnelle et par le réseau nous ont surpris. Si le cadre TCT est prédominant dans leur discours, l'alliance manager est un acteur particulièrement bienveillant qui, bien que désirant atteindre les objectifs fixés par le contrat, sait mettre en œuvre pour cela des talents diplomatiques et entretenir pieusement son réseau. Les verbatims sont particuliers ; ils mettent en évidence la délicatesse de l'alliance manager dans cette démarche. Le respect de son partenaire, bien que vu comme extérieur (voir 6.1.3), est présent.

« Il est important d'avoir rapidement un alliance manager de chaque côté. Lorsqu'on contracte une alliance, il faut des interlocuteurs. »

(Gamma R)

« L'alliance management doit pouvoir permettre au projet et au contrat défini d'être implémenté, exécuté de façon la plus efficace possible : rapidement, facilement, avec le moins de déperdition possible. [...] Je suis là pour ça ne dérape pas. » (Gamma R)

« On est pro, mais ça ne veut pas dire qu'on ne puisse pas s'aimer. »

(Gamma R)

« Avant de donner l'alarme, on se pose, on réfléchit, on évite d'en venir aux extrémités, comme ça. [...] On essaie d'entretenir une bonne relation. » (Gamma R)

« On passe par un petit nombre de personnes, très régulièrement. »

(Delta R)

« Il y a quand même la dimension humaine. Le contrat ne s'exécute pas tout seul. [...] Je suis bienveillant, je ne suis pas là pour embêter. Le partenaire comprend que si je râle, que je lève ma main, ou quoi de ce soit, c'est que c'est pour le bien de la relation. » (Delta R)

« Je fais très attention à ne pas brusquer le partenaire, à ne pas le braquer. Il vaut mieux que la relation se passe bien. Les conflits ne font jamais plaisir à personne » (Delta R)

« *Moi, de mon côté, et l'alliance manager de l'autre, on assure la porte d'entrée dans la boîte, pour ce produit-là, pour cette application-là* » (Mu R)

« *On marche sur des œufs, quand même* » (Mu R)

« *Je suis à l'écoute du partenaire. S'il veut un interlocuteur en qui il peut avoir confiance, je suis là. Je travaille pour le voisin d'en face, mais c'est mon voisin, un peu, quoi.* » (Mu R)

Dans le cadre de l'**ambidextrie contextuelle**, les thématiques régulièrement rencontrées insistent sur plusieurs points :

- Les alliance managers font vivre leur réseau relationnel, c'est ce qui les caractérise. Les liens au sein de ce réseau, nous l'avons vu précédemment, sont de nature non hiérarchiques (voir 6.1.2.1.). A la différence de l'ambidextrie de réseau, la façon dont un manager d'alliance considère la relation est plus tournée vers la « cohésion d'équipe » que vers le « politiquement correct ». Ils n'hésitent pas, par exemple, à intervenir avec plus de proximité auprès des acteurs, pour améliorer les choses. Les relations sont tournées essentiellement vers l'intérieur de l'équipe projet, mais aussi vers l'« extérieur », vis-à-vis des organisations partenaires en général. Nous retombons sur les thématiques proches des ARs.
- Ils créent un lieu d'apprentissage, thématique éminemment AO / KBV, qui met en évidence une gestion des connaissances et un apprentissage, plutôt en « aval » du projet, c'est-à-dire suite au projet. Sur le plan personnel, il est relatif à l'ambidextrie contextuelle, lui permettant de reconnaître les situations d'innovation et d'exploration. Sur le plan de l'équipe et des organisations, cet apprentissage est utile pour améliorer les compétences au sein de l'organisation, dans de futurs projets, ou dans le quotidien des individus ensuite.

Les verbatims suivants illustrent les éléments propres à la relation que développe l'AM :

« *Effectivement, gérer une alliance, c'est compliqué. Pour mesurer la performance, il faut essentiellement mesurer la qualité relationnelle avec le partenaire. On fait des audits relationnels, en anglais, avec les fameux health checks.* » (Epsilon R)

<p>« Evidemment, il doit aussi avoir des capacités interpersonnelles et relationnelles. » (Epsilon R)</p>
<p>« Il faut de l'auto-management, parce que c'est un métier très important, mais dans lequel on est assez seul. » (Epsilon R)</p>
<p>« On doit savoir mettre la main à la pâte. Sinon, ce n'est pas possible de gérer au quotidien, de simplement suivre de loin. On ne fait pas tout, on ne remplace pas, mais on est là. » (Epsilon R)</p>
<p>« Avant mon arrivée, on avait des relations avec des partenaires, qui nous apportaient du business, mais c'était traité de manière opportuniste. Moi, j'ai été recruté pour traiter toute cette activité-là, avec en gros trois activités : le premier est : « Comment on développe le CA avec des alliances ? » (...) Le deuxième volet est : « Quel partenariat peut-on créer sur la technologie pour apporter plus de valeur sur la solution ? ». (...) Du coup, c'est hyper-clé pour nous d'avoir un écosystème de partenaires pour nous emmener sur ces business-là. Quand vous bossez sur des alliances, cela ne concerne pas que les commerciaux. Cela concerna la R&D, les chefs de projet, etc, et tous les gens chez Eta A comprennent ce que l'on fait avec les partenaires et ce que cela implique dans leur métier de tous les jours. Au-delà de mon rôle de business developer, je suis donc aussi là pour porter le sujet des alliances au sein d'Eta A. J'ai un rôle transversal. Comment je peux impliquer la R&D dans ce projet-là, qu'est-ce que ça va changer pour eux, etc, et c'est pour ça que je parle d'acculturation. » (Eta R)</p>
<p>« Ce sont des deals hyper stratégiques pour Eta R : qui sont les partenaires de demain ? Comment on renforce nos relations vis-à-vis de ces partenaires ? » (Eta R)</p>
<p>« Moi, j'essaie de sensibiliser mon équipe sur les bonnes compétences à mobiliser quand on bosse avec un réseau de partenaires. » (Eta R)</p>
<p>« A partir du moment où on met place ce genre de relation entre deux entités qui font des métiers différents, dans un objectif de construire une offre commune, il y a de très fortes attentes des deux côtés » (Omicron R)</p>
<p>« il faut avoir une capacité relationnelle très forte avec les personnes, pour se faire respecter par des publics, technique, légal, business, etc. » (Omicron R)</p>

Ces relations créent des liens sur le long terme, qui peuvent être activés régulièrement, et qui supposent d'être relativement entretenus, même après le projet :

« La vision est hyper-importante. Vos partenaires doivent savoir où vous allez, et ils ont besoin de comprendre quelle place ils ont dans cette vision, et laquelle ils auront demain. Si vous avez une relation avec vos partenaires qui n'est qu'opportuniste, le jour où il y aura une mariée plus belle, ils partiront avec elle. » (Eta R)

« L'alliance n'a pas échoué, parce qu'on a travaillé avec des sociétés partenaires, avec un bon relationnel, et qu'on a gardé contact avec elles ; aujourd'hui, on est avec elles sur d'autres projets, et cela a été un plaisir ! » (Epsilon R)

« Il faut avoir une capacité relationnelle très forte avec les personnes, pour se faire respecter par des publics, technique, légal, business, etc. Le plus, c'est d'avoir une relation historique établie et légitime en interne, pour pouvoir faciliter le projet » (Omicron R)

« Quand j'ai démarré, il n'y avait rien. Donc avant de vraiment exploiter, on a d'abord analysé, exploré toutes les facettes de notre marché d'abord, pour bien comprendre, dans un objectif d'accélération de la croissance d'Omicron A, quels étaient les types d'acteurs qu'il fallait lever adger, et ensuite dans ce type d'acteurs, quels étaient les acteurs qu'il fallait mettre en place une relation avec ces acteurs. » (Omicron R)

« D'une manière générale, nous, on travaille quand même beaucoup le comportement, la manière d'amener les choses. On essaye de travailler sur les personnalités des acteurs-clés, pour que les changements se passent bien, parce que je ne pense pas que les changements puissent bien se passer, si on ne travaille pas un peu la manière de présenter les choses. Donc pour moi, la multi-culturalité, c'est la même chose, et il faut la connaître et être assez humble pour admettre que peut-être, on ne comprend pas, on ne perçoit pas du tout certaines choses. Et puis, il faut un bon niveau de dialogue avec les gens, car il faut qu'ils arrivent à dire ce qui leur plaît pas, et que nous, de notre côté, on arrive à dire ce qui ne nous plaît pas, en dépassionnant au maximum. Mais c'est clair que ça, c'est vrai pour tous les projets. Pour moi, dès qu'il y a deux entreprises, il y a toujours deux cultures » (Sigma R)

« Maintenant, c'est un projet qui est terminé donc voilà. On a cessé de travailler avec eux sur le même rythme. Après, s'ils ont un problème, ils nous appelleront, parce que d'un autre côté, on a créé des liens qui

font que tout ça est rendu plus simple. (...) [Le projet] a forcément créé une proximité entre nos deux entreprises, qui fait que, par exemple, il y a aujourd'hui des opportunités commerciales qui ont été ouvertes aux entreprises, et qui n'auraient jamais pu exister avant.» (Sigma R)

L'apprentissage doit être bénéfique pour l'ensemble des membres de l'alliance : pour lui-même, en premier lieu, il doit apprendre à gérer les deux logiques, à gérer les gens, à entreprendre les actions au bon moment ; pour l'équipe et pour les partenaires, même si nous avons précisé précédemment que son utilité était considérée plus « en aval » du projet.

« Mais même dans le cas où on n'arrive pas à innover de façon radicale, on passe par des phases où même en cas d'échec final on aura de l'innovation incrémentale, puisqu'on apprend à côtoyer d'autres façons de travailler, de modes de fonctionnement ; on en apprend aussi sur de nouveaux marchés, etc. » (Epsilon R)

« Si l'alliance manager ne s'adapte pas, il faut pas rêver, il ne réussira pas. Il doit sentir au bon moment ce qu'il doit faire pour que ça marche. S'il n'a pas le flair, les compétences, pour analyser, pour savoir quand il faut faire quoi, alors il ne va pas l'assurer, l'innovation, il va pas passer à côté ! Et ça c'est bête, parce qu'on veut tout faire tout seul, en réunissant à peu près tout le monde [rires], et on maîtrise pas ! Il faut qu'il maîtrise, c'est indispensable. » (Dzeta R)

« J'avais une personne qui gérait toutes les relations avec les agences, et une qui gérait les relations avec les centres d'appel. C'était une approche qui fonctionnait peu. Le premier problème était que le jour où cette personne part, toute la connaissance part avec elle. » (Eta R)

« C'est relativement complet, c'est-à-dire qu'on livre un projet de A à Z, et donc si on a un rôle de coordination, il se veut de A à Z. Il ne s'agit pas de faire le travail des autres, il faut être capable de comprendre toutes les facettes du projet quoi, autant l'aspect stratégique (est-ce que t'es vraiment connecté à la stratégie prévue dans l'entreprise de l'offre des deux côtés ?), commerciale, produit, etc, et il faut être capable de jouer avec des contraintes aussi, de chacun, (qu'est-ce qu'on peut faire, en gros, des choses ? mais si on n'a pas les moyens ?). Il y a des possibilités de contournement parfois, pas toujours. Donc il faut savoir vraiment s'adapter à tout ça. » (Omicron R)

« Avant de vraiment exploiter, on a d'abord analysé, exploré toutes les facettes de notre marché d'abord, pour bien comprendre, dans un

<p><i>objectif d'accélération de la croissance d'Omicron R, quels étaient les types d'acteurs qu'il fallait lever adger, et ensuite dans ce type d'acteurs, quels étaient les acteurs qu'il fallait mettre en place une relation avec ces acteurs.(...) Je mène cet exercice en parallèle tous les jours. »</i> (Omicron R)</p>
<p><i>« Les compétences serviront pour plus tard »</i> (Rhô R)</p>
<p><i>« Dans notre métier, ce que l'on essaye de faire, c'est pas tant leur donner une canne à pêche que de leur apprendre à pêcher quand même »</i> (Sigma R)</p>
<p><i>« Du coup, quand c'est possible, quand la rupture n'est pas indispensable, c'est vrai que c'est bien que les gens trouvent leur solution, qu'ils fassent leurs erreurs, qu'ils se l'approprient, comme ça, le jour où on sera partis, ils continueront à le faire parce que ça serait leur idée et pas la nôtre »</i> (Sigma R)</p>
<p><i>« Oui, voilà, enfin, c'est pour moi l'objectif, c'est vraiment leur apprendre quelque part à se débrouiller tout seul, et à être capable de concevoir eux-mêmes les nouvelles solutions dont ils auront besoin. »</i> (Sigma R)</p>

Enfin, les verbatims étudiés dans le cadre de l'**ambidextrie contextuelle fonctionnelle** montrent que la thématique principale est clairement celle de l'apprentissage en commun. L'apprentissage collectif semble porter ses fruits directement, non a posteriori. Nous ne revenons pas sur le travail déjà réalisé à ce sujet en 6.1. Nous présentons certains verbatims pour illustrer l'importance de cette thématique :

<p><i>« On apprend ensemble. On augmente nos compétences et nos connaissances, grâce au projet. »</i> (Bêta R)</p>
<p><i>« Je n'ai aucun souci à partager mes connaissances, et j'aide l'équipe à capitaliser. »</i> (Bêta R)</p>
<p><i>« On a des discussions, des workshops, oui qui sont très, très régulières. »</i> (Lambda R)</p>
<p><i>« La stratégie et les objectifs poursuivis étaient clairement énoncés. Les gens comprenaient pourquoi eux, en tant qu'appartenant à une des deux entreprises, devaient travailler ensemble. [...] On a appris à travailler en équipe. Les résultats ont été tout de suite perceptibles. »</i> (Nu R)</p>

« <i>Le fait de mettre en place un mode de communication efficace entre les gens qui apprennent à travailler ensemble, c'est essentiel. Voilà, ça, c'est toujours la clé du succès dans les alliances, selon moi !</i> » (Nu R)
« <i>Il faut que tout le monde se réunisse et collaborent. On partage nos connaissances, nos capacités, pour atteindre les objectifs.</i> » (Nu R)

Le tableau suivant (**tableau 34**) récapitule les perspectives théoriques qui sont particulièrement ressorties dans les entretiens pour chaque forme d'ambidextrie.

	Thématiques abordées	Approches théoriques
Ambidextrie Structurelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les fonctions sont un moyen que l'alliance manager mobilise pour innover. ▪ L'AM est une ressource entre les fonctions et la hiérarchie. ▪ Alliance comme opportunité de minimiser les coûts de transaction ; exécution des objectifs opérationnels du contrat pour innover. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. RBV 2. TCT
Ambidextrie de Réseau	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importance du contrat ; participation au montage de la gouvernance, sélection du partenaire. ▪ Alliance comme un moyen pour assurer rapidement croissance et adaptation. ▪ Importance des relations ; regard externe, respect et attention. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. TCT 2. CD 3. ARs
Ambidextrie Contextuelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réseau relationnel de l'AM ; regard plutôt interne, relation durable. ▪ Apprentissage individuel de l'AM. ▪ Apprentissage collectif pour l' « après ». 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ARs 2. AO / KBV
Ambidextrie contextuelle fonctionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apprentissage collectif pour « tout de suite », <i>in vivo</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. AO / KBV

Tableau 33. Formes d'ambidextrie et approches théoriques prédominantes dans les verbatims des répondants.

Loin d'imposer une grille aux chercheurs, nous identifions ici des possibilités de recherche plus « focalisées » en fonction des formes d'ambidextrie : pour comprendre l'ambidextrie structurelle, la RBV, les CD et la TCT sont tout à fait pertinentes ; pour étudier l'ambidextrie de réseau, la TCT et les ARs dans une autre mesure peuvent être mobilisés ; pour étudier l'ambidextrie contextuelle, l'approche par les réseaux et la AO / KBV semblent plus appropriés ; enfin, pour l'ambidextrie contextuelle fonctionnelle, ce serait la AO / KBV.

Dans la littérature, certaines recherches ne distinguent pas les formes d'ambidextrie mais mobilisent diverses approches. Tiwana (2008) aborde l'ambidextrie dans les alliances et mobilise l'approche par le réseau et les connaissances. Tinoco et al (2014) abordent l'ambidextrie organisationnelle par le biais de l'apprentissage organisationnel et l'approche évolutionnaire.

Avec notre analyse, nous pensons que les chercheurs qui désirent « explorer » sur le plan théorique pourraient investir d'autres champs pour ces formes ; ceux qui désirent « exploiter » pourraient demeurer sur ces approches. Sur le plan de « l'exploration », Laureiro-Martinez et al (2015) abordent l'ambidextrie contextuelle au regard d'une approche neuroscientifique. Mom et al (2009) étudient l'ambidextrie contextuelle par le biais de mécanismes de contrôle formel et informel, et dans une approche par la contingence. Bonesso et al (2014) étudient également cette forme d'ambidextrie par le biais d'une approche cognitive. Cummings (2013) étudie l'ambidextrie de réseau dans le cadre de la RBV. La recherche est encore ouverte.

Ce point termine notre discussion liée aux résultats de notre étude empirique. Un dernier point apparaît intéressant à aborder : l'intérêt méthodologique du modèle dit « ARA », que nous avons utilisé pour construire le guide d'entretien nécessaire à notre investigation empirique.

7.5. Usage du modèle ARA

Le dernier point de notre discussion est relatif à la portée du modèle ARA d'Hakansson et Snehota, que nous avons mobilisé dans notre thèse. Dans quelle mesure cet outil nous a été utile ?

Le modèle ARA s'inscrit, selon les auteurs du modèle, dans une conceptualisation d'une nouvelle approche théorique des relations interorganisationnelles. Il s'est avéré particulièrement utile pour « démêler » la délicate question de l'imbrication des niveaux en jeu dans l'ambidextrie. Nous préférons parler d'« outil ARA » ou de « grille ARA », notamment au vu de l'utilisation que nous avons proposé dans cette thèse, plus que de « modèle ARA ».

En effet, nous avons utilisé le modèle comme grille de lecture dans les entretiens menés auprès des alliance managers. Acteurs, ressources et activités ont constitué les jalons de nos questions pour identifier la façon dont s'est structuré et s'est déroulé chaque projet. L'acteur est un marqueur du projet, en tant qu'élément ressource en lien avec d'autres ressources. Il crée des liens, de par son mouvement. La ressource est également indispensable, puisqu'elle constitue un actif à mobiliser pour assurer la génération d'autres ressources. Enfin, l'activité suppose un verbe d'action, comme nous l'avons rappelé dans la description de notre protocole d'investigation empirique (4.2.4.2.).

Les trois éléments ont été très pertinents pour comprendre les mécanismes de gestion d'ambidextrie dans les projets, dans deux directions principales :

- Alimenter notre compréhension des rôles de l'AM
- Comprendre les formes d'ambidextrie en jeu

En effet, les questions basées sur le modèle ARA ont permis de structurer notre guide d'entretien. Les éléments que les répondants ont abordés avec ces questions donnent des indications sur les relations précises qu'ils établissent entre les acteurs, les ressources et les activités menées dans leur fonction.

Nous avons d'ailleurs remarqué que le fait d'avoir débuté l'entretien par les jalons ARA (et non par les rôles, par exemple) nous a permis de mieux comprendre les éléments abordés dans les questions de rôles en y étant également mieux familiarisés. Par exemple, le fait d'aborder en premier la relation d'un répondant avec son micro-réseau au travers des questions ARA permet de mieux comprendre la réponse de ce répondant lorsqu'il décrit un rôle de traducteur avec tel acteur préalablement identifié, lorsqu'il décrit un rôle de coordinateur au regard de ressources

préalablement identifiées, ou encore lorsqu'il présente sa vision de rôle de l'architecture projet par la suite.

Outre le mél préparatoire et les autres questions du guide, les questions ARA ont également permis de mieux comprendre les formes d'ambidextrie. L'ambidextrie structurelle et de réseau étaient facilement identifiables par les ressources mises en jeu dans le projet, les acteurs impliqués et les activités principales qui y sont liés. L'ambidextrie contextuelle émerge avec plus d'attention par les relations répondant-activités pour identifier la façon dont il se meut dans le projet, ainsi que les relations répondant-ressources et répondant-acteurs pour analyser les liens qu'il active pour assurer exploration et exploitation.

Notons cependant que les répondants ont parfois eu du mal à répondre à ces questions ; ils se sont sentis relativement limités : pourquoi se contenter des activités principales et non de toutes, par exemple ? Du point de vue des résultats : ne risquons-nous pas de perdre de la richesse en matériau, de ce fait ? Les questions ARA, bien qu'ouvertes par nature, supposent des réponses « en liste » ; par contrainte de temps, nous n'aurions pas pu approfondir chaque modalité de réponse avec les répondants, sans alourdir et risquer de ne pas aborder les autres éléments de l'entretien.

L'utilité de la grille ARA n'est pas à contester ; au contraire, nous affirmons qu'elle est pratique et pertinente pour aborder le « comment » des relations interorganisationnelles plus ou moins complexes. Elle n'explique cependant pas le pourquoi de ces relations ni la façon dont les configurations ARA permettent de générer de la valeur ou un avantage compétitif sur le plan des questions stratégiques.

Les applications de cette approche *dans les recherches actuelles* confirment notre démarche. Notons que la grille est régulièrement mobilisée au sein du réseau du groupe IMP où il a vu le jour. Cova et al (2015, p. 81) rappellent que « *le modèle ARA a été considéré comme un cadre réglant la question des relations d'affaires (comme une variable) mais qui permet d'apprécier les aspects dynamiques des réseaux d'affaires et industriels* »²⁷⁴. Le modèle permet donc d'étudier de façon conceptuelle et pratique les relations d'affaire grâce à des éléments conceptuels simples, mais pas les antécédents des éléments qui le composent, ni l'impact mesurable de ces éléments sur les conditions du succès. A titre d'exemple, la notion de capital

²⁷⁴ Traduit de l'anglais : « *The Actor-Resource-Activity model was seen as being a framework dealing with business relationships (as a variable) but which allows the dynamic aspects of business or industrial networks to be apprehended.* »

social n'est pas directement relevée par le modèle, ni les éléments de profil des individus, alors que l'acteur est au centre de celui-ci (Rascovic, 2015), et qu'il est également au centre de notre thèse.

Lundberg et Andresen (2012) utilisent le modèle ARA pour comprendre les relations entre un acteur public, un acteur universitaire et une firme privée tournés vers l'innovation. Il a mis en évidence la place d'un quatrième acteur, financier, dans la relation, et d'un cinquième type, les acteurs facilitateurs (autres fonctions). Il permet d'apporter in fine un éclairage intéressant sur les barrières de la collaboration et les ressources partagées pour la mener à bien.

Il en est de même pour Abrahamsen et al (2016), qui utilisent le modèle ARA dans leur protocole empirique pour décrire des relations qui ont été établies (non pour expliquer la performance qui en résulte). Les questions qu'ils ont posées étaient les suivantes : « *comment les liens de ressources, d'activité et d'acteurs s'affectent-ils mutuellement ?* ». Pour cela, les auteurs ont proposé de façon intéressante d'étudier l'histoire des liens établis : « *pourquoi avons-nous établi cette relation en premier lieu ? Quels étaient les défis clés ? Au sujet du futur de la relation, quelle implication voulons-nous avoir ?* » (p. 11)²⁷⁵ Ces questions montrent que le modèle ARA ne peut pas, à lui seul, développer une grille d'analyse complète ; il a besoin d'une direction claire en intégrant d'autres concepts pour valoriser d'autant plus la grille.

Rascovic (2015, p. 478), qui reconnaît l'intérêt du modèle, en rappelle cependant une limite. « *Une telle vision ne répond pas à la question des antécédents sociaux spécifiques, des déterminants et/ou des facteurs d'interaction dans les relations d'affaires, ni à la façon dont les entreprises, les relations d'affaires et/ou les réseaux d'affaires constituent simultanément des moyens (contraints / capables) et des résultats (construits) au sein et par des systèmes sociaux dans le cadre desquels les actions économiques sont encastrées* »²⁷⁶.

L'auteur propose des directions de recherche permettant de développer d'une part la dynamique du modèle, encore trop statique, ainsi que les causalités liées au modèle d'autre part, par la notion d'encastrement : comment les mécanismes sociaux d'un encastrement relationnel

²⁷⁵ Traduit de l'anglais : « *how do the resource ties, activity links, and actor bonds mutually affect each other? This exercise will provide an overview of the current status of the relationship, but additional insight may be gained if questions addressing the history of the relationship are included, e.g. why do we have this relationship in the first place? What have been the key challenges so far? Regarding the future of the relationship* »

²⁷⁶ Traduit de l'anglais : « *such a view still does not address specific social antecedents, determinants and/or drivers of interaction in business relationships, or how companies, business relationships and/or business networks are simultaneously mediums (constrain/enable) and outcomes (are constructed) within and by social systems in which economic actions are embedded.* »

peuvent-ils impacter les relations et les trois éléments du modèle ARA ? L'encastrement doit-il être pensé comme un moyen ou un résultat de l'interaction ?

Goglio-Primard et Crespin-Mazet (2015) apportent des éléments de réponse à ce sujet, en identifiant trois éléments issus des perspectives de réseau, pour soutenir l'innovation : la configuration du réseau, la position des acteurs dans le réseau et les interfaces de ressources dans le réseau. Les éléments de leurs travaux sont issus de leur réflexion. Ils croisent le modèle ARA et les perspectives de GRBV, considérant les acteurs frontières comme mobilisant et reconfigurant des ressources au sein du réseau. Notre recherche, là encore, prouve l'actualité des développements ARA.

L'acteur focal est important mais dans de futures recherches, Rascovic (2015) propose de dépasser ce cadre. Il met en évidence l'intérêt d'étudier également l'interdépendance des acteurs, plutôt que de se focaliser sur un acteur en particulier ; de même, il propose d'étudier les relations d'affaires lorsqu'il y a un manque de lien entre acteurs (voire des liens négatifs), ou dans la structure du réseau, ce qui permettrait d'effectuer un comparatif dans le concept d'encastrement.

Au vu de ces développements, le modèle ARA constitue pour tous ces auteurs une grille permettant de visualiser les relations entre acteurs-ressources-activités, mais n'explique pas en quoi ces configurations conditionnent le succès d'une firme relativement à ses concurrents. Si le modèle affirme l'existence de liens spécifiques entre les trois éléments qui le composent, et qui conduiraient in fine à la performance d'une firme, il ne contient pas de moyen permettant d'étudier l'impact de ces configurations sur la performance d'une firme. Nous pourrions alors retomber dans la « liste de courses » décrite par Sanchez et Heene (2010). Le modèle ARA demeure un outil transposable dans divers champs théoriques qui étudient les relations inter-organisationnelles (Rascovic, 2015)²⁷⁷, comme le réseau (Ford et Mouzas, 2010). Il faut reconnaître à ce modèle un travail conceptuel réaliste et pragmatique permettant de décrire les relations interorganisationnelles selon une grille simple.

²⁷⁷ Rascovic (2015, p. 473) affirment que « l'utilisation du modèle d'interaction ARA est liée à la seconde question de notre papier, qui est : comment une perspective en sociologie économique peut-elle être plus systématiquement intégrée à la théorie marketing des relations d'affaires » grâce à ce modèle. Traduit de l'anglais : « The use of the ARA interaction model is related to the second question of the paper, namely: how can the economic sociology perspective be more systematically integrated into B2B marketing theory of business relationships? »

Synthèse du chapitre 7

Le chapitre de discussion, comme le chapitre consacré à l'ambidextrie, est un chapitre relativement court. Il permet de prendre une position critique vis-à-vis de nos travaux, notamment concernant le terrain. Pour cela, il revient sur des points nodaux de la thèse, et discute les résultats qui ont été trouvés sur ces sujets.

Le premier point confirme la pertinence du focus sur l'acteur-frontières « individuel » plutôt que sur la fonction. Nous montrons qu'il est effectivement plus pertinent de parler d'alliance manager plutôt que d'alliance management, et de boundary-spanner plutôt que de boundary-spanning. Le concept de micro-réseau est proposé pour mettre en évidence le noyau dur de ses relations pour assurer sa fonction.

Le deuxième point revient sur l'intérêt des résultats de la thèse, concernant les rôles identifiés. Nous montrons que nous proposons une modélisation du rôle de l'alliance manager dans la gestion de l'ambidextrie, focalisés sur le « comment ». L'objectif de la thèse est de comprendre son action, caractériser ses rôles et les formes d'ambidextrie, et identifier de potentiels impacts de l'alliance manager dans cette gestion, non de les mesurer.

Le troisième point montre qu'il demeure effectivement intéressant de se focaliser sur la tension exploration-exploitation malgré l'émergence de théories du paradoxe plus globales, qui, nous n'en doutons, intéresseront beaucoup de chercheurs en management dans les années à venir.

Le quatrième point répond à une question théorique développée en première partie : si le cadre est ouvert, nous constatons que chaque forme d'ambidextrie pourrait être étudiée pertinemment dans un cadre plus restreint que le cadre de départ, avec la mobilisation d'un ou deux approches théorique en particulier pour chaque forme.

Enfin, le cinquième point confirme la pertinence de la grille ARA comme outil empirique pour étudier les mécanismes d'innovation où s'imbriquent plusieurs niveaux d'analyse.

L'ensemble des développements du chapitre sont récapitulés dans le schéma suivant (**figure 31**).

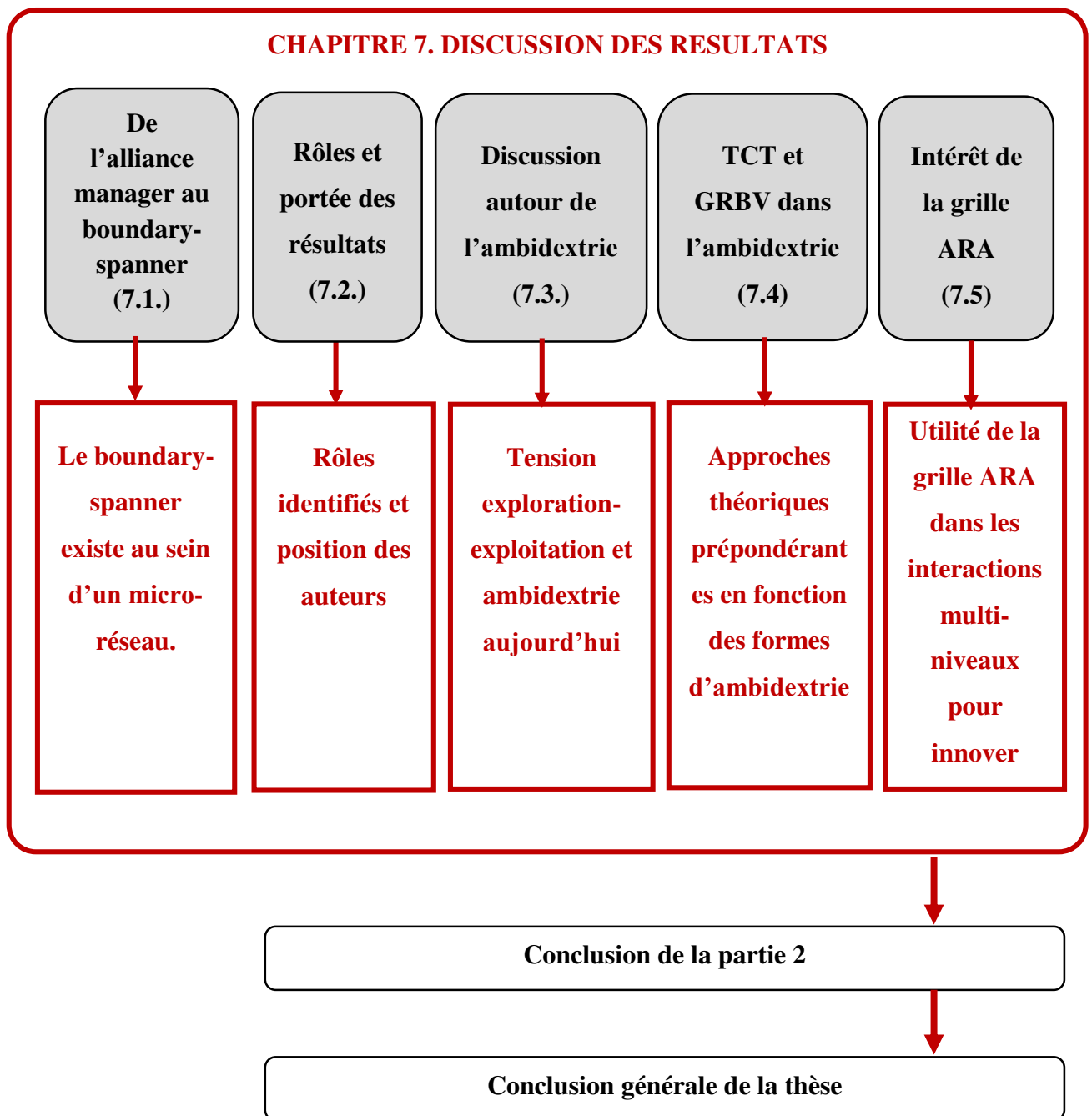


Figure 31. Structure du chapitre 7.

Synthèse de la seconde partie

La seconde partie de la thèse s'est attachée à la présentation, réalisation et discussion de notre démarche empirique. Le **chapitre 4** expose les choix méthodologiques de la thèse, la déclinaison de notre problématique en trois questions de recherche, ainsi qu'une réflexion sur le protocole empirique qui est mis en place pour notre étude de terrain (niveau d'analyse, identification de l'ambidextrie, mél préparatoire, élaboration du guide d'entretien et traitement des données sur NVivo suivant une grille d'analyse). Les trois questions de recherche sont les suivantes :

- **QR1. Sous quelle(s) forme(s) l'ambidextrie peut-elle être constatée dans les alliances?**
- **QR2. Quels rôles du manager d'alliances comme boundary-spanners des alliances ?**
- **QR3. Quels rôles du manager d'alliances dans le management de l'ambidextrie dans les alliances ?**

Nous présentons ensuite notre étude de terrain, de la phase 1 d'observation auprès d'ASAP France (une association de professionnels de l'alliance management) à la mise en œuvre de la phase 2 d'entretien (18 entretiens avec des managers d'alliance).

Le **chapitre 5** présente les données issues effectivement de notre terrain, sous deux formes. Sous une première forme, le traitement des données recueillies sur le terrain permet d'élaborer des « fiches-projets » permettant de comprendre le contexte dans lequel chaque répondant évolue. Chaque fiche-projet est composée d'une note-projet (brève présentation de chaque projet), d'une notice-projet (synthèse des éléments de profil associée à chaque projet), et d'un schéma projet (représentation des ressources mobilisées et de l'articulation des logiques aboutissant à l'innovation). Il est suivi de la présentation de la grille thématique finale obtenue après codage des entretiens, qui constitue l'enrichissement de la première grille qui avait été établie dans une démarche déductive (celle-ci était destinée à catégoriser les formes d'ambidextrie et les différents rôles identifiés préalablement dans la littérature sur les boundary-spanners).

Le **chapitre 6** interprète les résultats de la thèse grâce à une analyse des verbatims et des résultats issus du chapitre 5. Plusieurs jeux de propositions sont présentés. Le premier (P1) est relatif aux liens potentiels entre alliance manager et ambidextrie structurelle ; le deuxième entre alliance manager et ambidextrie contextuelle (P2) ; le troisième entre alliance manager et ambidextrie contextuelle fonctionnelle (P3) ; le quatrième entre alliance manager et

ambidextrie de réseau (P4) : le cinquième entre alliance manager et d'autres éléments complémentaires éclairant son action dans la gestion de l'ambidextrie (P5). Les propositions sont regroupées ici :

<p>P1a. L'alliance manager (<i>voire le boundary-spanner</i>) est le pivot permettant d'atteindre l'ambidextrie structurelle. Par lui les deux logiques sont articulées. Les structures d'exploration et d'exploitation ne communiquent pas instinctivement entre elles. Elles passent par l'alliance manager pour mettre en œuvre les activités d'innovation. En ce sens, l'ambidextrie structurelle peut être gérée au moyen de l'ambidextrie contextuelle qui est portée par l'acteur aux frontières des structures d'exploration et d'exploitation.</p>
<p>P1b. Pour atteindre l'ambidextrie structurelle, l'alliance manager (<i>voire le boundary-spanner</i>) adopte une posture passive dans la diffusion d'informations. Celles-ci sont de nature techniques et distribuées en quantité au sein des structures d'exploitation et d'exploration.</p>
<p>P2a. Pour atteindre l'ambidextrie contextuelle, le manager d'alliance (<i>voire le boundary-spanner</i>) doit manipuler des liens de nature non hiérarchiques avec les acteurs directement concernés par les activités d'exploration et d'exploitation.</p>
<p>P2b. Pour atteindre l'ambidextrie contextuelle, le manager d'alliance (<i>voire le boundary-spanner</i>) doit développer une vision écosystème.</p>
<p>P2c. Pour atteindre l'ambidextrie contextuelle, le manager d'alliance (<i>a fortiori le boundary-spanner</i>) doit développer une démarche proactive de création de sens et de cohésion à destination des acteurs concernés par les activités d'exploration et d'exploitation.</p>
<p>P2d. Pour atteindre l'ambidextrie contextuelle, le manager d'alliance (<i>voire le boundary-spanner</i>) doit posséder un profil minimum : expertise, expérience et réactivité.</p>
<p>P2e. Pour atteindre l'ambidextrie contextuelle, le manager d'alliance (<i>voire le boundary-spanner</i>) doit évoluer dans un contexte de trou d'informalité.</p>
<p>P3a. Pour atteindre l'ambidextrie contextuelle fonctionnelle, les objectifs doivent être clairement partagés au sein des équipes fonctionnelles qui vont explorer et exploiter. Dans ce cadre, l'alliance manager (<i>voire le boundary-spanner</i>) agit horizontalement pour informer et fédérer les équipes.</p>

<p>P3b. Pour atteindre l'ambidextrie contextuelle fonctionnelle, les équipes doivent posséder un profil minimum : expérience dans leur domaine et motivation à travailler en interdisciplinarité. Dans ce cadre, l'alliance manager (<i>a fortiori le boundary-spanner</i>) participe activement à la constitution des équipes.</p>
<p>P3c. Pour atteindre l'ambidextrie contextuelle fonctionnelle, les informations échangées doivent être de nature stratégique (<i>c'est à dire actionnables, une fois traitées par les acteurs, leur réponse à ces informations impacte sur les évènements du projet</i>) au sein des équipes fonctionnelles qui vont explorer et exploiter. Dans ce cadre, l'alliance manager (<i>voire le boundary-spanner</i>) adopte une posture active et est à l'origine de ces informations stratégiques.</p>
<p>P3d. Pour atteindre l'ambidextrie contextuelle fonctionnelle, le Top Management doit soutenir clairement la démarche et la diffuser. Dans ce cadre, l'alliance manager (<i>a fortiori le boundary-spanner</i>) est un militant politique dans la communication <i>top-down</i>.</p>
<p>P3e. Pour atteindre l'ambidextrie contextuelle fonctionnelle, une dynamique d'apprentissage doit être mise en place. Dans ce cadre, l'alliance manager (<i>a fortiori le boundary-spanner</i>) construit une plateforme permettant de faire transiter les flux de connaissances pour les équipes concernées.</p>
<p>P4a. Lorsqu'une ambidextrie de réseau est constatée, la culture organisationnelle des acteurs est prédominante vis-à-vis des autres cultures associées au partenariat. Le désir des organisations est de conserver leur cœur de métier. Dans ce cadre, le manager d'alliances (<i>voire le boundary-spanner</i>) doit particulièrement respecter ces différences culturelles et faire preuve de diplomatie.</p>
<p>P4b. Lorsqu'une ambidextrie de réseau est constatée, la principale ressource utilisée est de nature financière. Dans ce cadre, le manager d'alliance (<i>voire le boundary-spanner</i>) doit chercher à satisfaire les différents objectifs des partenaires dans la mise en œuvre des activités d'exploration et d'exploitation. Il est l'acteur qui doit développer un système de mesure le plus objectif possible ; les composantes relationnelles de cette mesure sont relativement absentes. Le contrat est l'outil principal qu'il mobilise.</p>
<p>P4c. Lorsqu'une ambidextrie de réseau est constatée, l'un des partenaires occupe la posture de « sponsor ». Dans ce cadre, c'est l'alliance manager</p>

(voire le <i>boundary-spanner</i>) qui endosse cette responsabilité pour le compte de son organisation.
P5a. L'AM qui considère sa fonction comme centrale (<i>vs en soutien</i>) sera fortement engagé dans une logique exploratoire (<i>vs d'exploitation</i>).
P5b. L'AM qui est engagé dans une logique exploratoire (<i>vs exploitation</i>) aura un impact potentiellement direct (<i>vs indirect</i>) sur la performance.

A côté et au regard de ces propositions, notre analyse propose d'identifier les éléments caractéristiques de chaque forme d'ambidextrie et de chaque rôle mobilisé par l'alliance manager. Outre les 5 rôles préalablement identifiés (représentant / hub informationnel / coordinateur / interprète / architecte), 4 rôles supplémentaires sont identifiés (veilleur / preneur de risques / politique / gestionnaire des cultures). Le rôle de gestionnaire des cultures peut être intégré comme dimension du rôle d'interprète. Chacun de ces rôles s'inscrit dans une logique exploratoire et/ou d'exploitation.

L'alliance manager va mobiliser ces rôles en fonction de qualités personnelles, de possibilité de développer des liens non hiérarchiques et du focus qu'il possède vis-à-vis de l'importance de son métier de l'implication préférentielle dans une logique en particulier. Une modélisation est finalement proposée pour illustrer notre compréhension du rôle de l'alliance manager dans la gestion de l'ambidextrie dans les alliances.

Le **chapitre 7** discute finalement un certain nombre de points qui sont principalement liés à notre démarche empirique. Il confirme la pertinence du focus sur l'acteur-frontières « individuel » plutôt que sur la fonction, et propose le concept de micro-réseau pour mettre en évidence le noyau dur de ses relations au sein de sa fonction. Il discute de la portée des résultats de la thèse vis-à-vis des rôles que nous avons identifiés. Il met en exergue l'intérêt de se focaliser aujourd'hui sur la tension exploration-exploitation malgré l'émergence de théories du paradoxe plus globales (métathéorie). Il propose d'étudier la question de l'ambidextrie en se focalisant sur une partie des approches théoriques du cadre de départ, en fonction des formes d'ambidextrie. Enfin, il confirme la pertinence de la grille ARA comme outil empirique dans l'étude des mécanismes d'innovation qui se situent à de multiples niveaux.

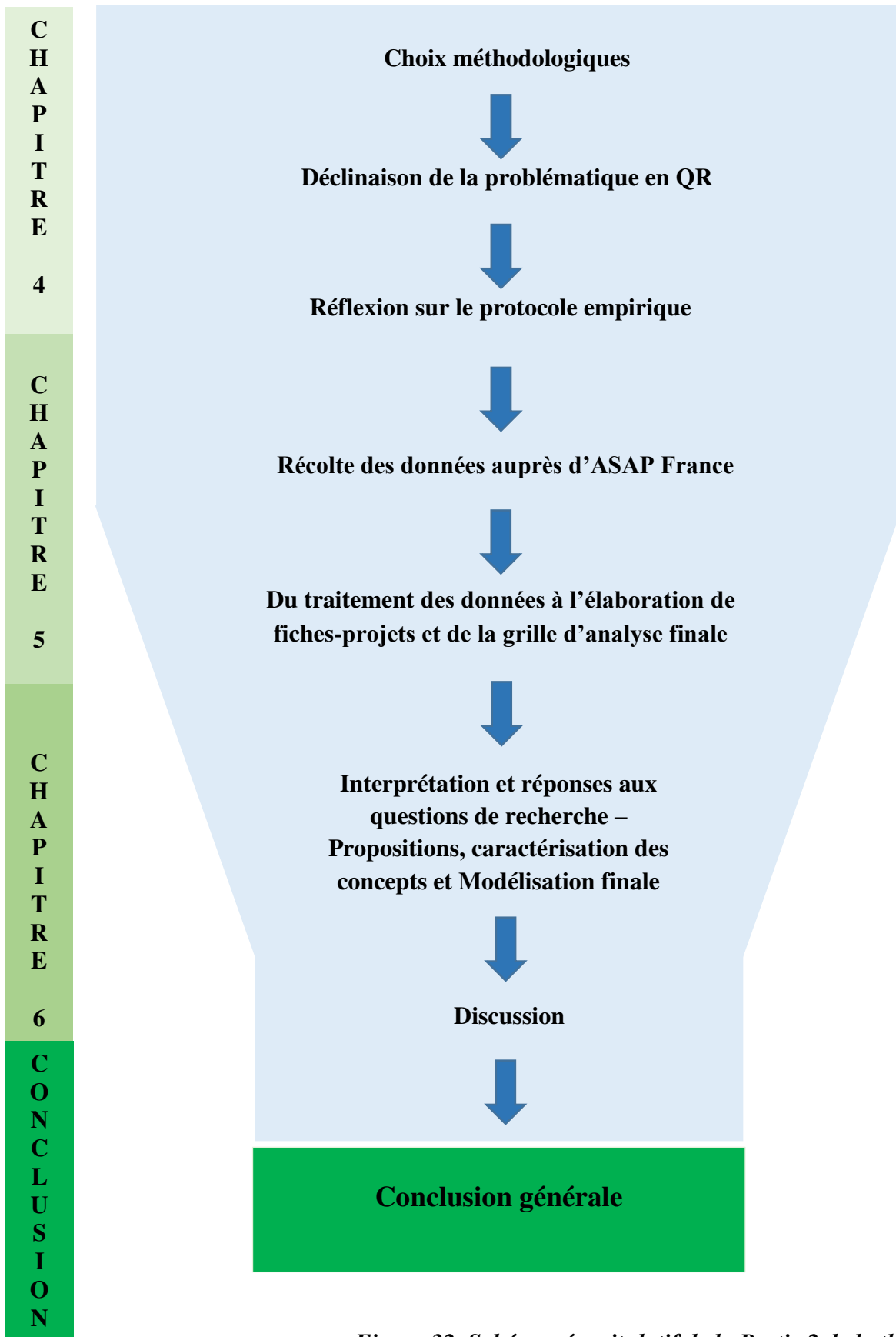


Figure 32. Schéma récapitulatif de la Partie 2 de la thèse.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION

*« Je serai bien aise de faire voir, en ce discours,
Quels sont les chemins que j'ai suivis,
Et d'y représenter ma vie comme en un tableau,
Afin que chacun en puisse juger,
Et qu'apprenant du bruit commun les opinions qu'on en aura,
Ce soit un nouveau moyen de m'instruire,
Que j'ajouterai à ceux dont j'ai coutume de me servir. »*
(Descartes, Discours sur la Méthode)

Pour conclure notre recherche, nous récapitulons brièvement la façon dont la problématique a été développée et dont la démarche empirique a été effectuée. Ce récapitulatif permet de comprendre les apports de la recherche, avant d'identifier les limites et les potentielles perspectives de l'étude qui a été menée.

Synthèse de la recherche

Depuis plus de trente ans, les alliances font l'objet d'une vaste littérature (Inkpen et Tsang, 2007 ; Tiwana, 2008 ; Gulati et al, 2008 ; Simonin et Gates, 2013). Etudier cet objet de recherche met en évidence des *questions en management stratégique qu'il est intéressant d'aborder sous l'angle de l'innovation* (Burgelman et al, 2004 ; Boulifa-Tamboura et Ben Ammar, 2009 ; Loilier et Tellier, 2011 ; Cox et al, 2012 ; Le Roy et al, 2013 ; Yassine, 2014 ; Hitt et al, 2014). Le cadre théorique associé à cette question étant ouvert, la thèse met en évidence un enjeu régulièrement étudié ces dernières années : celui de la *nécessité de gérer les tensions entre exploration et exploitation* (March, 1991 ; Levinthal et March, 1993 ; Corbel et Simoni, 2012 ; Loilier et Tellier, 2013).

Ce besoin de gestion a fait émerger le concept d'ambidextrie (Gibson et Birkinshaw, 2004; O'Reilly et Tushman, 2004; He et Wong, 2004 ; Raisch et al, 2009 ; Andriopoulos et al, 2009 ; McCarthy et Gordon, 2011 ; Popadiuk, 2012 ; Jansen et al, 2012). Dans ce cadre, nous affirmons que cette gestion repose sur l'action du manager d'alliance, véritable boundary-spanner dans un contexte d'alliance (Bamford et al, 2003 ; Hsu et al, 2007 ; Barner-Rasmussen et al, 2010 ; Williams, 2011).

La thèse espère identifier les rôles de l'alliance manager dans la gestion de l'ambidextrie. Après une phase de terrain de deux ans au sein d'ASAP France, une association regroupant des professionnels de l'alliance management, elle réunit les éléments nécessaires à la réponse à notre problématique. Les résultats obtenus sont interprétés et discutés.

Apports théoriques et managériaux de la recherche

Sur le plan théorique, la recherche a permis de répondre à un appel des chercheurs sur l'étude multiniveaux de l'ambidextrie. Les **trois formes d'ambidextrie** ont été identifiées : ambidextrie structurelle, ambidextrie contextuelle et ambidextrie de réseau. L'*ambidextrie contextuelle fonctionnelle* est une forme d'ambidextrie supplémentaire qui a émergé : elle représente l'équilibre entre l'exploration et l'exploitation qui est portée par les unités fonctionnelles au sein du projet. L'analyse des verbatims nous permet de proposer un *jeu de propositions liant les formes d'ambidextrie et des éléments caractéristiques de l'alliance manager* et de son action. Ce travail d'identification des formes d'ambidextrie a été rendu possible grâce à un travail de sélection des projets ayant connu le succès ainsi que des innovations d'exploration et d'exploitation, en amont.

Les **rôles** traditionnellement attribués aux boundary-spanners (représentant, coordinateur, hub informationnel, interprète, architecte), de la même manière, ont également été retrouvés dans les projets, certains plus fréquemment que d'autres. D'autres rôles ont également été identifiés (preneur de risques, gestionnaire de cultures, veilleur et politique), à une fréquence moindre cependant. Nous les caractérisons et montrons que *chacun de ces rôles s'inscrit dans une logique d'exploration et/ou d'exploitation*. C'est la manière dont l'alliance manager va manipuler ces rôles qui va lui permettre d'atteindre l'ambidextrie contextuelle.

D'après notre analyse, *l'ambidextrie contextuelle portée par l'alliance manager conditionne les autres formes d'ambidextrie* : sans l'alliance manager qui gère l'ambidextrie contextuelle, les autres formes d'ambidextrie ne peuvent pas être atteintes. Il est effectivement l'acteur qui mobilise les ressources (*inputs*) mises à disposition dans le cadre de l'alliance.

Nous montrons que la façon dont il mobilise ces rôles dépend : du *côté individuel* (profil), d'un certain nombre de qualités (expertise, expérience, réactivité ; intégration dans une vision écosystème), de sa capacités à développer des liens non hiérarchiques), de sa vision de l'importance de son rôle et de son implication préférentielle dans les logiques, et du *côté organisationnel*, de ressources adéquates (humaines et matérielles...) mises à disposition de son action, du cadre de gouvernance établi (essentiellement, par le contrat), du soutien du top management, et de

l'existence de trous d'informalités. Une modélisation illustrant le potentiel de son action est proposée.

Ces résultats nous permettent de mieux comprendre le concept de **boundary-spanners**. Leurs rôles sont peu connus. Par le biais de l'alliance manager, nous envisageons la façon dont ces rôles peuvent se décliner dans le cadre de l'innovation, où ces acteurs situés aux frontières sont susceptibles de gérer la tension entre exploration et exploitation recherchée par les organisations.

Nous confirmons l'intérêt de la recherche pour une considération de cet acteur au niveau individuel (*il est pertinent de s'interroger sur le boundary-spanner plutôt que sur le boundary-spanning*), où il évolue en mobilisant un **micro-réseau** regroupant un noyau d'acteurs avec qui il partage des flux d'informations, de connaissances et d'influence.

En outre, nous n'avons pas tranché sur le **cadre théorique** pertinent pour aborder la gestion de l'ambidextrie dans les alliances. L'étude confirme l'intérêt de réduire le gap théorique entre TCT et approches par les ressources (Hoetker et Mellewigt, 2009). Elle met également en évidence l'intérêt de ***s'inscrire dans une ou plusieurs approches du cadre ouvert TCT-GRBV en fonction des formes d'ambidextrie.***

Pour comprendre l'ambidextrie structurelle, la RBV (*Resource-Based View*), les CD (*Capacités Dynamiques*) et la TCT sont tout à fait pertinentes. Pour étudier l'ambidextrie de réseau, la TCT et les ARs (*Approches relationnelle et par les réseaux*) dans une autre mesure peuvent être mobilisés ; pour étudier l'ambidextrie contextuelle, l'approche par les réseaux et la AO / KBV semblent plus appropriés ; enfin, pour l'ambidextrie contextuelle fonctionnelle, ce serait la AO / KBV.

De façon pragmatique, nous avons montré la pertinence du **focus sur les frontières du projet** pour étudier les interactions multi-niveaux associés potentiellement à la gestion de l'ambidextrie. Encore relativement peu souvent abordé dans la littérature, il est selon nous une direction empirique à développer. La recherche répond à la réflexion portée à notre attention par Loilier et Tellier (2013, p. 318-319) : « *Ephémère, unique, pluridisciplinaire, l'innovation ressemble de ce point de vue à une activité de type 'projet'. Mais le management de projet s'appuie aujourd'hui sur un ensemble de méthodes de gestion techniques permettant d'atteindre les objectifs fixés (en termes de coûts, délais et qualité) qui tolère un degré d'incertitude, d'émergence, de 'non programmation' finalement assez limité. Dès lors, on peut se demander si tous les types d'innovation sont compatibles avec ces méthodes. L'objet de cet*

ouvrage n'est pas de trancher cette question. » ; oui, le projet permet est une solution permettant divers types d'innovations, présentées dans les fiches-projets ; il permet d'atteindre des objectifs stratégiques que l'organisation n'aurait pas pu atteindre sans lui, et mettre en marche au quotidien, sur un temps effectivement relativement court, le désir d'innover rapidement.

Enfin, nous confirmons également l'intérêt d'**utiliser le modèle ARA** d'Hakansson et Snehota comme outil pour l'élaboration du guide d'entretien. La déclinaison du modèle a prouvé empiriquement son efficacité. Il nous a aidé à faciliter la compréhension du discours des répondants durant l'entretien et permis d'approfondir la compréhension des jeux d'acteurs et des structures durant l'analyse. La conceptualisation de ce modèle est donc pertinente pour approcher les questions multi-niveaux.

Sur le plan managérial, nous espérons que notre travail pourra participer à l'élaboration de profils des alliance managers. Nous espérons également que nos travaux permettront aux alliance managers d'identifier les différents rôles activables rôles pour qu'ils les mobilisent dans leur business *day-to-day*, selon les activités d'exploration et d'exploitation.

Les inputs identifiés doivent également être pris en compte par les organisations afin de mettre à disposition de ces acteurs les bonnes ressources pour qu'ils puissent atteindre les objectifs qui leur sont confiés : cadre précis (contrat, ressources...) mais aussi marges de manœuvres (trous d'informalité) et soutien. Les alliance managers peuvent militer pour que les inputs soient présents.

En outre, l'alliance manager peut identifier les enjeux et les thèmes caractérisant la forme d'ambidextrie que l'organisation cherche à réaliser (ambidextrie, structurelle, de réseau, contextuelle fonctionnelle...), et ainsi mobiliser ses compétences pour assurer l'articulation des logiques en jeu.

Enfin, les fiches-projets et l'identification des performances et difficultés constatées peuvent éclairer les alliance managers (mais aussi d'autres acteurs) à comprendre les enjeux sur des secteurs, les performances induites par l'innovation et les difficultés à gérer s'ils doivent mener un projet.

Limites de la recherche

La recherche possède ses limites. Du point de vue **théorique**, d'autres approches du management stratégiques des alliances sous l'angle de l'innovation étaient possible. Le cadre théorique ouvert, par exemple, aurait pu intégrer d'autres approches intéressantes comme l'**approche évolutionniste** (Loilier et Tellier, 2013), par exemple, les approches socio-cognitives des rôles (Bandura et Locke, 2003 ; Bootz, 2006), voire d'autres tensions paradoxales (Schad et al, 2016).

Rappelons également que notre **position épistémologique** peut être discutée. Dans une optique interprétativiste, « *les biais interprétatifs sont inévitables dans toute démarche d'intelligibilité des affaires humaines et il paraît vain de prétendre les nier ou les éliminer totalement.* » (Jardat, 2011, p. 346).

En effet, « *on travaille souvent avec des mots et leur sens est généralement mouvant selon le contexte d'énonciation ainsi que les mots qui les précèdent ou les suivent. Il en est de même des comportements, des dessins ou des images comme corpus à analyser, car le sens de ceux-ci n'est pas donné mais fortement lié, entre autres, au contexte et à toute l'histoire de la personne.* » (Mukamurera et al, 2006, p. 113).

« *Il y a mille marques qui font juger qu'il y a à tout moment une infinité de perceptions en nous* » disait Leibniz dans *Ses nouveaux essais sur l'entendement humain*. La façon dont un individu vit son contexte est donc potentiellement autre dans l'interprétation que le chercheur le comprend. Le chercheur a-t-il posé les « *bonnes* » questions ? Le répondant a-t-il compris de la « *bonne* » façon les questions ? Si le chercheur a posé de « *bonnes* » questions, comprend-t-il de la « *bonne* » façon les réponses ? De même, si le répondant a compris de la « *bonne* » façon les questions, restitue-t-il de la « *bonne* » manière les réponses ? Enfin, si le chercheur comprend de la « *bonne* » façon les réponses, les interprète-t-il et les restitue-t-il de la « *bonne* » manière au lecteur ? Les contextes sont divers, la façon de les voir, les vivre et en générer paraît infinie.

Choisir l'interprétativisme ne doit pas faire oublier les limites de cette vision épistémologique. Rappeler ces limites est nécessaire afin de ne pas omettre les autres choix possibles ni imposer cette vision comme l'unique voie pour aborder la thématique.

De même, la déduction exploratoire, qui nous est apparue comme pertinente et structurante dans notre démarche, limite de fait notre recueil de données empiriques. Dans une optique interprétativisme, assumer ces deux choix méthodologiques peut paraître dangereux. L'induction a en effet l'avantage de laisser une ouverture bien plus large à la perception des acteurs sur notre problématique.

Sur le plan de l'étude empirique, notons deux éléments : le premier est relatif à l'approche des répondants ; le second à la récolte des données et l'interprétation qui en est faite. En effet, lorsque nous avons réfléchi à la façon d'investiguer le terrain, plusieurs choix s'offraient à nous. Nous avons considéré comme plus pertinent de rencontrer des acteurs engagés dans leur fonction, au sein de l'association ASAP, avec une première phase d'observation, et une seconde d'organisation d'entretiens semi-directifs. Or, 18 entretiens ont pu être menés à bien dans notre thématique, avec des répondants de secteurs divers et des vocables propres à ces secteurs (*cf* fiches-projet).

Même si la saturation des données a été constatée, les **18 entretiens limitent le matériau qualitatif obtenu**. Plus d'entretiens auraient pu permettre de mieux confirmer les liens étudiés, ou encore de permettre des comparaisons intersectorielles.

De même, nous aurions pu **approfondir notre phase d'observation** afin de mieux connaître les rouages de l'association, rassurer sans doute plus les répondants, et développer cet élément sans doute de façon plus enrichissante dans nos résultats. Nous avons seulement pu constater : l'importance de faire partie de l'association pour générer des liens de confiance et identifier les répondants potentiels de notre étude ; la volonté de partager des connaissances sur le métier, telle une communauté de pratique ; une prise de conscience du métier d'alliance manager et des problématiques qu'ils côtoient ; une préparation à la connaissance des divers secteurs, aussi, des répondants de l'étude ; la volonté de valoriser les actions des membres afin d'aider à la compréhension de ce métier.

Il y avait sans doute un besoin d'étudier plus en profondeur le fonctionnement de l'association, en étudiant la façon dont ces acteurs, par exemple, s'organisent pour renforcer leurs propres connaissances de leur métier.

De même, mieux renforcer notre présence au sein de l'association aurait pu permettre une plus grande visibilité, et un réseau élargi de répondants. Or, nos résultats se sont concentrés essentiellement sur les données issues des entretiens semi-directifs.

Le *guide d'entretien* possède aussi ses limites. Il demeure une grille pratique mais relativement lourde. Malgré toutes les précautions en amont pour limiter le temps d'entretien, gérer ce temps a été difficile. Ainsi, pour certains entretiens, certaines questions n'ont pas pu être abordées en profondeur. Nous avons choisi de privilégier le premier bloc ARA du guide d'entretien, afin d'entrer en profondeur dans les relations établies, et gagner du temps par la suite au moment d'aborder les rôles. Lorsque l'entretien approchait l'heure, nous avons dû accepter que les réponses aux dernières questions du guide aient pu être moins approfondies. C'est le cas, lorsque le problème s'est posé, de l'identification des difficultés dans le projet (et dans une moindre mesure de la performance), raison pour laquelle les verbatims associés à cette catégorie n'ont sans doute pas permis une identification de liens intéressants avec la gestion de l'ambidextrie. Enfin, les questions sur les rôles se sont souvent avérées quelque peu rébarbatives pour quelques répondants ; sans doute aurions-nous dû réfléchir à une façon d'aborder la liste des rôles de façon moins répétitive.

Du point de vue du *codage*, d'autres codages auraient été également possibles. Il faut en effet rappeler que « *l'arbre thématique doit être éprouvé quant à sa robustesse, c'est-à-dire quant à sa capacité à résister à des modèles alternatifs (une autre construction serait-elle plus appropriée ?) et à des objections (cette construction est-elle défendable quant aux objectifs de la recherche et aux décisions thématiques prises ?)* » (Paillé et Mucchielli, 2010, p. 201). Il est clair que notre arbre thématique est le fruit des blocs principaux de notre guide d'entretien (formes d'ambidextrie, rôles, performance, difficultés) proposés dans la grille d'analyse de départ. D'autres grilles étaient sans doute possibles. Nous aurions pu par exemple penser à un découpage en fonction des phases du projet.

Perspectives de la recherche

La recherche propose cependant plusieurs perspectives. Dans un premier temps, elle incite à *confirmer les jeux de propositions* proposées. Cinq jeux ont été identifiés, et constituent un appel pour un approfondissement des relations concernées et de vérification des liens dans de futures études quantitatives. Nous pensons particulièrement aux concepts de trous d'informalité, de liens non hiérarchiques et de mobilisation de certaines configurations de rôles. Est-ce qu'en fonction d'un certain degré d'informalité (de quelle nature ?), certains rôles exploratoires ou d'exploitation sont mobilisés et à quel moment ?

Ces questions supposent de **confirmer les rôles et leur caractère exploratoire et/ou d'exploitation** : ces rôles sont-ils les mêmes selon le type de boundary-spanner ? Selon le contexte d'innovation ? Selon les secteurs ? En amont de cette démarche, **revoir la classification des rôles** peut être très intéressante, en fonction de critères clairs caractérisant le concept de rôle pour les boundary-spanners (*voir approche socio-cognitive ?*), qui auraient pu nous échapper dans la présente recherche.

La question théorique nous fait donc rappeler qu'il ne faut pas craindre de croiser certaines approches, puisqu'elles semblent éclairer les formes d'ambidextrie étudiées. Nous avons proposé des approches particulièrement prépondérantes selon les formes d'ambidextrie : de futures recherches peuvent donc se concentrer avec plus de précision sur un cadre restreint que nous leur proposons, dans une forme de démarche d'« exploitation », ou au contraire tenter des croisements originaux tout aussi intéressants, dans une forme de démarche d'« exploration ».

Nous pourrions aussi penser à un développement des recherches sur les **formes d'ambidextrie**. Outre l'intérêt de confirmer les caractéristiques des formes d'ambidextrie qui ont été identifiées dans la recherche, questionner les liens est aussi intéressant : l'ambidextrie contextuelle conditionne-t-elle réellement les autres formes d'ambidextrie ? Comment développer des mesures concrètes pour vérifier la relation de cause à effet ? Si l'ambidextrie contextuelle n'est pas atteinte (*par l'alliance manager, voire le boundary-spanner ?*), dans quelle mesure impacte-t-elle l'atteinte des autres formes ? L'atteinte de l'innovation ? De la performance du projet (*voire du partenariat*) ?

D'autres configurations interorganisationnelles, voire des configurations en réseau, similaires au projet sont possibles. Nous pensons notamment aux **pôles de compétitivité et autres clusters**, qui constituent des viviers affichés d'innovation (Ehlinger et al, 2007 ; Suire et Vicente, 2008 ; Messeghem et Paradas, 2009 ; Mendel et bardet, 2009 ; Loilier et Tellier, 2011 ; Attour et Ayerbe, 2012 ; Bocquet et al, 2013 ; Talbot, 2013), et qui se « *dot[ent] de structures destinées à soutenir l'innovation et à susciter des projets de recherche.* » (Mendel et Bardet, 2009, p. 138).

Les **supply chains** pourraient aussi être abordées, puisqu'elles mettent en relation des acteurs divers au sein d'une même chaîne de valeur. Rappelons le cas Sigma, qui est une alliance au sein d'une supply chain ! Dans ce cadre, se focaliser sur un secteur en particulier peut être intéressant.

D'autres études pourraient alors proposer une *comparaison intersectorielle* sur le sujet : le rôle varie-t-il entre les secteurs ? si oui, dans quelle mesure ? *ou encore selon la configuration partenariale* : le rôle varie-t-il selon que nous soyons dans un contexte projet, supply chain ou un cluster ? si oui, dans quelle mesure ?

Enfin, nous appelons à plus de recherches utilisant le *modèle ARA comme grille d'analyse* pour étudier les jeux d'acteurs dans des dynamiques d'innovation multi-niveaux. Espérons que notre recherche apporte une pierre à l'édifice susceptible d'ouvrir de multiples chemins de recherche futurs.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Format choisi pour les articles : format APA

Nom 1, (initiales)., Nom 2, (Initiales)..., & Nom X, (Initiales) (année). Titre. *Revue*, *Volume*(Numéro), xx-xx (pages).

A

Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research policy*, *14*(1), 3-22.

Abittan, Y., & Assens, C. (2011). Le role strategique des hommes-orchestres dans l'ecosysteme des poles de competitivite. *Vie & sciences de l'entreprise*, (2), 22-37.

Abrahamsen, M. H., Henneberg, S. C., Huemer, L., & Naudé, P. (2016). Network picturing: An action research study of strategizing in business networks. *Industrial Marketing Management*. In Press, 1-16.

Acedo, F. J., Barroso, C., & Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, *27*(7), 621-636.

Afuah, A. (2003). Redefining firm boundaries in the face of the Internet: Are firms really shrinking?. *Academy of Management Review*, *28*(1), 34-53.

Agarwal, R., Croson, R., & Mahoney, J. T. (2010). The role of incentives and communication in strategic alliances: an experimental investigation. *Strategic Management Journal*, *31*(4), 413-437.

Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative science quarterly*, *45*(3), 425-455.

Akbar, H. (2003). Knowledge Levels and their Transformation: Towards the Integration of Knowledge Creation and Individual Learning*. *Journal of Management Studies*, *40*(8), 1997-2021.

Alami, S., Desjeux, D., & Garabuau-Moussaoui, I. (2009). L'analyse des données. *Que sais-je?*, (2591), 105-120.

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS quarterly*, *25*(1), 107-136.

Aldrich, H., & Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of management review*, *2*(2), 217-230.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, *14*(1), 33-46.

- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative science quarterly*, 37(4), 634-665.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Angué, K., & Mayrhofer, U. (2010). Coopérations internationales en R&D : les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires. *M@n@gement*, 13(1), 2-37.
- Ansett, S. (2005, April). Boundary spanner: The gatekeeper of innovation in partnerships. In *Accountability Forum*, 6(4), 36-44.
- Araujo, L., & Easton, G. (1999). A relational resource perspective on social capital. In *Corporate social capital and liability*, in, Leenders R. et Gabbay S., *Corporate Social Capital and Liability*, Springer US, 68-87.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*, Addison-Wesley : Boston, 356p
- Arlandis, J. (1987). De l'alliance stratégique à la stratégie d'alliance. *Revue d'économie industrielle*, 39(1), 228-243.
- Assens, C. (2003). Le réseau d'entreprises: vers une synthèse des connaissances. *Management international*, 7(4), 49-59.
- Atamer, T., Durand, R., & Reynaud, E. (2005). Développer l'innovation. *Revue française de gestion*, (2), 13-21.
- Attarça, M., Corbel, P., & Nioche, J. P. (2010). Innovation et politiques d'influence. *Revue française de gestion*, (7), 31-47.
- Attour, A., & Ayerbe, C. (2012). Connaissances et innovation au sein des écosystèmes d'affaires. Le cas des services mobiles. *Revue française de gestion*, (2), 77-94.
- Aubry, M., & Lièvre, P. (2010). Ambidexterity as a competence of project leaders: A case study from two polar expeditions. *Project Management Journal*, 41(3), 32-44.
- Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme?. *Management & avenir*, (3), 372-391.
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2012). À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion ? Un débat revisité. *Le Libellio d'AEGIS*, 8(4), 13-27.
- Ayache, M., & Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective?. *Le Libellio d'Aegis*, 7(2), 33-46.
- Ayadi, S. (2005). Le supply chain management: vers une optimisation globale des flux. *Gestion 2000*, 22(6), 78-91.

B

- Bacharach, S. B. (1989). Organizational theories: Some criteria for evaluation. *Academy of Management review*, 14(4), 496-515.
- Bamford, J. D., Gomes-Casseres, B., & Robinson, M. S. (2003). *Mastering alliance strategy: A comprehensive guide to design, management, and organization*. John Wiley & Sons : New York, 343p
- Bandeira de Mello, R. B., Bardon, T., Corbel, P., Cusin, J., & Nguyen, P. H. S. (2013). Management relationnel et frontières de l'entreprise. *Revue française de gestion*, (3), 15-23.
- Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of applied psychology*, 88(1), 87.
- Bardin, L. (2003). *L'analyse de contenu*. Presses universitaires : Paris, 108p
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323-1339.
- Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2009). Management interculturel et processus d'intégration: une analyse de l'alliance Renault-Nissan. *Management & Avenir*, (2), 109-131.
- Barner-Rasmussen, W., Ehrnrooth, M., Koveshnikov, A., & Mäkelä, K. (2014). Cultural and language skills as resources for boundary spanning within the MNC. *Journal of International Business Studies*, 45(7), 886-905.
- Barner-Rasmussen, W., Ehrnrooth, M., Koveshnikov, A., & Mäkelä, K. (2010). Functions, Resources And Types Of Boundary Spanners Within The MNC. In *Academy of Management Proceedings* 2010(1), 1-6
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of management review*, 26(1), 41-56.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory revitalization or decline?. *Journal of management*, 37(5), 1299-1315.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of management*, 36(1), 256-280.
- Barthélémy, J., & Gonard, T. (2003). Quels déterminants pour les frontières de la firme?. *Revue française de gestion*, (2), 67-80.
- Barthélemy, J., & Quélin, B. V. (2006). Complexity of Outsourcing Contracts and Ex Post Transaction Costs: An Empirical Investigation. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1775-1797.
- Barthes, A. (2005). *Petit manuel simplifié pour comprendre la mondialisation à l'usage des premiers cycles en sciences humaines et sociales*, EPU : Paris, 85p

- Bashkar, R. (1978). *A Realist Theory of Science*. Routledge: Londres, 304p.
- Baumard, P. (2007). Les stratégies d'innovation des grandes firmes face à la coopération. *Revue française de gestion*, (7), 135-145.
- Bazeley, P., & Jackson, K. (Eds.). (2013). *Qualitative data analysis with NVivo*. Sage Publications Limited : New York, 256p
- Beemer, F., Camps, T., & Kastelein, N. (2007). Alliance management in social markets in the Netherlands: outcomes of practical reflections. *Journal on Chain and Network Science*, 7(2), 85-94.
- Bell, J., Kaats, E., & Opheij, W. (2013). Bridging disciplines in alliances and networks: in search for solutions for the managerial relevance gap. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 3(1), 50-68.
- Ben Arfi, W. (2014). *Partage des connaissances : articulation entre management de l'innovation et management des connaissances: cas des plateformes d'innovation d'un groupe leader du secteur agroalimentaire en Tunisie*, Thèse en doctorat de sciences de gestion, Université de Grenoble, 462p
- Ben Mahmoud-Jouini, S. B., Charue-Duboc, F., & Fourcade, F. (2007). Favoriser l'innovation radicale dans une entreprise multidivisionnelle: Extension du modèle ambidextre à partir de l'analyse d'un cas. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(3), 5-41.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. *Industrial marketing management*, 29(5), 411-426.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- Bérard, C., & Perez, M. (2014). Alliance dynamics through real options: The case of an alliance between competing pharmaceutical companies. *European Management Journal*, 32(2), 337-349.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 47-61.
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1-18.
- Bleeke, J., & Ernst, D. (1993). *Collaborating to compete: using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace*, Wiley: New York, 311p
- Bocquet, R., Brion, S., & Mothe, C. (2013). Gouvernance et innovation au sein des technopôles. *Revue française de gestion*, (3), 101-118.
- Bocquet, R., & Mothe, C. (2009). Gouvernance et performance des pôles de PME. *Revue française de gestion*, (10), 101-122.

- Bonesso, S., Gerli, F., & Scapolan, A. (2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off?. *European Management Journal*, 32(3), 392-405.
- Boniface, P. (2002) ; *La Terre est ronde comme un ballon – géopolitique du football*, Editions Du Seuil : Paris, 198p.
- Bonnet, E., & Lièvre, P. Logistique et flux de connaissances : une perspective en termes de communauté de pratique. *Actes des rencontres RIRL 2012 Proceedings Gestion de la chaîne logistique Supply Chain Management*, 15-17 août 2012, HEC Montréal, 1-8.
- Bootz, J. P. (2006). De l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel: une perspective socio-cognitive. *Gestion 2000*, 23(6), 103-121.
- Boulifa-Tamboura, I., & Ben Ammar, Z. M. (2009). Identification et validation des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique. *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 187-193.
- Bouزيد, I. (2011), *La dynamique des innovations d'exploration et d'exploitation des PME à travers les alliances stratégiques*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, 327p
- Bradford, R., Duncan, P., and Tarcy B. (2000). *Simplified strategic planning: A no-nonsense guide for busy people who want results fast!* Chandler House Press : Worchester, 398p
- Brion, S., Favre-Bonté, V., & Mothe, C. (2008). Quelles formes d'ambidextrie pour combiner innovations d'exploitation et d'exploration?. *Management International*, 12(3), 29-44.
- Brion, S., Mothe, C., & Sabatier, M. (2008). L'impact-clé des modes de management pour l'innovation. *Revue française de gestion*, (7), 177-194.
- Brion, S., Mothe, C., & Sabatier, M. (2010). The impact of organisational context and competences on innovation ambidexterity. *International Journal of Innovation Management*, 14(02), 151-178.
- Bronder, C., & Pritzl, R. (1992). Developing strategic alliances: a conceptual framework for successful co-operation. *European Management Journal*, 10(4), 412-421.
- Brouthers, K. D. (2002). Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. *Journal of international business studies*, 33(2), 203-221.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization science*, 2(1), 40-57.
- Butler, C. L., Zander, L., Mockaitis, A., & Sutton, C. (2012). The global leader as boundary spanner, bridge maker, and blender. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), 240-243.
- Buzády, Z. (2005). Which club does your alliance belong to? An empirical classification of strategic alliances in post-transition Hungary. *Journal for East European Management Studies*, 10(2), 131-155.

C

- Cantù, C., Corsaro, D., & Snehota, I. (2012). Roles of actors in combining resources into complex solutions. *Journal of Business Research*, 65(2), 139-150.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Cartier, M. (2006). Alliances et diversité dans l'industrie photographique. *Revue française de gestion*, (6), 181-195.
- Capaldo, A. (2007). Network structure and innovation: The leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. *Strategic management journal*, 28(6), 585-608.
- Castaldi, L., Turi, C., Mazzoni, C., & Paoli, A. D. (2014). Antecedents and constituents of alliance management capability: the role of valuable alliance experience and governance mechanisms for learning. *Journal of Management & Governance*, 19(4), 797-823.
- Catherine, D., Corolleur, F., & Genet, C. (2010). Dynamiques industrielles et réseaux d'alliances dans les biotechnologies. *Revue française de gestion*, (3), 163-180.
- Cegarra-Navarro, J. G., & Dewhurst, F. (2007). Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs 1. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1720-1735.
- Charon JM, Cahill S. (2004). *Symbolic interactionism: An introduction, an interpretation, an integration*. Pearson Prentice Hall: New York, 328p.
- Chanal, V., & Mothe, C. (2005). Concilier innovations d'exploitation et d'exploration. *Revue française de gestion*, (1), 173-191.
- Chen, H., & Chen, T. J. (2002). Asymmetric strategic alliances: A network view. *Journal of Business Research*, 55(12), 1007-1013.
- Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33-58.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press : Boston, 225p
- Chiang, C. Y., Kocabasoglu-Hillmer, C., & Suresh, N. (2012). An empirical investigation of the impact of strategic sourcing and flexibility on firm's supply chain agility. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(1), 49-78.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business*. HarperBusiness : New York, 336p.
- Christensen, C. M., Bohmer, R., & Kenagy, J. (2000). Will disruptive innovations cure health care?. *Harvard business review*, 78(5), 102-112.

- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 35(1), 128-152.
- Colin, J. (2005), Le supply chain management existe-t-il réellement ?, *Revue française de gestion*, (156), 135-149.
- Corbel, P., & Simoni, G. (2012). Innovation et partage des connaissances. *Revue française de gestion*, (2), 71-75.
- Coriat, B. (1991). *Penser à l'envers*. Christian Bourgois : Paris, 198p.
- Cousins, P. D., Handfield, R. B., Lawson, B., & Petersen, K. J. (2006). Creating supply chain relational capital: the impact of formal and informal socialization processes. *Journal of Operations Management*, 24(6), 851-863.
- Cova, B., Pardo, C., Salle, R., & Spencer, R. (2015). Normal vs spectacular science: The IMP Group and BtoB marketing. *Industrial Marketing Management*, 49, 80-83.
- Cox, M. Z., Daspit, J., McLaughlin, E., & Jones III, R. J. (2012). Strategic Management: Is It an Academic Discipline?. *Journal of Business Strategies*, 29(1), 25.
- Cranefield, J., & Yoong, P. (2007). The role of the translator/interpreter in knowledge transfer environments. *Knowledge and Process Management*, 14(2), 95-103.
- Cravens*, D. W., Shipp, S. H., & Cravens, K. S. (1993). Analysis of co-operative interorganizational relationships, strategic alliance formation, and strategic alliance effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 1(1), 55-70.
- Créplet, F., Kern, F. E., & Schaeffer, V. (2007). Approche cognitive des collaborations universités-entreprises. *Revue française de gestion*, (4), 47-68.
- Crook, T. R., Combs, J. G., Ketchen, D. J., & Aguinis, H. (2013). Organizing around transaction costs: What have we learned and where do we go from here?. *The Academy of Management Perspectives*, 27(1), 63-79.
- Crozier, M. F., & Friedberg, E. (1992). *L'acteur et le système*. Editions du Seuil : Paris, 215p
- Cummings, C. (2013). Structure-Based Alliance Ambidexterity: An Empirical Study of the American Motion Picture Industry. *Journal of Business and Management*, 19(3), 19.
- Cusin, J., & Loubaresse, É. (2015). L'interclustering. De la communauté de pratique aux réseaux d'innovation. *Revue française de gestion*, 41(246), 13-39.

D

- Dagnino, G. B., Le Roy, F., & Yami, S. (2007). La dynamique des stratégies de coopération. *Revue française de gestion*, (7), 87-98.

- Dahlander, L., & Frederiksen, L. (2012). The core and cosmopolitans: A relational view of innovation in user communities. *Organization Science*, 23(4), 988-1007.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Das, T. K. (2006). Strategic Alliance Temporalities and Partner Opportunism. *British Journal of Management*, 17(1), 1-21.
- Das, T. K., & Rahman, N. (2010). Determinants of partner opportunism in strategic alliances: a conceptual framework. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 55-74.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2003). Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian journal of management*, 19(3), 279-308.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2001). Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework. *Organization studies*, 22(2), 251-283.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management*, 26(1), 31-61.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1999). Managing risks in strategic alliances. *The Academy of Management Executive*, 13(4), 50-62.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Resource and risk management in the strategic alliance making process. *Journal of management*, 24(1), 21-42.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1996). Risk types and inter-firm alliance structures. *Journal of management studies*, 33(6), 827-843.
- D'aveni, R. A. (2010). *Hypercompetition*. Simon and Schuster : New York, 448p.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press : Boston, 206p.
- De Man, A. P. (2005). Alliance Capability:: A Comparison of the Alliance Strength of European and American Companies. *European Management Journal*, 23(3), 315-323.
- De Mello, R. B., Bardon, T., Corbel, P., Cusin, J., & Nguyen, P. H. S. (2013). Management relationnel et frontières de l'entreprise. *Revue française de gestion*, (3), 15-23.
- De Visser, M., de Weerd-Nederhof, P., Faems, D., Song, M., Van Looy, B., & Visscher, K. (2010). Structural ambidexterity in NPD processes: A firm-level assessment of the impact of differentiated structures on innovation performance. *Technovation*, 30(5), 291-299.
- Delapierre, M. (1991). Les accords inter-entreprises, partage ou partenariat?-Les stratégies des groupes européens du traitement de l'information. *Revue d'économie industrielle*, 55(1), 135-161.
- Deschenaux, F. (2007). *Guide d'introduction au logiciel QSR Nvivo 7*. Association pour la recherche qualitative : Montréal, 96p

- Desmarais, C., & De Chatillon, E. A. (2010). Le rôle de traduction du manager. *Revue française de gestion*, (6), 71-88.
- Dhifallah, S., Chanal, V., & Defélix, C. (2008). *Quelle gestion des ressources humaines dans les organisations ambidextres?* *Revue française de gestion*, (7), 161-175.
- Di Guardo, M. C., & Harrigan, K. R. (2012). Mapping research on strategic alliances and innovation: a co-citation analysis. *The Journal of Technology Transfer*, 37(6), 789-811.
- Di Marco, M. K., Taylor, J. E., & Alin, P. (2010). Emergence and role of cultural boundary spanners in global engineering project networks. *Journal of Management in Engineering*, 26(3), 123-132.
- Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène. *Management & Avenir*, (1), 196-206.
- Donada, C., & Garrette, B. (2001). Partenariat vertical et gain coopératif pour les fournisseurs. *Management International*, 5(2), 19-30.
- Dover, P. A., & Dierk, U. (2010). The ambidextrous organization: integrating managers, entrepreneurs and leaders. *Journal of Business Strategy*, 31(5), 49-58.
- Doz, Y. L., & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Harvard Business Press : Boston, 291p
- Drongelen, K. V., Inge, C., Weerd-Nederhof, D., Petra, C., & Fisscher, O. A. (1996). Describing the issues of knowledge management in R&D: towards a communication and analysis tool. *R&D Management*, 26(3), 213-230.
- Dudezert, A., Bocquet, J. C., Mira-Bonnardel, S., & Binot, C. (2001). Evaluer et mesurer les connaissances collectives des projets de Knowledge Management : vers un nouveau type de méthodes d'évaluation des connaissances ? *Actes du colloque Coopération Innovation et Technologie*, Troyes, 1-18.
- Dumoulin, R., & Martin, A. (2003). L'externalisation de la R&D : une approche exploratoire. *Revue française de gestion*, (2), 55-66.
- Dumoulin, R., Meschi, P. X., & Uhlig, T. (2000). Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises: étude empirique de 55 réseaux d'alliances. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), 81-112.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1, 167-188.
- Dunning, J. H. (1995). Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. *Journal of international business studies*, 26(3), 461-491.
- Dupuis, M. (1998). L'innovation dans la distribution, son implication dans les relations industrie-commerce. *Décisions Marketing*, (15), 29-41.

Durand, R., Gomez, P. Y., & Monin, P. (2006), Le management stratégique face à la théorie des options, *Revue française de gestion*, (1), 159-176.

Durkheim, E. (2010, 1892). *Les règles de la méthode sociologique*. Editions Flammarion : Paris, 332p

Dussauge, P., & Garrette, B. (1995). *Les stratégies d'alliance*. Routledge : Londres, 242p

Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2000). Learning from competing partners: Outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic management journal*, 21(2), 99-126.

Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2004). Asymmetric performance: the market share impact of scale and link alliances in the global auto industry. *Strategic management journal*, 25(7), 701-711.

Duysters, G., Heimeriks, K. H., Lokshin, B., Meijer, E., & Sabidussi, A. (2012). Do Firms Learn to Manage Alliance Portfolio Diversity? The Diversity-Performance Relationship and the Moderating Effects of Experience and Capability. *European Management Review*, 9(3), 139-152.

Duysters, G., & Lokshin, B. (2011). Determinants of Alliance Portfolio Complexity and Its Effect on Innovative Performance of Companies*. *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), 570-585.

Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization science*, 14(1), 57-68.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.

Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. (2001). How to make strategic alliances work. *MIT Sloan management review*, 42(4), 37.

Dyer, J. H.; Singh, H. (1999). « The relational view : Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage », *Academy of Management Review*, 23(4), p. 660-679

E – F – G

Edmondson, D. R., & Boyer, S. L. (2013). The moderating effect of the boundary spanning role on perceived supervisory support: A meta-analytic review. *Journal of Business Research*, 66(11), 2186-2192.

Ehlinger, S., Perret, V., & Chabaud, D. (2007). Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations? *Revue française de gestion*, (1), 155-171.

- Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1998). Competing on the edge: Strategy as structured chaos. *Long Range Planning*, 31(5), 786-789.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- 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), 136-150.
- Elmuti, D., Abou-Zaid, A. S., & Jia, H. (2012). Role of strategic fit and resource complementarity in strategic alliance effectiveness. *Journal of Global Business and Technology*, 8(2), 16-28.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (1997), *Market. Etudes et recherches en marketing*, Dunod : Paris, 702p.
- Erdil, O., & Kalkan, A. (2010). The impacts of globalization on service quality and innovation of firms in tourism sector in Antalya. In *The Proceedings of 6th International Strategic Management Conference*, St. Petersburg-Russia, 973-989.
- Estrada, I., Faems, D., & de Faria, P. (2015). Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms. *Industrial Marketing Management*, 53(2), 56–65
- Fabbe-Costes, N., & Jahre, M. (2008). Supply chain integration and performance: a review of the evidence. *The International Journal of Logistics Management*, 19(2), 130-154.
- Fabbe-Costes, N., & Lancini, A. (2009). Gestion inter-organisationnelle des connaissances et gestion des chaînes logistiques: enjeux, limites et défis. *Management & Avenir*, (4), 123-145.
- Faems, D., De Visser, M., Andries, P., & Van Looy, B. (2010). Technology Alliance Portfolios and Financial Performance: Value-Enhancing and Cost-Increasing Effects of Open Innovation*. *Journal of Product Innovation Management*, 27(6), 785-796.
- Farjaudon, A. L., & Soulerot, M. (2011). La gestion du dilemme exploitation/exploration en pratique: le cas d'une entreprise de produits de grande consommation. *Management & Avenir*, (2), 13-32.
- Feast, L., & Melles, G. (2010, June). Epistemological positions in design research: A brief review of the literature. *Proceedings from 2nd International Conference of Design Education*, Sydney, 1-14.
- Fenneteau, H., & Naro, G. (2005). Contrôle et confiance dans l'entreprise virtuelle Illustrations logistiques. *Revue française de gestion*, (3), 203-219.
- Fernandez, A. S., & Le Roy, F. (2013). Comment coopérer avec ses concurrents?. *Revue française de gestion*, (3), 61-80.

- Fernandez, A. S. & Le Roy, F. (2015). Les stratégies de coopération comme source de tensions: le cas eADS-Thales dans l'industrie des satellites de télécommunications. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 19(3), 46-63.
- Ferrary, M. (2009). Les capital-risqueurs comme «transiteurs» de l'innovation dans la Silicon Valley. *Revue française de gestion*, (10), 179-196.
- Filser, M., & Paché, G. (2008). La dynamique des canaux de distribution. *Revue française de gestion*, (2), 109-133.
- Finch, J., Wagner, B., & Hynes, N. (2010). Trust and forms of capital in business-to-business activities and relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(6), 1019-1027.
- Ford, D., & Mouzas, S. (2010). Networking under uncertainty: Concepts and research agenda. *Industrial Marketing Management*, 39(6), 956-962.
- Forgues, B., Fréchet, M., & Josserand, E. (2006). Relations interorganisationnelles. *Revue française de gestion*, (5), 17-31.
- Fortin, A. H., & Rondeau, A. (2014). La gestion en mode réseau : une grille d'analyse pour le monde de la santé. *Gestion*, 39(3), 16-28.
- Foss, N. J., Lyngsie, J., & Zahra, S. A. (2013). The role of external knowledge sources and organizational design in the process of opportunity exploitation. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1453-1471.
- Foxon, T., & Pearson, P. (2008). Overcoming barriers to innovation and diffusion of cleaner technologies: some features of a sustainable innovation policy regime. *Journal of cleaner production*, 16(1), 148-161.
- Franco, M. (2011). Determining factors in the success of strategic alliances: an empirical study performed in Portuguese firms. *European Journal of International Management*, 5(6), 608-632.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106.
- Fréry, F. (2008). Le contrôle de l'opportunisme dans les entreprises virtuelles. *Revue française de gestion*, (5), 65-79.
- Fugate, B. S., Thomas, R. W., & Golicic, S. L. (2012). The impact of coping with time pressure on boundary spanner collaborative behaviors. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(7), 697-715.
- Galbreath, J. (2005). Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory. *Technovation*, 25(9), 979-987.
- Garreau, L., & Mouricou, P. (2014). Le logiciel comme outil d'aide à l'analyse des données qualitatives, l'exemple de NVivo. Actes de la *Conférence de l'Association internationale de Management Stratégique*, Mai 2014, Rennes, 1-14.

- Garrette, B. (1989). Actifs spécifiques et coopération : une analyse des stratégies d'alliance. *Revue d'économie industrielle*, 50(1), 15-31.
- Garrette, B. (1991). *Les alliances entre firmes concurrentes : configurations et déterminants du management stratégique*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, HEC Paris, 462p.
- Garrette, B. (1995). Coopérations, alliances et compétitivité, in Ingham, M. (Ed.). *Management stratégique et compétitivité*, De Boeck Université : Bruxelles, 245-260.
- Garrette, B., Castañer, X., & Dussauge, P. (2009). Horizontal alliances as an alternative to autonomous production: Product expansion mode choice in the worldwide aircraft industry 1945–2000. *Strategic Management Journal*, 30(8), 885-894.
- Gault, F. (2010). *Innovation strategies for a global economy*. Elgar Publishing Inc., Cheltenham, 138p.
- Geringer, J. M., & Hebert, L. (1989). Control and performance of international joint ventures. *Journal of international business studies*, 20(2), 235-254.
- Gerwin, D. (2004). Coordinating new product development in strategic alliances. *Academy of Management Review*, 29(2), 241-257.
- Ghertman, M. (2003). Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction. Addison-Wesley: Londres, 256p
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Girod-Séville, M., & Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la reserché. *Méthods de la Reserche en Management*. EMS : Paris, 315-333.
- Glaister, K. W., & Buckley, P. J. (1998). Measures of performance in UK international alliances. *Organization Studies*, 19(1), 89-118.
- Godfrey, P. C., & Hill, C. W. (1995). The problem of unobservables in strategic management research. *Strategic management journal*, 16(7), 519-533.
- Goerzen, A. (2007). Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships. *Strategic Management Journal*, 28(5), 487-509.
- Goglio-Primard, K., & Crespín-Mazet, F. (2015). Organizing Open Innovation in Networks--the role of boundary relations. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 19, 135-147.
- Gosse, B., & Sprimont, P. A. (2010). Rétrospective de la structuration d'un pôle de compétitivité: une analyse par le concept de proximité. *Management & Avenir*, (6), 13-34.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.

- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American journal of sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Greve, H. R. (2003). A behavioral theory of R&D expenditures and innovations: Evidence from shipbuilding. *Academy of Management Journal*, 46(6), 685-702.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 109-122.
- Grönlund, J., Sjödin, D. R., & Frishammar, J. (2010). Open innovation and the stage-gate process: A revised model for new product development. *California management review*, 52(3), 106-131.
- Guba, E.G. et Y. S. Lincoln, 1998, Competing paradigms in qualitative research, in Denzin, N. & Lincoln Y. (eds). *The landscape of qualitative research*. Sage : Londres. 195-220.
- Guerras-Martín, L. Á., Madhok, A., & Montoro-Sánchez, Á. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 69-76.
- Guillouzo, R., Perrot, P., & Ruffio, P. (2002). Stratégies d'alliances et configurations des groupes coopératifs agricoles: les apports d'une analyse en termes de portefeuilles d'alliances. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (285), 75-89.
- Guillouzo, R., & Thenet, G. (2007). Management du portefeuille d'alliances et performance innovatrice de la firme. *La Revue des Sciences de Gestion*, (2), 131-141.
- Gulati, R. (1999). Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic management journal*, 20(5), 397-420.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal*, 38(1), 85-112.
- Gulati, R., Lawrence, P. R., & Puranam, P. (2005). Adaptation in vertical relationships: Beyond incentive conflict. *Strategic Management Journal*, 26(5), 415-440.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative science quarterly*, 43(4), 781-814.
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.
- Güttel, W. H., & Konlechner, S. W. (2009). Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*, 61, 150-171.

H

- Hage, J. T. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual review of sociology*, 25, 597-622.

- Hagedoorn, J., & Duysters, G. (2002). External sources of innovative capabilities: the preferences for strategic alliances or mergers and acquisitions. *Journal of management studies*, 39(2), 167-188.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1989). No business is an island: the network concept of business strategy. *Scandinavian journal of management*, 5(3), 187-200.
- Hald, K. S. (2012). The role of boundary spanners in the formation of customer attractiveness. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1228-1240.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic management journal*, 12(S1), 83-103.
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). *Ethnography: Principles in practice*. Routledge : New York, 288p.
- Han, M., & Celly, N. (2007, August). Pro-Profit, Pro-Growth, Or Both? Strategic Ambidexterity And Performance In International New Ventures. In *Academy of Management Proceedings*, 2007(1), 1-6.
- Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007). The innovation value chain. *Harvard business review*, 85(6), 121.
- Harrigan, K. R. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic management journal*, 9(2), 141-158.
- Harrison, D., Holmen, E., & Pedersen, A. C. (2010). How companies strategise deliberately in networks using strategic initiatives. *Industrial Marketing Management*, 39(6), 947-955.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.
- Held, D., A. McGrew, D. Goldblatt, and J. Perraton. (1999). *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*. Polity and Stanford University Press : Stanford, 521 p.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C. E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: Strategy for the (N) ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243-1250.
- Helfat, C., & Peteraf, M. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic organization*, 7(1), 91-108.
- Hennart, J. F. (1988). A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic management journal*, 9(4), 361-374.
- Hennart, J. F., Kim, D. J., & Zeng, M. (1998). The impact of joint venture status on the longevity of Japanese stakes in US manufacturing affiliates. *Organization Science*, 9(3), 382-395.
- Hermelo, F. D., & Vassolo, R. (2010). Institutional development and hypercompetition in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1457-1473.

- Hess, A. M., & Rothaermel, F. T. (2011). When are assets complementary? Star scientists, strategic alliances, and innovation in the pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 32(8), 895-909.
- Hettich, E., & Kreutzer, M. (2015, January). Coping with Coopetition in Multipartner Alliances: The Role of Bridging Activity. In *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 190-202
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 479-491.
- Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. (2012). *Strategic management cases: competitiveness and globalization*. Cengage Learning : Boston, 304p
- Hoang, H. A., & Rothaermel, F. T. (2010). Leveraging internal and external experience: exploration, exploitation, and R&D project performance. *Strategic Management Journal*, 31(7), 734-758.
- Hoang, H., & Rothaermel, F. T. (2005). The effect of general and partner-specific alliance experience on joint R&D project performance. *Academy of Management Journal*, 48(2), 332-345.
- Hollen, R., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2013). The role of management innovation in enabling technological process innovation: An inter-organizational perspective. *European Management Review*, 10(1), 35-50.
- Hoetker, G., & Mellewigt, T. (2009). Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal*, 30(10), 1025-1044.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of management*, 25(3), 417-456.
- Hsu, S. H., Wang, Y. C., & Tzeng, S. F. (2007). The source of innovation: boundary spanner. *Total Quality Management*, 18(10), 1133-1145.
- Huang, Y., Luo, Y., Liu, Y., & Yang, Q. (2013). An Investigation of Interpersonal Ties in Interorganizational Exchanges in Emerging Markets A Boundary-Spanning Perspective. *Journal of Management*, 36(2), 348-367.
- Huberman, A. M., Miles, M. B., & De Backer, C. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck Université : Bruxelles, 386p.
- Hubler, J., & Meschi, P. X. (2000). Alliances, acquisitions et valorisation boursière. *Revue française de gestion*, (23), 85-97.
- Huggins, R., & Johnston, A. (2012). Knowledge alliances and innovation performance: an empirical perspective on the role of network resources. *International Journal of Technology Management*, 57(4), 245-265.

Hussler, C., & Hamza-Sfaxi, N. (2013). Le pouvoir transformatif de la gouvernance des réseaux. Analyse des réseaux d'innovation au sein des pôles de compétitivité. *Revue française de gestion*, (3), 139-161.

Hutt, M. D., Stafford, E. R., Walker, B. A., & Reingen, P. H. (2000). Case study: defining the social network of a strategic alliance. *MIT Sloan Management Review*, 41(2), 51.

I-J-K

Ibrahim, C. K. I. C. (2016). Development of an Assessment Tool for Team Integration in Alliance Projects, Thèse de doctorat, University of Auckland, 323p

Ibrahim, C. K. I. C., Costello, S. B., & Wilkinson, S. (2014). Establishment of quantitative measures for team integration assessment in alliance projects. *Journal of Management in Engineering*, 31(5), 401-417.

Im, G. and Rai, A. (2008). Knowledge sharing ambidexterity in long-term interorganizational relationships. *Management Science*, 54, 1281–1296.

Inkpen, A. C. (1996). Creating knowledge through collaboration. *California Management Review*, 39(1), 123-140.

Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. (2007). 10 learning and strategic alliances. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 479-511.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of management*, 28(3), 413-446.

Isckia, T., & Lescop, D. (2011). Une analyse critique des fondements de l'innovation ouverte. *Revue française de gestion*, (1), 87-98.

Jacobides, M. G., & Winter, S. G. (2005). The co-evolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 26(5), 395-413.

Jansen, J. J., Simsek, Z., & Cao, Q. (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: Cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strategic Management Journal*, 33(11), 1286-1303.

Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11), 1661-1674.

Jansen, J. J., Volberda, H. W., & Van Den Bosch, F. A. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57, 351-363.

Jaouen, A. (2006). Les stratégies d'alliances des TPE artisanales. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 19(3-4), 111-136.

- Jaouen, A., Loup, S., & Sammut, S. (2006). Accompagnement par les pairs, confiance partagée et résilience: illustration au travers du cas Voiles d'Oc. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(1), 59-72.
- Jardat, R. (2011). Comment étudier le matériau de gestion? Propositions méthodologiques. *Management & Avenir*, (3), 318-353.
- Jiang, X., Li, Y., & Gao, S. (2008). The stability of strategic alliances: Characteristics, factors and stages. *Journal of International Management*, 14(2), 173-189.
- Johne, A. (1999). Successful market innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2(1), 6-11.
- Jolly, D. (2001), Vers une typologie des alliances stratégiques, Working paper serie RMT.
- Jones, J., & Barry, M. M. (2011). Exploring the relationship between synergy and partnership functioning factors in health promotion partnerships. *Health Promotion International*, 26(4), 408-420.
- Josserand, E. (2007). Le pilotage des réseaux, *Revue française de gestion*, (1), 95-102.
- Judge, W. Q., & Dooley, R. (2006). Strategic alliance outcomes: a transaction-cost economics perspective. *British Journal of Management*, 17(1), 23-37.
- Kacioui-Maurin, E. (2011). *Exploration et exploitation, les formes d'ambidextrie organisationnelle dans l'innovation de services: Le cas des Prestataires de Services Logistiques*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Aix-Marseille Université, 473p.
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here. *Academy of management perspectives*, 23(3), 45-62.
- Kale, P., Dyer, J. H., & Singh, H. (2002). Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. *Strategic Management Journal*, 23(8), 747-767.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic management journal*, 21(3), 217-237.
- Kamasak, R., & Bulutlar, F. (2010). The influence of knowledge sharing on innovation. *European Business Review*, 22(3), 306-317.
- Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65-92.
- Kapucu, N. (2006). Interagency communication networks during emergencies boundary spanners in multiagency coordination. *The American Review of Public Administration*, 36(2), 207-225.
- Karimi, J., Gupta, Y. P., & Somers, T. M. (1996). Impact of competitive strategy and information technology maturity on firms' strategic response to globalization. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 55-88.

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The psychology of organizations*. HR Folks International, New York, 288p.
- Kaufman, A., Wood, C. H., & Theyel, G. (2000). Collaboration and technology linkages: a strategic supplier typology. *Strategic Management Journal*, 21(6), 649-663
- Kauppila, O. P., & Tempelaar, M. P. (2016). The Social-Cognitive Underpinnings of Employees' Ambidextrous Behaviour and the Supportive Role of Group Managers' Leadership. *Journal of Management Studies*, 28(2), 265-281.
- Kauser, S., & Shaw, V. (2004). International Strategic Alliances: objectives, motives and success. *Journal of Global Marketing*, 17(2-3), 7-43.
- Kent, D. H. (1991). Joint ventures vs. non-joint ventures: An empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 12(5), 387-393.
- Killing, J. P. (1988). Understanding alliances: The role of task and organizational complexity. *Cooperative strategies in international business*, (55), 68-81.
- Kim, J., & Parkhe, A. (2009). Competing and cooperating similarity in global strategic alliances: an exploratory examination. *British Journal of Management*, 20(3), 363-376.
- King, A. (2007). Cooperation between corporations and environmental groups: A transaction cost perspective. *Academy of Management Review*, 32(3), 889-900.
- Koenig, G. (2006). Théories mode d'emploi. *Revue française de gestion*. (160), 9-27.
- Koenig, G. (1996). *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages: construction et gestion des activités*. *Management d'exigences contradictoires*, Nathan : Paris, 542p.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. *Strategic management journal*, 9(4), 319-332.
- Kogut, B. (1991). Joint ventures and the option to expand and acquire. *Management science*, 37(1), 19-33.
- Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of international business studies*, 24(4), 625-645.
- Korschun, D. (2015). Boundary-Spanning Employees and Relationships with External Stakeholders: A Social Identity Approach. *Academy of Management Review*, 40(4), 611-629.
- Koza, M. P., & Lewin, A. Y. (1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization science*, 9(3), 255-264.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J. (2010). The resource-based view: a review and assessment of its critiques. *Journal of management*, 36(1), 349-372.
- Krishnakumar, S., Houghton, J. D., Neck, C. P., & Ellison, C. N. (2015). The “good” and the “bad” of spiritual leadership. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 12(1), 17-37.

Kuckertz, A., Kohtamäki, M., & Droegen. Körber, C. (2010). The fast eat the slow—the impact of strategy and innovation timing on the success of technology-oriented ventures. *International Journal of Technology Management*, 52(1/2), 175-188.

Kumar, R. (2016). Alliance Process: A Micro Behavioral View. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 20-32.

Kusari, S., Cohen, D., Singh, J., & Marinova, D. (2005). Trust And Control Mechanisms In Organizational Boundary Spanners' cognitions And Behaviors. In *Academy of Management Proceedings*. 2005(1), 1-6.

Kwak, M. (2004). Maximizing innovation in alliances: technological diversity and organizational structure both shape an alliance's potential payoff. *MIT Sloan Management Review*, 46(1), 5-17.

Kwan, K. M., & Tsang, E. W. (2001). Realism and constructivism in strategy research: A critical realist response to Mir and Watson. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1163-1168.

L

Lahiri, N., & Narayanan, S. (2013). Vertical integration, innovation, and alliance portfolio size: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 34(9), 1042-1064.

Lajili, K., & Mahoney, J. T. (2006). Revisiting agency and transaction costs theory predictions on vertical financial ownership and contracting: Electronic integration as an organizational form choice. *Managerial and Decision Economics*, 27(7), 573-586.

Lane, P. J., Koka, B., & Pathak, S. (2002, August). A Thematic Analysis And Critical Assessment Of Absorptive Capacity Research. In *Academy of Management proceedings*, 2002(1), 1-6.

Larimo, J., Le Nguyen, H., & Ali, T. (2016). Performance measurement choices in international joint ventures: What factors drive them?. *Journal of Business Research*, 69(2), 877-887.

Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., & Sparks, J. (1998). The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances. *Organization science*, 9(3), 285-305.

Lavie, D. (2007). Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the US software industry. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1187-1212.

Lavie, D., Kang, J., & Rosenkopf, L. (2011). Balance within and across domains: The performance implications of exploration and exploitation in alliances. *Organization Science*, 22(6), 1517-1538.

Laureiro-Martínez, D., Brusoni, S., Canessa, N., & Zollo, M. (2015). Understanding the exploration–exploitation dilemma: An fMRI study of attention control and decision-making performance. *Strategic Management Journal*, 36(3), 319-338.

- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.
- Lazzarini, S. G., Miller, G. J., & Zenger, T. R. (2008). Dealing with the paradox of embeddedness: The role of contracts and trust in facilitating movement out of committed relationships. *Organization Science*, 19(5), 709-728.
- Le Moigne, J. L. (2001). Pourquoi je suis un constructiviste non repentant. *Revue du MAUSS*, (1), 197-223.
- Le Moigne, J. L. (1995). *Le constructivisme. Des épistémologies*. ESF : Paris, 315p.
- Le Moigne, J. L. (1993). *Sur" l'incongruité épistémologique" des sciences de gestion*, *Revue française de gestion*, (96), 123-135.
- Le Roy, F., & Czakon, W. (2015). Managing coopetition: the missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*. 53, 3-6.
- Fernandez, A. S., & Le Roy, F. (2015). Les stratégies de coopétition comme source de tensions: le cas eaDS-Thales dans l'industrie des satellites de télécommunications. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, 19(3), 115-128.
- Le Roy, F., & Yami, S. (2007). *Les stratégies de coopération* , *Revue française de gestion*, (7), 83-86.
- Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013). L'innovation managériale. *Revue française de gestion*, (6), 77-90.
- Lebraty, J. F. (2009). Externalisation ouverte et pérennité. *Revue française de gestion*, (2), 151-165.
- Lecocq, X., & Yami, S. (2004). L'analyse stratégique et la configuration de valeur. *Revue française de gestion*, (5), 45-65.
- Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Beauregard, R., & Kozak, R. (2006). Relations interorganisationnelles et création de valeur. *Revue française de gestion*, (5), 205-227.
- Leibniz, G. W. (1886). *Nouveaux essais sur l'entendement humain*. Hachette : Paris, 125p.
- Lee, C. H., Venkatraman, N., Tanriverdi, H., & Iyer, B. (2010). Complementarity-based hypercompetition in the software industry: Theory and empirical test, 1990–2002. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1431-1456.
- Leiblein, M. J. (2003). The choice of organizational governance form and performance: Predictions from transaction cost, resource-based, and real options theories. *Journal of management*, 29(6), 937-961.
- Lejeune, C., & Vas, A. (2012). La capacité de dissémination des connaissances au sein des multinationales: une approche par les pratiques managériales. *Gestion 2000*, 29(2), 15-35.
- Lessard-Hébert, M.; Goyette, G.; & Boutin, G. (1995). *Recherche qualitative : fondements et pratiques*. Éditions Nouvelles : Montréal, 124p.

- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.
- Li, D., Eden, L., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2008). Friends, acquaintances, or strangers? Partner selection in R&D alliances. *Academy of Management Journal*, 51(2), 315-334.
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2001). Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1123-1134.
- Li, J. (1995). Foreign entry and survival: Effects of strategic choices on performance in international markets. *Strategic management journal*, 16(5), 333-351.
- Li, L., Qian, G., & Qian, Z. (2013). Do partners in international strategic alliances share resources, costs, and risks?. *Journal of Business Research*, 66(4), 489-498.
- Li, P. (2002). *Formalisme pour la supervision des systèmes hybrides multi-sources de générateurs d'énergie répartie : application à la gestion d'un micro réseau*. Thèse de doctorat, Ecole centrale de Lille, 282p.
- Lichtenthaler, U. (2011). Open innovation: Past research, current debates, and future directions. *The Academy of Management Perspectives*, 25(1), 75-93.
- Lin, Z., Yang, H., Demirkan, I. (2007). The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: empirical investigation and computational theorizing. *Management Science*, 53(10): 1645–1658.
- Lin, C., Wu, Y. J., Chang, C., Wang, W., & Lee, C. Y. (2012). The alliance innovation performance of R&D alliances—the absorptive capacity perspective. *Technovation*, 32(5), 282-292.
- Lin, H. E., McDonough, E. F., Lin, S. J., & Lin, C. Y. Y. (2013). Managing the exploitation/exploration paradox: The role of a learning capability and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 262-278.
- Lin, H., & Darnall, N. (2015). Strategic alliance formation and structural configuration. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 549-564.
- Lin, Z. J., Yang, H., & Arya, B. (2009). Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. *Strategic Management Journal*, 30(9), 921-940.
- Lin, Z., Yang, H., & Demirkan, I. (2007). The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: Empirical investigation and computational theorizing. *Management science*, 53(10), 1645-1658.
- Linnarsson, H., & Werr, A. (2004). Overcoming the innovation-alliance paradox: a case study of an explorative alliance. *European Journal of Innovation Management*, 7(1), 45-55.
- Lioukas, C. S., & Reuer, J. J. (2015). Isolating Trust Outcomes from Exchange Relationships: Social Exchange and Learning Benefits of Prior Ties in Alliances. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1826-1847.

- Lipparini, A., Lorenzoni, G., & Ferriani, S. (2014). From core to periphery and back: A study on the deliberate shaping of knowledge flows in interfirm dyads and networks. *Strategic Management Journal*, 35(4), 578-595.
- Litchfield et Litchfield, R. C., & Gentry, R. J. (2010). Perspective-taking as an organizational capability. *Strategic Organization*, 8(3), 187-205.
- Liu, L., & Leitner, D. (2012). Simultaneous pursuit of innovation and efficiency in complex engineering projects—A study of the antecedents and impacts of ambidexterity in project teams. *Project Management Journal*, 43(6), 97-110.
- Loilier, T., & Tellier, A. (2011). Que faire du modèle de l'innovation ouverte?. *Revue française de gestion*, (1), 69-85.
- Loilier, T., & Tellier, A. (2013). *Gestion de l'innovation : comprendre le processus d'innovation pour le piloter*. EMS : Cormelles-le-Royal, 527p
- Long, J. C., Cunningham, F. C., & Braithwaite, J. (2013). Bridges, brokers and boundary spanners in collaborative networks: a systematic review. *BMC health services research*, 13(1), 1-16.
- Lopez, A. R., Martinez-del-Rio, J., Cespedes-Lorente, J. J., & Perez-Valls, M. (2015). The choice of suitable cooperation partners for product innovation: Differences between new ventures and established companies. *European Management Journal*, 33(6), 472-484.
- Lorenzoni G, Lipparini A. 1999. The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 20(4): 317–338
- Louart, P., & Penan, H. (2000). La valeur des connaissances en sciences de gestion. *Revue de gestion des ressources humaines*, (35), 2-19.
- Love, J. H., Roper, S., & Vahter, P. (2014). Learning from openness: The dynamics of breadth in external innovation linkages. *Strategic management journal*, 35(11), 1703-1716.
- Lui, S. S., & Ngo, H. Y. (2004). The role of trust and contractual safeguards on cooperation in non-equity alliances. *Journal of management*, 30(4), 471-485.
- Lundberg, H. (2013). Triple Helix in practice: the key role of boundary spanners. *European Journal of Innovation Management*, 16(2), 211-226.
- Lundberg, H., & Andresen, E. (2012). Cooperation among companies, universities and local government in a Swedish context. *Industrial Marketing Management*, 41(3), 429-437.
- Lunnan, R., & Haugland, S. A. (2008). Predicting and measuring alliance performance: A multidimensional analysis. *Strategic Management Journal*, 29(5), 545-556.
- Luo, Y. (2008). Structuring interorganizational cooperation: The role of economic integration in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 29(6), 617-637.
- Luo, X., Rindfleisch, A., & Tse, D. K. (2007). Working with rivals: The impact of competitor alliances on financial performance. *Journal of marketing research*, 44(1), 73-83.

Luo, Y., & Park, S. H. (2004). Multiparty cooperation and performance in international equity joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 142-160.

M

Macher, J. T., & Boerner, C. (2012). Technological development at the boundaries of the firm: a knowledge-based examination in drug development. *Strategic management journal*, 33(9), 1016-1036.

Macombe, C. (2005). Une méthode pour détecter les éthiques de métier. *Management & Avenir*, (4), 63-84.

Madhok, A. (2002). Reassessing the fundamentals and beyond: Ronald Coase, the transaction cost and resource-based theories of the firm and the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 23(6), 535-550.

Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.

Makino, S., & Neupert, K. E. (2000). National culture, transaction costs, and the choice between joint venture and wholly owned subsidiary. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 705-713.

Makino, S., Chan, C. M., Isobe, T., & Beamish, P. W. (2007). Intended and unintended termination of international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1113-1132.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

Marchesnay, M. (2008). L'hypofirme, vivier et creuset de l'innovation hypermoderne. *Innovations*, (1), 147-161.

Marrone, J. A., Tesluk, P. E., & Carson, J. B. (2007). A multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary-spanning behavior. *Academy of Management Journal*, 50(6), 1423-1439.

Marshall, C. (2004). The dynamic nature of innovation partnering: a longitudinal study of collaborative interorganizational relationships. *European Journal of Innovation Management*, 7(2), 128-140.

Masengesho, K., Bonami, M., & De Ketele, J. M. (2009). Modèle d'analyse des conceptions et des pratiques de planification. *Revue française de gestion*, (5), 55-83.

Mayrhofer, U. (2007). Les rapprochements d'entreprises: perspectives théoriques et managériales. *Management & Avenir*, (4), 81-99.

Mayrhofer, U. (2004). Les rapprochements, forme d'internationalisation privilégiée par les entreprises?. *Gestion*, 29(4), 15-22.

- Mayrhofer, U. (2001). *Les rapprochements d'entreprises, une nouvelle logique stratégique. Une analyse des entreprises françaises et allemandes*, Peter Lang : Berne, 354p
- McCarthy, I. P., & Gordon, B. R. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach. *R&D Management*, 41(3), 240-258.
- McCutcheon, D., & Stuart, F. I. (2000). Issues in the choice of supplier alliance partners. *Journal of Operations Management*, 18(3), 279-301.
- McFadzean, E., O'Loughlin, A., & Shaw, E. (2005). Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. *European journal of innovation management*, 8(3), 350-372.
- Mcgrath, R. G., & Kim, J. (2013). Innovation, strategy, and hypercompetition, in Dodgson, M., & Phillips, N., *The Oxford Handbook of Innovation Management*, Oxford University Press : Oxford, 397-419.
- McNamara, G., Vaaler, P. M., & Devers, C. (2003). Same as it ever was: The search for evidence of increasing hypercompetition. *Strategic Management Journal*, 24(3), 261-278.
- McNamara, P., & Baden-Fuller, C. (1999). Lessons from the Celltech case: Balancing knowledge exploration and exploitation in organizational renewal. *British Journal of Management*, 10(4), 291-307.
- Meier, M. (2011). Knowledge management in strategic alliances: a review of empirical evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 1-23.
- Mendel, A., & Bardet, M. (2009). Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME. *Revue française de gestion*, (10), 123-142.
- Mendez, A., & Mercier, D. (2006). Compétences-clés de territoires. *Revue française de gestion*, (5), 253-275.
- Menzies, J. (2013). Trust in strategic alliances: what does it mean and how is it built?. *Academy of Taiwan business management review*, 9(1), 78-87.
- Meschi, P. X. (2003). Pourquoi et comment sortir d'une alliance? *Revue française de gestion*, (28), 159-180.
- Meschi, P. X. (2006). Réseaux interorganisationnels et survie des alliances. *Revue française de Gestion*, (5), 33-53.
- Meschi, P. X., & Riccio, E. L. (2008). Country risk, national cultural differences between partners and survival of international joint ventures in Brazil. *International Business Review*, 17(3), 250-266.
- Mesquita, L. F., Anand, J., & Brush, T. H. (2008). Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances. *Strategic Management Journal*, 29(9), 913-941.
- Messeghem, K., & Paradas, A. (2009). L'émergence d'un pôle de compétitivité agroalimentaire: de l'encastrement à l'ambidextrie. *Management & Avenir*, (5), 164-183.

- Métais, E. (2004). *Stratégie et ressources de l'entreprise: théorie et pratique*. Economica : Paris, 138p
- Michalet, C. A. (2007). Comment la globalisation oblige à remettre en cause certains concepts économiques. *L'Économie politique*, (4), 60-73.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1992). Causes of failure in network organizations. *California management review*, 34(4), 53-72.
- Mir, R., & Watson, A. (2001). Critical realism and constructivism in strategy research: toward a synthesis. *Strategic management journal*, 22(12), 1169-1173.
- Mitchell, W., Dussauge, P., & Garrette, B. (2002). Alliances with competitors: how to combine and protect key resources?. *Creativity and innovation management*, 11(3), 203-223.
- Mitsubishi, H., & Greve, H. R. (2009). A matching theory of alliance formation and organizational success: Complementarity and compatibility. *Academy of Management Journal*, 52(5), 975-995.
- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910-931
- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2009). Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812-828.
- Morrow, J. D. (1991). Alliances and asymmetry: An alternative to the capability aggregation model of alliances. *American journal of political science*, 35(4), 904-933.
- Mothe, C. (2001). Les implications des coopérations en recherche-développement. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(2), 91-118.
- Mothe, C., & Brion, S. (2008). Innovation: exploiter ou explorer? *Revue française de gestion*, (7), 101-108.
- Mudambi, S. M., & Tallman, S. (2010). Make, buy or ally? Theoretical perspectives on knowledge process outsourcing through alliances. *Journal of Management Studies*, 47(8), 1434-1456.
- Mukamurera, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives*, 26(1), 110-138.
- Musca, G. (2004). Construction de compétences et environnement turbulent. *Revue française de gestion*, (2), 117-131.

N-O-P

- Nalebuff, B., Brandenburger, A., & Maulana, A. (1996). *Co-opetition*. HarperCollinsBusiness : London, 304p.
- Narula, R., & Duysters, G. (2004). Globalisation and trends in international R&D alliances. *Journal of International management*, 10(2), 199-218.
- Nault, B. R., & Tyagi, R. K. (2001). Implementable mechanisms to coordinate horizontal alliances. *Management Science*, 47(6), 787-799.
- Nekhili, C. D., Nekhili, M., & Nlemvo, F. (2010). Gouvernance des activités de R&D à l'étranger par les firmes multinationales: contribution de la théorie fondée sur les ressources. *Management & Avenir*, (1), 50-70.
- Nerur, S. P., Rasheed, A. A., & Natarajan, V. (2008). The intellectual structure of the strategic management field: An author co-citation analysis. *Strategic Management Journal*, 29(3), 319-336.
- Niesten, E., & Jolink, A. (2015). The impact of alliance management capabilities on alliance attributes and performance: a literature review. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 69-100.
- Nicolini, D., Mengis, J., & Swan, J. (2012). Understanding the role of objects in cross-disciplinary collaboration. *Organization Science*, 23(3), 612-629.
- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2009). Learning and innovation in international strategic alliances: An empirical test of the role of trust and tacitness. *Journal of Management Studies*, 46(6), 1031-1056.
- Nobre, F. S. (2011). *Technological, Managerial and Organizational Core Competencies: Dynamic Innovation and Sustainable Development: Dynamic Innovation and Sustainable Development*. IGI global : Hershey, 328p
- Nogatchewsky, G. (2003). L'exercice du contrôle dans la relation client-fournisseur. *Revue française de gestion*, (6), 173-183.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press : New York, 304p.
- Nosella, A., Cantarello, S., & Filippini, R. (2012). The intellectual structure of organizational ambidexterity: A bibliographic investigation into the state of the art. *Strategic Organization*, 10(4), 450-465.
- Nooteboom, B., & Gilsing, V. (2002). Co-evolution of routines: exploration e exploitation in the multimedia industry. Actes in *Empirical research on routines in business and economics: towards a research program*, Novembre 2002, Odensee. 1-12.

- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- Ortega, E. M., & Garcia, L. R. (2005). Génération et transfert de connaissance par la structure organisationnelle : Une approche contingente. *Revue des Sciences de Gestion*, (213), 73-80.
- Osborn, R. N., & Baughn, C. C. (1990). Forms of interorganizational governance for multinational alliances. *Academy of Management Journal*, 33(3), 503-519.
- Osborn, R. N., & Hagedoorn, J. (1997). The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. *Academy of Management Journal*, 40(2), 261-278.
- Osuna, M. A. (2014). Innovation and internationalization as a single strategy of the firm: A unification of theories. *International Journal of Management and Marketing Research*, 7(1), 73-84.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2010). *L'analyse qualitative en sciences sociales et humaines*, éd. Armand Colin, 424p.
- Panitch, L., & Gindin, S. (2003). Empire : bijoux et pacotilles. Traduit de l'anglais par Gérard Duménil, *Actuel Marx*, (33), 121-141
- Pansiri, J. (2008). The effects of characteristics of partners on strategic alliance performance in the SME dominated travel sector. *Tourism Management*, 29(1), 101-115.
- Park, J. G., & Lee, J. (2014). Knowledge sharing in information systems development projects: Explicating the role of dependence and trust. *International Journal of Project Management*, 32(1), 153-165.
- Parker, D., & Hartley, K. (2003). Transaction costs, relational contracting and public private partnerships: a case study of UK defence. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 9(3), 97-108.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of management journal*, 36(4), 794-829.
- Parmentier, G., & Mangematin, V. (2009). Innovation et création dans le jeu vidéo. *Revue française de gestion*, (1), 71-87.
- Pellegrin-Boucher, E., & Fenneteau, H. (2007). Le management de la coopération. *Revue française de gestion*, (7), 111-133.
- Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., & Gurău, C. (2013). Coopetitive strategies in the ICT sector: typology and stability. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(1), 71-89.
- Peng, Y., & Sutanto, J. (2012). Facilitating knowledge sharing through a boundary spanner. *Professional Communication, IEEE Transactions on*, 55(2), 142-155.

- Perkmann, M., & Walsh, K. (2007). University–industry relationships and open innovation: Towards a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(4), 259-280.
- Perry, M. L., Sengupta, S., & Krapfel, R. (2004). Effectiveness of horizontal strategic alliances in technologically uncertain environments: are trust and commitment enough? *Journal of Business Research*, 57(9), 951-956.
- Pesqueux, Y., & Durance, P. (2004). Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance: mode ou modèle? *Cahier de recherche du LIPSOR.*, 1-58
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410.
- Peters, L. D., Pressey, A. D., Vanharanta, M., & Johnston, W. J. (2013). Constructivism and critical realism as alternative approaches to the study of business networks: Convergences and divergences in theory and in research practice. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 336-346.
- Piening, E. P., & Salge, T. O. (2015). Understanding the Antecedents, Contingencies, and Performance Implications of Process Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1), 80-97.
- Pisano, G. P. (1989). Using equity participation to support exchange: Evidence from the biotechnology industry. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 5(1), 109-126.
- Pitt, M., & Tucker, M. (2008). Performance measurement in facilities management: driving innovation?. *Property management*, 26(4), 241-254.
- Pollock, T. G., Porac, J. F., & Wade, J. B. (2004). Constructing deal networks: Brokers as network “architects” in the US IPO market and other examples. *Academy of Management Review*, 29(1), 50-72.
- Popadiuk, S. (2012). Scale for classifying organizations as explorers, exploiters or ambidextrous. *International Journal of Information Management*, 32(1), 75-87.
- Powell, W. W. (1998). Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California management review*, 40(3), 228-240.
- Pras, B. (2009). Marketing et crise. *Revue française de gestion*, (3), 43-50.
- Prax, J. Y. (2003). Le manuel du knowledge management. *Collection Stratégies et management*, Dunod : Paris, 477p
- Prévoit, F. (2007). Coopétition et management des compétences. *Revue française de gestion*, (7), 183-202.

Prévoit, F. (2005). *Le transfert interorganisationnel de compétences. Application aux compétences logistiques dans le cadre de relations entre multinationales et fournisseurs locaux au Brésil*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Aix-Marseille Université, 696p

Prévoit, F., Brulhart, F., & Guieu, G. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. *Revue française de gestion*, (204), 87-103.

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *Academy of management review*, 26(1), 22-40.

Proctor, J. D. (1998). The social construction of nature: Relativist accusations, pragmatist and critical realist responses. *Annals of the Association of American Geographers*, 88(3), 352-376.

Prusak, L. (2009). *Knowledge in organisations*. Butterworth Heinemann : Newton, 261p

Q-R

Radjou, N., Cameron, B., & Radcliffe, E. (2008). Indian CIOs Excel As Chief Innovation Officers. *Forrester Research*, 1-8.

Rahman, N., & Korn, H. J. (2010). Alliance structuring behavior: relative influence of alliance type and specific alliance experience. *Management Decision*, 48(5), 809-825.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization science*, 20(4), 685-695.

Rappin, B. (2011). De l'unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences. *Management & Avenir*, (3), 476-489.

Raskovic, M. (2015). Economic sociology and the ARA interaction model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(5), 472-485.

Rasmussen, B. (2007). *Open Innovation and the networked firm*. Victoria University of Technology, Melbourne, 23p.

Raynal, S. (2009). Gouvernance et pouvoir. *La revue des Sciences de Gestion*, (5), 37-48.

Reid, S. (1983). Firm internationalization, transaction costs and strategic choice. *International marketing review*, 1(2), 44-56.

Renzl, B., Rost, M., & Kaschube, J. (2013). Facilitating ambidexterity with HR practices—A case study of an automotive supplier. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 13(3), 257-272.

Riccaboni, M., & Moliterni, R. (2009). Managing technological transitions through R&D alliances. *R&d Management*, 39(2), 124-135.

- Richards, M., & De Carolis, D. M. (2003). Joint venture research and development activity: an analysis of the international biotechnology industry. *Journal of International Management*, 9(1), 33-49.
- Rigby, D., & Zook, C. (2002). Open-market innovation. *Harvard business review*, 80(10), 80-93.
- Rindfleisch, A. (2000). Organizational trust and interfirm cooperation: an examination of horizontal versus vertical alliances. *Marketing Letters*, 11(1), 81-95.
- Ritala, P., & Sainio, L. M. (2014). Coopetition for radical innovation: technology, market and business-model perspectives. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(2), 155-169.
- Robertson, P. J. (1995). Involvement in boundary-spanning activity: Mitigating the relationship between work setting and behavior. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(1), 73-98.
- Rogan, M., & Mors, M. L. (2014). A network perspective on individual-level ambidexterity in organizations. *Organization Science*, 25(6), 1860-1877.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*, The Free Press : New York, 518p,
- Rothaermel, F. T. (2001). Incumbent's advantage through exploiting complementary assets via interfirm cooperation. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 687-699.
- Rothaermel, F. T., & Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organization science*, 20(4), 759-780.
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2004). Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. *Strategic management journal*, 25(3), 201-221.
- Rothaermel, F. T., & Deeds, D. L. (2006). Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures. *Journal of business venturing*, 21(4), 429-460.
- Rothaermel, F. T., & Hess, A. M. (2007). Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects. *Organization Science*, 18(6), 898-921.
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck Supérieur : Paris, 276p
- Ruffio, P., Guillouzo, R., & Perrot, P. (2001). Stratégies d'alliances et nouvelles frontières de la coopérative agro-alimentaire. *Économie rurale*, 264(1), 76-88.
- Ryan, A., & O'Malley, L. (2016). The role of the boundary spanner in bringing about innovation in cross-sector partnerships. *Scandinavian Journal of Management*, 32(1), 1-9.

S-T-U

- Salter, A., Criscuolo, P., & Ter Wal, A. L. (2014). Coping with Open Innovation. *California Management Review*, 56(2), 77-94.
- Sampson, R. C. (2007). R&D alliances and firm performance: The impact of technological diversity and alliance organization on innovation. *Academy of Management Journal*, 50(2), 364-386.
- Sanchez, R., & Heene, A. (1998). Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition. *European Management Journal*, 15(3), 303-317.
- Sanchez, R., & Heene, A. (2010). Grande théorie et théorie intermédiaire en stratégie. *Revue française de gestion*, (5), 105-125.
- Sarkar, M. B., Echambadi, R. A. J., & Harrison, J. S. (2001). Alliance entrepreneurship and firm market performance. *Strategic management journal*, 22(6-7), 701-711.
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion: Approche qualimétrique, observer l'objet complexe*. Economica : Paris, 432p
- Saxton, T. (1997). The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of management journal*, 40(2), 443-461.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.
- Schilling, M. A., & Phelps, C. C. (2007). Interfirm collaboration networks: The impact of large-scale network structure on firm innovation. *Management Science*, 53(7), 1113-1126.
- Schmidt, J. B., Sarangee, K. R., & Montoya, M. M. (2009). Exploring New Product Development Project Review Practices*. *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), 520-535.
- Schultze, U., & Stabell, C. (2004). Knowing what you don't know? Discourses and contradictions in knowledge management research. *Journal of management studies*, 41(4), 549-573.
- Schumpeter, J. (1942). *Creative destruction*. In *Capitalism, socialism and democracy*, Harper : New York, 82-85.
- Schumpeter, J. A. (1935). The analysis of economic change. *The Review of Economics and Statistics*, 17(4), 2-10.
- Shah, R. H., & Swaminathan, V. (2008). Factors influencing partner selection in strategic alliances: The moderating role of alliance context. *Strategic Management Journal*, 29(5), 471-494.
- Shankar, S. (2007). Transaction costs in group microcredit in India. *Management decision*, 45(8), 1331-1342.

- Siggelkow, N., & Levinthal, D. A. (2003). Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, 14(6), 650-669.
- Simon, É. (2007). La confiance dans tous ses états. *Revue française de gestion*, (6), 83-94.
- Simonin, B. L., & Gates, R. (2013). Learning from alliance successes and failures of small technology-based firms: a longitudinal study. *Journal of International Management Studies*, 13(2), 5-28.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894.
- Simsek, Z., Lubatkin, M. H., & Floyd, S. W. (2003). Inter-firm networks and entrepreneurial behavior: A structural embeddedness perspective. *Journal of Management*, 29(3), 427-442.
- Sivadas, E., & Dwyer, F. R. (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of marketing*, 64(1), 31-49.
- Smeds, R. (1994). Managing change towards lean enterprises. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(3), 66-82.
- Smith, P. (2016). Boundary emergence in inter-organizational innovation: the influence of strategizing, identification and sensemaking. *European Journal of Innovation Management*, 19(1), 47-71.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536.
- Snehota, I., & Hakansson, H. (1995). *Developing relationships in business networks*. Routledge, Londres, 298p
- Song, M., & Di Benedetto, C. A. (2008). Supplier's involvement and success of radical new product development in new ventures. *Journal of Operations Management*, 26(1), 1-22.
- Srinivasan, R., & Brush, T. H. (2006). Supplier performance in vertical alliances: The effects of self-enforcing agreements and enforceable contracts. *Organization science*, 17(4), 436-452.
- Spender, J. C., & Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: overview. *Strategic management journal*, 17(S2), 5-9.
- Srinivasan, R. (2008). Sources, characteristics and effects of emerging technologies: Research opportunities in innovation. *Industrial Marketing Management*, 37(6), 633-640.
- Stuart, T. E. (2000). Interorganizational alliances and the performance of firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. *Strategic Management Journal*, 21(8), 791-811.
- Stafford, J., & Bodson, P. (2006). *L'analyse multivariée avec SPSS*. Puq : Québec, 260p

- Suire, R., & Vicente, J. (2008). Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes. *Revue française de gestion*, (4), 119-136.
- Strandvad, S. M. (2009). New Danish Screen—an organizational facilitation of creative initiatives: gatekeeping and beyond. *International journal of cultural policy*, 15(1), 107-121.
- Sun, B., & Lo, Y. J. (2014). Achieving alliance ambidexterity through managing paradoxes of cooperation: A new theoretical framework. *European Journal of Innovation Management*, 17(2), 144-165.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., & Hislop, D. (1999). Knowledge management and innovation: networks and networking. *Journal of Knowledge management*, 3(4), 262-275.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2004). Knowledge creation and dialectics. *Hitosubashi on Knowledge Management*, 1-29.
- Talbot, D. (2013). Clusterisation et délocalisation. *Revue française de gestion*, (5), 15-26.
- Taylor, A. (2005). An operations perspective on strategic alliance success factors: An exploratory study of alliance managers in the software industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(5), 469-490.
- Teagarden, M. B., & Von Glinow, M. A. (1990). Sino-foreign strategic alliance types and related operating characteristics. *International Studies of Management & Organization*, 20(1/2), 99-108.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2000). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long range planning*, 33(1), 35-54.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research policy*, 15(6), 285-305.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teng, B. S., & Das, T. K. (2008). Governance structure choice in strategic alliances: The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners. *Management Decision*, 46(5), 725-742.
- Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 31(8), 892-902.
- Thiéart, R. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Dunod : Paris, 656p
- Thomas, L. G., & D'Aveni, R. (2004). The rise of hypercompetition in the US manufacturing sector, 1950 to 2002. *Working Paper No. 2004-11*, 1-54.

- Thomas, L. G., & D'Aveni, R. (2009). The changing nature of competition in the US manufacturing sector, 1950—2002. *Strategic Organization*, 7(4), 387-431.
- Tidd J., Bessant J. et Pavitt K. (2006), *Management de l'innovation*, éd. De Boeck, Bruxelles, 593p
- Tinoco, J. K. (2014). Double Dealing: The Influences of Diverse Business Processes on Organizational Ambidexterity. *Academy of Strategic Management Journal*, 13(2), 87-99.
- Tiwana, A. (2008). Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 29(3), 251-272.
- Tiwana, A., & Bush, A. A. (2007). A comparison of transaction cost, agency, and knowledge-based predictors of IT outsourcing decisions: A US-Japan cross-cultural field study. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 259-300.
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), 123-148.
- Torre, A. (2014). Relations de proximité et comportements d'innovation des entreprises des clusters. *Revue française de gestion*, (5), 49-80.
- Turner, N., Swart, J., & Maylor, H. (2013). Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 317-332.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). The ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-30.
- Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for innovation. *California management review*, 28(3), 74-92.
- Uotila, J., Maula, M., Keil, T., & Zahra, S. A. (2009). Exploration, exploitation, and financial performance: analysis of S&P 500 corporations. *Strategic Management Journal*, 30(2), 221-231.
- Usunier, J. C., Thorpe, R., & Easterby-Smith, M. (2000). *Introduction à la recherche en gestion*, Economica : Paris, 272p.

V-W

- Vaidya, S. (2011). Understanding Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Journal of Management Policy & Practice*, 12(6), 90-100.
- Van de Ven, A. H., & Rogers, E. M. (1988). Innovations and organizations critical perspectives. *Communication research*, 15(5), 632-651.
- Vandaie, R., & Zaheer, A. (2014). Surviving bear hugs: Firm capability, large partner alliances, and growth. *Strategic Management Journal*, 35(4), 566-577.

- Vassolo, R. S., Anand, J., & Folta, T. B. (2004). Non-additivity in portfolios of exploration activities: A real options-based analysis of equity alliances in biotechnology. *Strategic Management Journal*, 25(11), 1045-1061.
- Veludo, M.L., Macbeth, D. K., & Purchase, S. (2004). Partnering and relationships within an international network context. *International Marketing Review*, 21(2), 142-157.
- Verwaal, E., Verdu, A. J., & Recter, A. (2008). Transaction costs and organisational learning in strategic outsourcing relationships. *International Journal of Technology Management*, 41(1-2), 38-54.
- Vieru, D., & Rivard, S. (2015). Knowledge Sharing Challenges during Post-Merger Integration: The Role of Boundary Spanners and of Organizational Identity. *International Journal of Business and Management*, 10(11), 1-15.
- Villalonga, B., & McGahan, A. M. (2005). The choice among acquisitions, alliances, and divestitures. *Strategic management journal*, 26(13), 1183-1208.
- Villani, E., & Phillips, N. (2015, January). Coping with Complexity: The Role of Boundary Organizations in Cross-Field Collaboration. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015(1), p. 1330-1347.
- Vlaar, P. W., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Towards a dialectic perspective on formalization in interorganizational relationships: How alliance managers capitalize on the duality inherent in contracts, rules and procedures. *Organization Studies*, 28(4), 437-466.
- Vogel, R., & Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446.
- Volery, T., & Mansik, S. (1998). The role of trust in creating effective alliances: A managerial perspective. *Journal of Business Ethics*, 17(9-10), 987-994.
- Vyas, N. M., Shelburn, W. L., & Rogers, D. C. (1995). An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework. *Journal of business & industrial marketing*, 10(3), 47-60.
- Wagner, S. M., & Hoegl, M. (2006). Involving suppliers in product development: Insights from R&D directors and project managers. *Industrial marketing management*, 35(8), 936-943.
- Walter, S. G., Walter, A., & Müller, D. (2015). Formalization, communication quality, and opportunistic behavior in R&D alliances between competitors. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 954-970.
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous Organizational Culture, Contextual Ambidexterity and New Product Innovation: A Comparative Study of UK and Chinese High-tech Firms. *British Journal of Management*, 25(1), 58-76.
- Wang, Y., & Rajagopalan, N. (2015). Alliance capabilities review and research agenda. *Journal of Management*, 41(1), 236-260.
- Wang, C., Rodan, S., Fruin, M., & Xu, X. (2014). Knowledge networks, collaboration networks, and exploratory innovation. *Academy of Management Journal*, 57(2), 484-514.

- Wassmer, U. (2010). Alliance Portfolios: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 36(1), 141-171.
- Wassmer, U., & Dussauge, P. (2011). Value creation in alliance portfolios: The benefits and costs of network resource interdependencies. *European Management Review*, 8(1), 47-64.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 38(4), 628-652.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning as a social system. *Systems thinker*, 9(5), 225-246
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic management journal*, 16(3), 171-174.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wessel, L., Gersch, M., & Goeke, C. (2010). Netzwerk-Ambidextrie: Ist eine Balance explorativen und exploitativen Lernens auch in Netzwerken möglich. *Jahrbuch Strategisches Kompetenz Management*, 4, 121-147.
- West, M. A., Sacramento, C. A., & Fay, D. (2006). Creativity and innovation implementation in work groups: The paradoxical role of demands. in Thompson, L. L., & Choi, H.-S., *Creativity and innovation in organizational teams*, 137-159.
- White, S., Gao, J., & Zhang, W. (2005). Financing new ventures in China: System antecedents and institutionalization. *Research Policy*, 34(6), 894-913.
- White, S., & Siu-Yun Lui, S. (2005). Distinguishing costs of cooperation and control in alliances. *Strategic Management Journal*, 26(10), 913-932.
- Williams, P. (2013). We are all boundary spanners now?. *International Journal of Public Sector Management*, 26(1), 17-32.
- Williams, P. (2011). The life and times of the boundary spanner. *Journal of Integrated Care*, 19(3), 26-33.
- Williams, P. (2002). The competent boundary spanner. *Public administration*, 80(1), 103-124.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Simon and Schuster : New York, 224p.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The journal of law & economics*, 22(2), 233-261.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies. Analysis and Antitrust Implications*. Free Press : New York, 286p.

- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, 36(2), 269-296.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic management journal*, 20(12), 1087-1108.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10), 991-995.
- Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions*. *Journal of management studies*, 31(3), 405-431.
- Wolter, C., & Veloso, F. M. (2008). The effects of innovation on vertical structure: Perspectives on transaction costs and competences. *Academy of Management Review*, 33(3), 586-605.
- Wu, J., & Wu, Z. (2014). Integrated risk management and product innovation in China: The moderating role of board of directors. *Technovation*, 34(8), 466-476.

X-Y-Z

- Xie, J. F., & Johnston, W. J. (2004). Strategic alliances: incorporating the impact of e-business technological innovations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(3), 208-222.
- Yacoub, N., & Laperche, B. (2010). Stratégies des grandes firmes pharmaceutiques face aux médicaments génériques. *Innovations*, (2), 81-107.
- Yamakawa, Y., Yang, H., & Lin, Z. J. (2011). Exploration versus exploitation in alliance portfolio: Performance implications of organizational, strategic, and environmental fit. *Research Policy*, 40(2), 287-296.
- Yamawaki, H. (1997). Exit of Japanese multinationals in U.S. and European manufacturing industries. in Buckley, P. & Mucchielli, J.L., *Multinational firms end international relocation*, Edward Elgar : Cheltenham, 288p
- Yang, H., Lin, Z. J., & Peng, M. W. (2011). Behind acquisitions of alliance partners: exploratory learning and network embeddedness. *Academy of Management Journal*, 54(5), 1069-1080.
- Yang, H., Zheng, Y., & Zhao, X. (2014). Exploration or exploitation? Small firms' alliance strategies with large firms. *Strategic Management Journal*, 35(1), 146-157.
- Yassine, A. (2014). Actions stratégiques et délai de réaction des firmes rivales: le cas de la presse «people». *Revue des Sciences de Gestion*, 49(266).
- Yeganegi, S., Dass, P., Laplume, A. O., & Greidanus, N. S. (2014, January). What Drives Employees to Become Entrepreneurs? The Role of Ambidexterity and other Work Experiences. In *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 1210-1222.
- Yoshino, M. Y., & Rangan, S. (1995). *Strategic alliances: an entrepreneurial approach to globalization*, Harvard Business School Press : Boston, 245p.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.

Zhao, Z. J., & Anand, J. (2013). Beyond boundary spanners: The 'collective bridge' as an efficient interunit structure for transferring collective knowledge. *Strategic Management Journal*, 34(13), 1513-1530.

Zheng, S., Li, H., & Wu, X. (2013). Network resources and the innovation performance: Evidence from Chinese manufacturing firms. *Management Decision*, 51(6), 1207-1224.

Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2012). How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1090-1102.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

ANNEXES

- Annexe 1. Mail préparatoire
- Annexe 2. Guide d'entretien
- Annexe 3. Formes d'ambidextrie identifiées dans le cadre des projets.
- Annexe 4. Foci identifiés dans le cadre des projets.
- Annexe 5. Implication de l'alliance manager dans les logiques d'exploration et d'exploitation.

Annexe 1. Mél préparatoire

Objet : Mél préparatoire

Bonjour Madame/Monsieur X,

Ci-joint le mél préparatoire, comme convenu.

N'hésitez pas à me poser toute question que vous jugerez utile.

Prenez votre temps pour répondre d'ici notre entretien de

Consigne concernant l'entretien :

Lors de l'entretien, vous devrez vous focaliser sur une alliance, un projet d'alliance ou une collaboration interentreprises dont vous avez connaissance, ou que vous avez gérée, et qui rencontre **ces deux caractéristiques** :

- 1. Il a été une réussite**
- 2. Il a abouti à la fois à des innovations de type incrémentale et de type radicale***

* Les innovations radicales sont des innovations permettant d'apporter un produit, un service, un processus radicalement nouveau pour l'entreprise – elles font une rupture avec l'existant. Elles s'inscrivent dans une logique d'exploration.

Exemple : création d'un nouveau produit, service ou procédé (nouvelle technologie, molécule ou logiciel révolutionnaire, nouveau système pour automobile, nouveau procédé de fabrication industrielle...), ou marché (accès à un marché totalement nouveau pour l'entreprise).

Les innovations incrémentales sont des améliorations progressives de l'existant qui sont liées aux produits/services, aux processus, aux technologies, à son organisation etc, sur des marchés où l'entreprise est déjà présente, et qui permettent une efficacité accrue sur son business model habituel. Elles s'inscrivent dans une logique d'exploitation.

Exemple : modification (d'origine technologique, de procédé, logicielle...) améliorant les processus de fonctionnement ou fabrication habituels, produit ou service améliorant la performance, l'efficacité d'une offre sur un marché, ...

Prenez donc votre temps pour identifier un projet qui d'après vous a été particulièrement réussi ou performant de ce point de vue.

Remémorez-vous ce projet en vue de l'entretien.

Une fois le projet choisi, nous aurions besoin que vous nous indiquiez quelques informations. Votre anonymat sera bien évidemment strictement préservé. Les informations dont nous avons besoin pour l'entretien portent :

Sur votre statut professionnel

- a) Entreprise d'appartenance :
- b) Secteur d'activités :
- c) Age (du répondant) :
- d) Fonction/poste dans l'entreprise :
- e) Ancienneté dans le poste :
- f) Ancienneté dans l'entreprise :
- g) Age de l'entreprise :
- h) Taille de l'entreprise :
- i) Situation de l'entreprise : bonne santé financière – santé vacillante – en crise

Sur le projet en question

(Si vous ne connaissez pas les informations demandées, donnez un ordre de grandeur, une approximation, voire indiquez toute mention utile à cet effet)

- j) Nom du projet (facultatif) :
- k) Indiquez quelques lignes descriptives sur le projet :
- l) Quel a été votre statut/fonction dans le projet ?
- m) Durée du projet (indiquer date de début du projet si en cours):
- n) Budget prévu :
- o) Coût constaté du projet :
- p) Profit obtenu du projet (ou espéré si en cours) :
- q) Principaux acteurs internes associés au projet :
- r) Principaux acteurs externes associés au projet :
- s) Principaux objectifs du projet :
- t) Innovation(s) de type radical constaté :
- u) Innovation(s) de type incrémental constaté :

Le présent mél est très important pour l'étude ; il est certes long, mais outre le gain de temps qu'il permet, il me permettra de me familiariser avec le vocabulaire et les informations que vous pourriez utiliser durant l'entretien-même et vous permettra de vous remémorer sereinement du projet en question d'ici l'entretien.

Je vous remercie chaleureusement par avance de l'attention que vous porterez à ce mél. Sachez que je suis bien sûr à votre disposition pour toute question,

Excellente journée,
Bien cordialement,
Vichara KIN

GUIDE ENTRETIEN

PHRASE DE PRESENTATION

Bonjour, ...

1. Je suis Vichara KIN, Je vous contacte comme convenu pour le RDV téléphonique au sujet du développement des alliances dans le but d'innover. Etes-vous toujours disponible pour cet échange ?
2. Avant de commencer l'entretien, je vais vous en présenter les règles.
3. Celui-ci devrait durer environ 45 minutes, au maximum une heure, dites-moi si cela vous convient.
4. Je tiens à vous préciser que pour des raisons pratiques, j'ai besoin d'un enregistrement vocal qui me permettra de retranscrire notre discussion. Si vous le désirez, je pourrais vous envoyer le script de l'entretien.
5. Je tiens également à vous rassurer sur la confidentialité de l'entretien ; celui-ci sera strictement anonyme et toute mention pouvant permettre de vous identifier (si par exemple vous citez des noms, des détails singuliers etc) sera remplacée par des éléments fictifs; le script que je retranscrirai en témoignera.
6. Enfin, sachez qu'il n'existe aucune mauvaise réponse aux questions que je vais vous poser. Dîtes simplement ce que vous pensez et ce qui correspond à votre expérience à titre individuel (personnel) ou organisationnel des alliances.
7. Dès vous le souhaitez nous pouvons commencer »

PHASE D'INTRODUCTION AU GUIDE

Vous avez accepté de m'accorder un entretien et je vous en remercie.

Je vous ai envoyé un mail préparatoire. Nous pouvons discuter comme convenu des éléments qui contiennent ; il est possible que cela prenne un peu plus de temps que prévu. Cela vous dérange-t-il ? Nous allons discuter aujourd'hui du projet de référence dont il était question dans ce mail.

Q1. Puis-je savoir pourquoi vous avez retenu ce projet en particulier ?

- Q1a. Pourquoi l'alliance s'est-elle constituée ?
- Q1b. En quoi ce projet était-il pour vous une réussite ?
- Q1c. Aviez-vous pensé également à d'autres projets qui répondaient aux critères indiqués dans le mail préparatoire (réussite et double innovation) ?
- Q1d. En quoi le projet que vous avez choisi était différent des autres ?

PHASE DE CENTRAGE ET APPROFONDISSEMENT

Etape 1. Existence des 3 formes d'ambidextrie (structurelle, contextuelle, de réseau) et ARA pour ambidextrie.

Pour rentrer dans le sujet, vous m'avez indiqué les innovations radicales et incrémentales du projet.

Q2. Avez-vous séparé les activités d'exploration (associées aux innovations de type radical d'une part) et les activités d'exploitation (associées aux innovations de type incrémental) ?

- Q2a. Si oui, comment cette séparation s'est-elle effectuée :
 - Sur le plan du projet dans sa globalité ?
 - Sur le plan inter-organisationnel en particulier ?
 - Sur le plan intra-organisationnel en particulier ?Pourquoi ?
 - Q2a'. Existe-t-il des liens, de toute nature, entre les structures permettant d'explorer et celles permettant d'exploiter?
 - Q2a''. Si oui, lesquels ? Pourquoi ?
 - Q2a'''. Qui était principalement chargé des tâches et activités réparties ?

- Q2b. Si non, quelle structure a été mise en place ? Pourquoi ?

Q3. Plus particulièrement, pour mettre en œuvre à la fois les logiques d'innovation radicale et incrémentale...

- Q3a. Comment cela s'est-il concrétisé en termes d'activités ?
Indiquez-nous les principales activités menées.
 - Q3R. Pourquoi étaient-elles importantes ?
 - Q3a'. Dans le cadre du projet, avez-vous maintenu certaines structures d'activités préexistantes dans vos entreprises?
 - Q3a''. Avez-vous reconfiguré certaines activités pour vous adapter à des demandes changeantes de l'environnement ? Si oui, lesquelles ? Pourquoi ?

- Q3b. Comment cela s'est-il concrétisé en termes d'acteurs en relation ?
Indiquez-nous les principaux acteurs en relation.
 - QR. Pourquoi étaient-ils importants?
 - Internes ?
 - Externes ?

- Q3c. Comment cela s'est-il concrétisé en termes de ressources ?
 - Financières ?
 - Physiques (structure, outillage, matériel...) ?
 - TIC et SI en général?
 - Humaines ?

(spécialisées, non spécialisées ; qualités professionnelles (hautes compétences ou non) ; qualités relationnelles (échanges élevés ou non))

- De compétences et connaissances (apprentissage ; connaissances implicites/explicites) ?
- Temporelles ?
- Autres ?.....

Q4. Les acteurs étaient-ils polyvalents ? Si oui, dans quelle mesure ?

QR. Dans quelles conditions agissaient-ils de façon polyvalente ? Pourquoi ?

(check acteurs réalisant tantôt activités d'explor et d'exploit)

Q5. Un système de contrôle spécifique au projet a-t-il été mis en place ?

- Q5a. Si oui, lequel ? Par qui ?
Checker :
 - Système de valeurs
 - Système de veille (menaces et opportunités)
 - Système de fonctionnement quotidien
 - Système de mesure et récompense (*incentives*)

Etape 2. Rôle de l'AM.

Parlons de vous...

Q6. Quelle a été votre place, votre rôle dans projet ?

Q7. Diriez-vous avoir été engagé en personne dans des processus d'exploitation et d'exploration à la fois, ou plutôt dans l'un ou l'autre des processus en particulier ? Pourquoi ?

- Exploitation & exploration
- Exploitation
- Exploration

Q8. Quels rôles du manager d'alliance sont selon vous essentiels pour réussir à combiner toutes ces formes d'innovation ?

- Q8a. Pensez-vous que le manager d'alliance doit avoir un rôle de représentation (interne ou externe) dans l'alliance ?
 - Si oui, lesquels ?Si oui/non, Pourquoi ? Dans quelles conditions ?
- Q8b. Pensez-vous que le manager d'alliance doit avoir un rôle de traducteur ?
 - Si oui, lesquels ?Si oui/non, Pourquoi ? Dans quelles conditions ?

- Q8c. Pensez-vous que le manager d'alliance être un diffuseur d'information ?
 - Si oui, de quelles informations ? Envers qui ?
 - Si oui/non, Pourquoi ? Dans quelles conditions ?

- Q8d. Pensez-vous que le manager d'alliance doive avoir un rôle de coordinateur dans l'alliance ?
 - Si oui, de quoi ?
 - Si oui/non, Pourquoi ? Dans quelles conditions ?

- Q8e. Pensez-vous que le manager d'alliance doit être un architecte de l'alliance ?
 - Si oui, lequel ?
 - Si oui/non, Pourquoi ? Dans quelles conditions ?

Q9. Quel profil et compétences doit avoir selon vous un « bon » alliance manager ?

Etape 3/ La performance

Nous entrons dans la dernière phase de notre entretien, et allons aborder la performance dans ce projet.

Q10. Comment avez-vous mesuré la performance du projet lui-même?

Q11. Des indicateurs particuliers ont-ils été établis pour mesurer la performance des processus menant aux innovations radicales ?

- Q13a. Si oui, envisagez-vous de modifier ces critères ? Si oui/non, pourquoi ?
- Q13b. Si non, quels seraient les meilleurs critères à adopter selon vous ?

Q12. Mêmes questions pour incrémental ?

Q13. Les critères de performance que vous avez identifiés dans cette alliance sont-ils valables pour d'autres ?

- Q13a. Si oui, dans quelle mesure ?
 - En distinction d'autres projets de l'alliance globale
 - En distinction des concurrents

- Q13b. Si non, pourquoi ?

Q14. Votre projet est-il lié à d'autres projets ? Pourriez-vous donner un exemple précis pour illustrer les liens ?

Q15. A-t-il impacté sur d'autres projets ?

Si oui, dans quelle mesure ? Pourquoi ?

Q16. Quelle a été selon vous votre propre performance en tant que manager d'alliance, sur ce projet ? La mesuriez-vous ? Comment ?

Q17. Avez-vous ressenti des difficultés liées à la poursuite conjointe des deux logiques durant le projet ?

- Q17a. Si oui, lesquels ?
Quelle est selon vous l'origine (la cause) de ces difficultés ?
Comment les avez vous résolus ?
- Q17b. Si non, pouvez-vous me donner les critères essentiels (ou les ingrédients, la recette, si vous voulez) afin que ces deux objectifs n'entrent pas en conflit ?

PHASE DE CONCLUSION

« Bien, je vous remercie pour votre disponibilité et toutes les informations que vous avez données.

- Y a-t-il un point sur lequel vous aimeriez revenir, ou un point que nous n'avons pas abordé et sur lequel vous aimeriez discuter ?
- D'autres questions ?

Bien, M. / Mme X, je pense donc que nous pouvons arrêter là. Bien sûr, je reviendrai vers vous comme convenu pour vous faire part du script lié à cet entretien ; vous pourrez le réviser, apporter des informations complémentaires, à votre guise.

Je vous remercie une nouvelle fois pour votre gentillesse et disponibilité et vous souhaite une excellente journée. »

Annexe 3. Formes d'ambidextrie identifiées dans le cadre des projets²⁷⁸.

N°	Nom Projet	AMBS	AMBC <small>279</small>	AMBR	Verbatims
1	Alpha α	oui	oui	--	« Alpha A a fourni le matériel 'hard' et bien sûr notre expertise. Du côté d'Alpha B, le service d'intégration a été fourni, mais aussi le service marketing, puisque c'étaient eux qui commercialisaient ensuite l'offre. Nous avons également mutualisé sur notre campagne marketing commune nos forces commerciales »
2	Beta β	--	oui / F	--	« On n'était pas chacun de son côté. C'est toute l'équipe qui a boosté pour innover. L'initiative venait de moi, j'ai expliqué la vision, et on s'est adaptés pour que ça fonctionne. »
3	Gamma γ	--	oui	oui	« On intègre le produit comme si c'était un produit issu de notre propre R&D, et il est pris en charge à tous les niveaux de département de l'entreprise. [...] Toutes les fonctions associées par l'enregistrement, développement clinique, étaient par contre concernées, puisqu'il fallait tester le produit, etc, pour que le projet ne meure pas. [...] Tous ces gens-là ont un interlocuteur chez le partenaire. »
4	Delta δ	--	oui	oui	« On a pour rôle de dépêcher des équipes qui intègrent le logiciel. »
5	Epsilon ϵ	oui	oui	--	« Pour le projet, il s'agit donc de faire appel à des spécialistes du cadre réglementaire, des spécialistes de développement clinique, du marketing, qui s'organisent en groupe pour travailler ensemble. »
6	Dzeta ζ	oui	oui	--	« Ce que l'on cherchait, d'un point de vue de l'efficacité, c'était d'associer les compétences de deux sociétés dans une gamme de services, chacune apportant une plus-value assez unique »
7	Eta η	oui	oui	--	« J'ai un rôle un peu transversal, et quelque part je suis aussi à même de nouer des contacts avec diverses fonctions. Je vais alors solliciter des ressources pour assurer les étapes du projet »
8	Teta θ	oui	oui	--	« Une fois les produits développés, il faut les mettre sur le marché, ce serait dommage de ne pas rentabiliser [rires] ». »
9	Iota ι	oui	oui	--	« On procédait à un projet entre leurs équipes de R&D et nos Equipes de R&D aussi [...] aujourd'hui ça permet aux commerciaux de Iota B de proposer à leurs clients la mise en place de la solution Iota A en trois clics seulement »
10	Kappa κ	oui	oui	--	« C'est un projet R&D, donc pour nous, dans l'industrie pharmaceutique ou biopharmaceutique, [...] on a bien entendu plein de fonctions différentes, donc de départements impliqués. [...] Comme je disais aussi, en réponse à votre courriel, côté académique, il y a à la fois présence de cliniciens, présence de chercheurs, des gens qui sont des bio-informaticiens et des gens issus de différents départements. Je ne sais pas si ça répond à votre question mais on s'est arrangés, car souvent ce qui se passe dans les collaborations privé/public, c'est que le privé finance, le public réalise. Mais dans cette alliance, justement, on a voulu éviter ce biais-là, et être dans une véritable collaboration de recherche avec les chercheurs des deux côtés,

²⁷⁸ Au vu des nombreux verbatims pour chaque thème, des fiches-projets réalisées et du travail déjà exprimé dans l'analyse des formes d'ambidextrie, nous choisissons de retenir dans ce tableau un seul verbatim représentatif de chaque forme, afin de ne pas surcharger le tableau.

²⁷⁹ Outre les verbatims détaillant l'action du manager dans les deux logiques, l'ambidextrie contextuelle a été identifiée par la réponse positive de celui-ci à la question 7 du guide d'entretien.

					<i>et tous étaient impliqués sur le même projet. Donc, en quelque sorte, tant l'académique que nous-mêmes finançons une partie du projet et apportons des FTE [...] dans la collaboration. Donc là, vraiment, les deux sont parties prenantes en termes de travail, de financement, et en termes d'exécution du projet. »</i>
11	Lambda λ	--	oui / F	--	<i>« On a eu une relation essentiellement liée à la R&D [...] il faut être dans la co-innovation, le co-développement, pour bien comprendre là où on peut aller, afin d'être sur la bonne voie et délivrer un produit qui soit équilibré et qui propose une innovation technologique »</i>
12	Mu μ	--	oui	oui	<i>« Avec la molécule, on a accédé à de nouveaux marchés. [...] Le marketing a fait la promotion, le financier était content, et moi, j'ai déroulé le tapis rouge, j'ai mis la machine en marche ! On a pris la licence de distribution, et on pouvait s'occuper du marché. »</i>
13	Nu ν	--	oui / F	--	<i>« Les gens comprenaient pourquoi eux, en tant qu'appartenant à une des deux entreprises, ils devaient travailler ensemble.[...] Ils ont créé un atelier technico-fonctionnel d'intégration de leurs deux solutions, comme une petite R&D [...] Intégration technique conjointe, je dirais, en organisant les équipes techniques de part et d'autre. Voilà, on a collaboré [...] en mode collaboratif autour du cadrage technique [...] les équipes ont appris à travailler ensemble sur un objectif commun. »</i>
14	Xi ξ	oui	oui	--	<i>« Nous travaillons en R&D au développement d'une plateforme pure SAS [...] Après, ben, nous, c'est notre métier de le faire, puis on a « productivité » l'ensemble. »</i>
15	Omicron \omicron	oui	oui	--	<i>« Il y avait moi-même, un Project Manager qui retranscrivait les besoins-métier sous forme de spécifications fonctionnelles. Et derrière, il y avait 1 à 2 développeurs, qui développaient l'application sur la base des spécifications fonctionnelles [...] On a tous les outils de tracking, de tous les développements réalisés sous un angle logiciel, pour que demain, une fois que le produit existe, tout soit déjà entièrement documenté, et qu'il puisse être facilement implémenté, installé, par exemple par nos équipes 'services', voire même puisse être facilement commercialisable par nos équipes [...] J'ai fait la coordination tant avec des équipes commerciales et produit en interne qu'en externe »</i>
16	Pi π	oui	oui	--	<i>« Chacun a ses compétences, chacun connaît sa mission. S'ils sont venus vers nous, c'est qu'on pouvait les aider à innover, et eux à commercialiser »</i>
17	Rhô ρ	oui	oui	--	<i>« C'est rôdé. Après les objectifs de développement, on a les objectifs business ».</i>
18	Sigma σ	--	oui / F	--	<i>« Quand on débloque les situations ensemble, vraiment, là, on crée, à mon avis, l'entité 'Projet', quoi. Ce n'est pas quand tout va bien qu'on la crée. On la crée quand il y a des difficultés et qu'on arrive à les traverser ensemble. [...] Au niveau du terrain, il faut avoir les bons experts, c'est-à-dire avoir des gens qui sont vraiment capables d'amener de la valeur ajoutée. Faire ce genre de travail en commun, ce n'est pas très facile »</i>
$\Sigma : 18$		11	18 / 4 F	3	

Tableau 34. Verbatims associés aux formes d'ambidextrie identifiées dans les projets.

Annexe 4. Foci identifiés dans le cadre des projets.

N°	Répondant	FC	FS	Verbatims illustratifs
1	Alpha R	✘		« On ne se rend pas compte à quel point le manager d'alliance est clé pour le bon déroulement du projet. On ne peut pas se passer d'un manager d'alliance, ni confier la charge à des bras cassés. »
2	Beta R		✘	« Vous savez, nous, on n'intervient que pour soutenir les équipes, aider à mieux nouer les contacts » « Si je n'étais pas là, quelqu'un d'autre aurait fait le même boulot ; j'ai un peu graissé le moteur. » « On nous voit comme en soutien, donc on l'est encore, car c'est vrai, car c'est ce que l'on fait. »
3	Gamma R	✘		« C'est un peu le bâton du pèlerin, qui doit aller faire un travail costaud, de longue haleine, pas forcément bien reconnu. Je ne dirais pas qu'on est comme des martyres, ou qu'il faut avoir le sens du sacrifice pour faire ce métier, mais vu toute la montagne qu'on arpente, quand même. Il faut aimer ce métier, pour le faire, c'est sûr. Mais qu'est-ce que ce métier est nécessaire ! » « Moi, toute seule, je ne suis pas indispensable en tant que moi, mais en tant que fonction que j'incarne, oui, il en fallait un. Sans lui, dans un sens, il n'y aurait pas eu du tout de projet mené à bout. Si on devait échelonner les choses, parce que sans les ressources, le manager d'alliance est tout seul, il n'a rien, je dirais qu'il faut effectivement d'abord l'alliance manager puis les ressources nécessaires au bon fonctionnement du projet. »
4	Delta R	✘		« Je pense que si je n'étais pas là pour coordonner tout ça, ce serait une sacrée cacophonie ! [rires] » « La phase d'installation est essentielle. Si je participe à l'étude, c'est aussi pour faire valoir l'importance de ma fonction, qui est souvent trop sous-estimée, alors qu'elle est essentielle pour le bon déroulement de l'alliance, quand même ! »
5	Epsilon R	✘		« C'est un métier très important, mais dans lequel on est assez seul »
6	Dzeta R	✘		« C'est simple, en toute objectivité, ou le plus que je peux [rires], s'il n'y a personne qui fait le boulot, je peux vous dire que c'est le projet qui capote, je peux vous l'assurer. »
7	Eta R	✘		« Je gèrai les deals hyper clés, stratégiques. J'aimerais d'ailleurs me consacrer dans le futur sur ces relations stratégiques, sur la prospection de nouveaux partenaires, et me détacher du business development »
8	Teta R	✘		« Je suis pilote ; un peu le moteur du projet. Cela suppose pas mal de responsabilités. » « Ce n'est pas facile de parler de soi comme ça, mais je dirai qu'il faut toujours quelqu'un qui assure ma fonction, parce qu'elle est indispensable pour le fonctionnement correct de l'alliance. Alors, plus important, moins important, je sais pas, car on a tous sa place, alors oui, voilà, je suis important, parce que si je n'étais pas, ou plutôt si personne ne faisait ce que je fais, eh bien il y aurait quand même un sacré vide » « Bah, on ne va pas trop se leurrer dessus, moi, je ne suis pas essentiel, mais ma fonction, oui. »
9	Iota R		✘	« Je ne dirais pas que je suis essentiel, car on a tous notre place. J'aide à la mise en place »
10	Kappa R	✘		« Ah oui, oui, oui. Je pense que le rôle de l'alliance manager est essentiel ! Après, tout dépend de la collaboration ! [...] Mais dès qu'une collaboration a une taille importante, et se déroule sur plusieurs années, qu'elle engage un nombre de scientifiques important, et sur un aspect stratégique pour les deux sociétés, là, c'est

				<p>essentiel d'avoir un alliance manager, sinon il y a beaucoup d'embûches sur le terrain. »</p> <p>« Je suis conscient que c'est important d'essayer de promouvoir le rôle d'alliance manager car c'est un rôle encore mal connu. C'est pour ça que je pensais que votre entreprise était bonne et qu'il fallait que j'y réponde. »</p>
11	Lambda R	✕		<p>« Le rôle est majeur, ensuite est-ce que moi, personnellement, je suis majeur, nul n'est irremplaçable [rires]. Mais oui, oui, le rôle est majeur »</p>
12	Mu R		✕	<p>« Un rôle de chef d'orchestre suppose d'avoir envie de se mettre un peu plus haut que les autres, mais pas pour se mettre mieux que les autres ! [...] C'est quelqu'un qui doit avoir envie d'orchestrer, pas forcément en étant la première personne. Ce n'est pas quelqu'un qui se met en devant de la scène pour lui ; il se met au-devant de la scène pour coordonner le boulot des autres »</p> <p>« C'est notre gagne-pain. C'est notre quotidien. On donne de l'ampleur au travail des équipes. Ce sont elles les mains qui œuvrent de fait, qui font le grain. Moi je mouline, au final. »</p> <p>« On est tous importants, et moi je viens pour faciliter, aider le travail des équipes. »</p>
13	Nu R	✕		<p>« Si je n'avais pas été là... Ils auraient peut-être eu une démarche plus opportuniste et moins... Si vous voulez, on peut toujours faire, même quand on ne se structure pas en alliance ; les gens font sans le savoir du partenariat et des alliances, parce qu'ils se retrouvent de manière opportuniste sur des situations qui les obligent sur leur périmètre, d'en faire, seuls. Par contre, ils n'auraient pas intégré ça dans une démarche structurée et réfléchie, peut-être ; cela aurait été moins efficace. Donc, ils auraient créé les outils d'une manière ou d'une autre, forcément, mais ils auraient passé peut-être beaucoup plus de temps à être en opération, avec des risques plus importants d'échec. Ils n'auraient pas été portés, je pense, par la Direction générale, et aurait râté des opportunités-terrain où on aurait dit : 'Pourquoi pas si ça rapporte quelque chose ?', parce qu'on aurait moins vu la chose, on en aurait pas discuté. [...]. Donc c'est quand même limité et sans doute souvent très chronophage, puisque comme on n'a pas anticipé, on perd du temps, étant pas structurés, étant pas outillés, et bah, on râle un peu, quoi. [rires] »</p>
14	Xi R	✕		<p>« La fonction est importante, mais la personne n'est pas irremplaçable. A moins que ce soit la sommité, ou quelque chose comme ça, mais sur ce type de projet, je ne pense pas, le transfert de responsabilités peut se faire. »</p>
15	Omicron R	✕		<p>« Nul n'est irremplaçable, je n'aurai jamais la prétention de dire que sans moi, il n'aurait pas existé par exemple, maintenant je pense que j'ai été clé, et j'ai vraiment joué le rôle central. Bon, pas toujours, à tous les moments, parce que je n'ai pas besoin de faire ça tout le temps, et la question est de faire de manière juste et au bon moment. J'ai vraiment joué un rôle de pivot. »</p>
16	Pi R		✕	<p>« On est à la fois facilitateur mais parfois empêcheur de tourner en rond. »</p>
17	Rhô R		✕	<p>« C'est quelqu'un qui va faciliter les rouages. »</p> <p>« J'aime parler de rouages, car on est articulés avec les gens, et on est tous importants ensemble »</p>
18	Sigma R	✕		<p>« C'est très curieux de dire ça de sa propre action [rires], mais je pense que c'est tout à fait clé. »</p> <p>« Je ne dirais pas que mon rôle est plus important que celui du chef de projet, mais il est tout aussi important »</p>
Σ : 18		13	5	

Tableau 35. Verbatims associés aux foci identifiés dans les projets.

Annexe 5. Implication de l'alliance manager dans les logiques d'exploration et d'exploitation

N°	Répondant	LEXPR	LEXPT	LEXPX	Verbatims illustratifs
1	Alpha R	✗			« Principalement l'exploration ! L'exploitation ne m'intéresse pas. [rires] Elle est du business as usual, et là je laisse un peu la main derrière, même si elle a existé pour le projet. »
2	Beta R		✗		« Je me vois plus dans l'exploitation, parce que, quand même, ce qui m'intéresse, c'est le business incrémental, c'est de ça que l'on vit. »
3	Gamma R			✗	« J'ai été dans les deux. »
4	Delta R	✗			« Plutôt au début, comme je vous l'ai dit. J'ai plus exploré. Je sais quand mon équipe a exploré. »
5	Epsilon R			✗	« Plutôt les deux. On est obligés de gérer les deux, si on veut gérer efficacement le projet. »
6	Dzeta R			✗	« Les deux, continuellement. »
7	Eta R			✗	« Je fais les deux »
8	Teta R			✗	« ...D'accord...J'étais dans les deux. Les deux, les deux. » « Eh bien parce qu'on doit s'adapter continuellement, dans notre métier, à ces deux logiques dont vous venez de parler. Quand il faut explorer, on explore, et quand il faut exploiter, bah, on exploite. On fait des deux, parce qu'il faut les deux. Après s'il faut absolument choisir, je ne saurais pas quoi choisir. »
9	Iota R		✗		« Moi j'étais dans les deux, mais j'étais plutôt dans l'exploitation, parce que c'est ce dont l'entreprise avait besoin. Faire la solution, on sait, j'étais avec les équipes. Mais il fallait assurer le marché derrière, et là j'ai pas mal été dans l'exploitation. »
10	Kappa R	✗			« C'est vrai qu'étant en R&D, on est vraiment dans l'exploration. »
11	Lambda R		✗		« Plutôt dans l'exploitation, on va dire. [...] Parce que mon rôle c'est plutôt de mettre sur le marché un produit ; c'est-à-dire je suis beaucoup plus en aval qu'en amont. »
12	Mu R		✗		« Hum... Exploitation. J'ai fait en sorte que la commercialisation du produit en licence soit effective, car on avait engagé pas mal d'argent dessus »
13	Nu R	✗			« Ben, j'ai été un peu dans les deux puisqu'il y a une phase prospective du champ des possibles, où on s'est dit : 'Là, c'est possible d'y aller avec telle typologie d'alliance', etc. Et après, dans la mise en opération et dans le suivi de la mise en œuvre, c'est quand même très exploitation, quoi, mais moi j'étais plutôt en amont. On est forcément, quand on fait des alliances, dans de l'exploration, car on doit être assez réactif et sortir du champ du connu pour explorer les champs du possible, si je puis dire ; donc on a toujours une phase où on essaie d'apporter une vraie plus-value, et ne pas faire ce qu'on sait déjà. »

					<i>C'est risqué, mais ça apporte beaucoup de plus-value d'aller sur du radical. »</i>
14	Xi R	✕			« <i>Ah! D'exploration.[...] On est sur de l'exploration. Je n'ai aucun doute.</i> » « <i>Pour avoir vendu des choses autour de l'innovation pendant pas mal d'années, là on est clairement sur un enjeu de rupture. On change notre modèle, nos clients, notre modèle de distribution. On change quasiment tous les piliers d'un coup.</i> »
15	Omicron R			✕	« <i>Les deux à hauteur égale.</i> » « <i>Pour deux raisons, la première c'est que quand j'ai démarré, il n'y avait rien. Donc avant de vraiment exploiter, on a d'abord analysé, exploré toutes les facettes de notre marché d'abord, pour bien comprendre, dans un objectif d'accélération de la croissance d'Omicron A, quels étaient les types d'acteurs qu'il fallait leveradger, et ensuite dans ce type d'acteurs, quels étaient les acteurs qu'il fallait mettre en place une relation avec ces acteurs. Et à partir du moment où on a cet état, on a tourné la clé, il a fallu exploiter et l'exploitation n'est pas moins facile, parce que, à partir du moment où on travaillait les partenaires, ils sont devenus un bras armé de la société, et il faut que la société soit extrêmement organisée, puisque sans ça le partenaire ne peut pas réussir. Par exemple, le partenaire ne peut pas implémenter une solution logicielle si le produit n'est pas fini et le document. La deuxième raison, c'est que cinq ans après, notre marché est en très forte croissance, et je mène cet exercice en parallèle tous les jours.</i> »
16	Pi R		✕		« <i>Les deux, même si on a plus suivi. On a investi pour l'exploration, mais on s'implique pour qu'elle ne reste pas morte, quand même, sinon on perd notre argent ! Donc on cherche au final à exploiter, quand même ! [rires]</i> »
17	Rhô R		✕		« <i>Je dirais les deux. Pour moi c'est important de développer quelque chose ensemble, mais je suis là aussi pour que tout le monde gagne. C'est ça le plus important. J'aime bien voir que ce que je fais sert à quelque chose. Si je suis ingénieur c'est pour que ça marche, sinon je ne serai pas là. Il faut avancer, c'est le plus important. Il y a des chercheurs qui veulent comprendre la physique, découvrir les lois et apporter l'originalité, et nous on veut savoir comment on s'en sert, et à quoi ça sert, voilà [rires]</i> » « <i>Oui, c'est ça. On fait les deux, d'une certaine manière, mais je suis plus dans l'exploitation de par mon métier.</i> »
18	Sigma R			✕	« <i>[Interviewer :] Dans ce cadre-là vous n'avez pas ressenti une envie d'être plus peut-être dans l'une ou dans l'autre des logiques ?</i> » « <i>[R :] Je dirais que ça dépend des moments, en fait, dans le projet.</i> »
Σ : 18		5	6	7	

Tableau 36. Verbatims associés à l'implication de l'alliance manager dans les logiques d'exploration ou d'exploitation.

TABLE DES MATIERES DETAILLEE

Liste des tableaux	10
Liste des figures	12
INTRODUCTION.....	14
Contexte de la recherche.....	14
Architecture de la thèse.....	19

PREMIERE PARTIE. IDENTIFICATION DE LA PROBLEMATIQUE.

CHAPITRE 1. LES ALLIANCES STRATEGIQUES, DES RELATIONS INTERORGANISATIONNELLES TOURNÉES VERS L'INNOVATION.....	23
1.1. LES ALLIANCES STRATEGIQUES : DEFINITION ET CARACTERISATION	24
1.1.1. Définition des alliances stratégiques	25
1.1.2. Caractérisation des alliances dans la littérature	30
1.1.2.1. Caractérisation des alliances selon l'intensité capitalistique.....	30
1.1.2.2. Caractérisation des alliances selon l'homogénéité des capacités.....	31
1.1.2.3. Caractérisation des alliances selon l'intensité concurrentielle.....	32
1.1.2.4. Caractérisation et management stratégique des alliances	35
1.2. LES ALLIANCES STRATEGIQUES, VERITABLES VECTEURS D'INNOVATION.	39
1.2.1. Distinction entre innovation ouverte et fermée	40
1.2.2. Distinction entre innovation-processus et innovation-output	41
1.2.3. Distinction entre innovation radicale (exploration) et incrémentale (exploitation).....	43
1.2.4. Synthèse de la vision par l'innovation.....	46
1.3. APPROCHES THEORIQUES DU MANAGEMENT STRATEGIQUE DES ALLIANCES SOUS L'ANGLE DE L'INNOVATION	51
1.3.1. La théorie des coûts de transaction sous l'angle de l'innovation	51
1.3.2. Les approches par les ressources sous l'angle de l'innovation.....	58
1.3.1.1. La Resource-Based View et les capacités dynamiques (RBV/CD) sous l'angle de l'innovation	58
1.3.1.2. L'approche par l'apprentissage organisationnelle et par les connaissances (AO / KBV) sous l'angle de l'innovation	65
1.3.1.3. Les approches relationnelle et par le réseau (ARs) sous l'angle de l'innovation.....	68
1.3.1.4. Synthèse des approches théoriques dans le management stratégique des alliances sous l'angle de l'innovation	70
1.4. TENSION ENTRE LES LOGIQUES D'EXPLORATION ET D'EXPLOITATION	77
SYNTHESE DU CHAPITRE 1.....	79
CHAPITRE 2. GESTION DE L'AMBIDEXTRIE	81
2.1. AMBIDEXTRIE : DEFINITION ET ENJEUX DANS LA RECHERCHE	82
2.2. LES FORMES D'AMBIDEXTRIE.	88
2.2.1. Ambidextrie structurelle.....	88
2.2.2. Ambidextrie contextuelle	90
2.2.3. Ambidextrie de réseau.....	94
2.3. GERER L'AMBIDEXTRIE	98
2.4. FOCUS SUR L'ALLIANCE MANAGER, MAILLON INDIVIDUEL SUSCEPTIBLE DE PORTER LES ENJEUX DE L'AMBIDEXTRIE AU SEIN DES ALLIANCES	103
SYNTHESE DU CHAPITRE 2.....	106
CHAPITRE 3. ROLES DES BOUNDARY-SPANNERS, ACTEURS-FRONTIERES DANS LA GESTION DE L'AMBIDEXTRIE	108
3.1. LES BOUNDARY-SPANNERS : DEFINITION ET CARACTERISATION.....	109
3.2. LES ROLES DU BOUNDARY-SPANNER.	115
3.2.1. Rôles identifiés du boundary-spanner : état des lieux.	115
3.2.2. Synthèse des rôles identifiés dans la littérature	120
3.3. LE ROLE DE L'ALLIANCE MANAGER COMME BOUNDARY-SPANNER DANS LA GESTION DE L'AMBIDEXTRIE.....	123
SYNTHESE DU CHAPITRE 3.....	127
SYNTHESE DE LA PREMIERE PARTIE.....	129

SECONDE PARTIE. DEMARCHE EMPIRIQUE.

CHAPITRE 4. CHOIX METHODOLOGIQUES ET PRESENTATION DE LA DEMARCHE EMPIRIQUE.....	137
4.1. CHOIX METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE	138
4.1.1. Le positionnement épistémologique et son implication méthodologique.....	139
4.1.2. Positionnement épistémologique adopté et questions de recherche	143
4.2. PRESENTATION DE LA DEMARCHE EMPIRIQUE.....	148
4.2.1. Ciblage et accès au terrain : une démarche en deux phases auprès d'ASAP France	149
4.2.2. Etudier la gestion de l'ambidextrie : niveau d'analyse pertinent.....	153
4.2.3. Constater l'ambidextrie : identification des innovations-output d'exploration et d'exploitation et mél préparatoire.....	156
4.2.4. Construction du guide d'entretien	161
4.2.4.1. Identification des formes d'ambidextrie	162
4.2.4.2. Articulation des logiques et utilisation du modèle ARA (Acteurs-Ressources-Activités).....	163
4.2.4.3. Identification des rôles des boundary-spanners dans l'ambidextrie.....	169
4.2.4.4. Identification de la performance issue de l'innovation	170
4.2.5. Méthode de traitement des données	172
SYNTHESE DU CHAPITRE 4.....	175
CHAPITRE 5. DESCRIPTION DES RESULTATS.....	180
5.1. DONNEES RECOLTEES AU COURS DE LA DEMARCHE EMPIRIQUE.....	181
5.1.1. Déroulement des phases de l'étude empirique	181
5.1.2. Description de l'échantillon	184
5.1.3. Description des projets	188
5.2. COMPRENDRE LE CONTEXTE DES PROJETS DU GROUPE DE REpondANTS.....	198
5.3. GRILLE D'ANALYSE FINALE SUITE AU CODAGE DANS NVIVO	239
SYNTHESE DU CHAPITRE 5.....	242
CHAPITRE 6. INTERPRETATION DES RESULTATS.....	244
6.1. FORMES D'AMBIDEXTRIE DANS LES ALLIANCES	245
6.1.1. Alliance manager et ambidextrie structurelle	246
6.1.1.1. Caractérisation de l'ambidextrie structurelle	246
6.1.1.2. Propositions de recherche associées à l'ambidextrie structurelle	256
6.1.2. L'ambidextrie contextuelle dans les projets étudiés.....	257
6.1.2.1. Caractérisation de l'ambidextrie contextuel au niveau individuel	257
6.1.2.2. Caractérisation de l'ambidextrie contextuelle à un niveau fonctionnel	267
6.1.2.3. Propositions de recherche associées à l'ambidextrie contextuelle individuelle et fonctionnelle.	281
6.1.3. L'ambidextrie de réseau dans les projets étudiés	283
6.1.3.1. Caractérisation de l'ambidextrie de réseau	283
6.1.3.2. Propositions de recherche associées à l'ambidextrie contextuelle individuelle et fonctionnelle.	292
6.1.4. Synthèse sur la caractérisation des formes d'ambidextrie dans les alliances	293
6.2. IDENTIFICATION DES ROLES DES MANAGERS D'ALLIANCES.....	296
6.2.1. Rôle de représentation interne et externe dans l'alliance	297
6.2.2. Rôle de hub informationnel.....	299
6.2.3. Rôle de traducteur dans l'alliance	301
6.2.4. Le rôle de coordinateur dans l'alliance	304
6.2.5. Le rôle d'architecte dans l'alliance.....	307
6.2.6. Autres rôles de l'alliance manager	310
6.2.7. Synthèse sur les rôles de l'alliance manager dans l'alliance au regard de l'ambidextrie contextuelle.....	317
6.3. ROLES DU MANAGER D'ALLIANCES DANS LA GESTION DE L'AMBIDEXTRIE.....	322
6.3.1. Eléments complémentaires de la grille d'analyse et gestion de l'ambidextrie	322
6.3.1.1. Focus de l'alliance manager dans les projets étudiés.	322
6.3.1.2. Implication de l'alliance manager dans les logiques d'exploration et d'exploitation.	325
6.3.1.3. Performance et difficultés rencontrées dans les projets	326
6.3.2. Rôles de l'AM dans la gestion de l'ambidextrie	329
SYNTHESE DU CHAPITRE 6.....	337

CHAPITRE 7. DISCUSSION DES RESULTATS	341
7.1. L'ALLIANCE MANAGER, CE BOUNDARY-SPANNER . . .	342
7.2. LA DYNAMIQUE DES ROLES AUX FRONTIERES INTERORGANISATIONNELLES ET LA PORTEE DES RESULTATS	348
7.3. RETOUR SUR LES QUESTIONS PROPRES A L'AMBIDEXTRIE.	352
7.4. PERTINENCE DES APPROCHES THEORIQUES ET FORMES D'AMBIDEXTRIE	357
7.5. USAGE DU MODELE ARA	372
SYNTHESE DU CHAPITRE 7.....	376
SYNTHESE DE LA SECONDE PARTIE.....	378
CONCLUSION	384
Synthèse de la recherche.....	384
Apports théoriques et managériaux de la recherche	385
Limites de la recherche.....	388
Perspectives de la recherche	390
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	393
ANNEXES	432