

Développer un avantage concurrentiel dans une entreprise à travers le choix stratégique du partenariat.

Darine BOUZIDI

Université de Annaba-Alger

Résumé :

Cet article vise à répondre à la question suivante : comment une entreprise développe un avantage concurrentiel à travers le choix stratégique du partenariat ?

Le modèle proposé soutient que cette entreprise peut améliorer sa compétitivité en mettant d'abord en œuvre une stratégie de structuration des coûts efficiente pour les activités de partenariat, la recherche de partenaires compétents, monter des liens de partenariat performant et un partage d'informations stratégiques au sein des relations duales. L'entreprise peut aussi améliorer sa compétitivité en mettant en œuvre une stratégie d'exploitation de son partenariat fondée sur l'apprentissage, la création de valeur et une forte intention stratégique.

Mots clés : Partenariat, avantage stratégique, la SSP, la SEP, compétences.

المخلص:

يهدف هذا المقال إلى الإجابة على التساؤل التالي: كيف يمكن لمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال الخيار الإستراتيجي للشراكة؟

يدعم النموذج المقترح كون هذه المؤسسة قادرة على تحسين تنافسيّتها بتطبيق إستراتيجية لهيكلية: تكاليف أنشطة الشراكة، اختيار شركاء يملكون مهارات، بناء علاقات شراكة ذات أداء عالي و تقاسم المعلومات الإستراتيجية ضمن هذه العلاقة الثنائية. يمكن للمؤسسة أيضا أن تحسّن من تنافسيّتها من خلال تنفيذ إستراتيجية لاستغلال شراكتها مبنية على التعلّم، خلق القيمة و درجة عالية من الاندماج الإستراتيجي.

الكلمات المفتاح: إستراتيجية الشراكة، الميزة التنافسية، إستراتيجية هيكلية الشراكة، إستراتيجية استغلال الشراكة، المهارات.

Introduction

Opter pour une stratégie de partenariat consiste, pour le fonctionnement de l'entreprise, à concentrer ses efforts sur les activités où elle se distingue du marché. Pour le reste des parties constitutives de son produit, elle devient dépendante d'autres entreprises avec lesquelles elle doit entretenir des relations étroites de partenariat, sous peine de ne pas pouvoir exploiter pleinement ses fonctions d'excellence. Le partenariat donc désigne le fait « de réfléchir et de passer à l'action ensemble.. en ce qui concerne l'organisation de l'activité de l'entreprise ». Ce qui signifie, qu'il y'a derrière le partenariat une vision d'ouverture de l'entreprise sur son environnement, principalement par le moyen de relations privilégiées avec ses fournisseurs, ses clients voire ses concurrents/

Développer un avantage concurrentiel dans une entreprise à travers le choix stratégique du partenariat.

Le partenariat est donc la combinaison à haut niveau de coordination¹ (Duffy,2008) et d'une interaction relationnel² (Koenig,1994) propre à repérer des partenaires coopératifs maîtrisant une expertise complémentaire ou additive qui permet d'engendrer une dynamique de création de valeur.

La conception de l'avantage concurrentiel évolue en conséquence : il ne s'agit plus seulement de se positionner, mais de développer des compétences spécifiques reconnues par le marché, et d'intégrer une dimension relationnelle dans le fonctionnement de la chaîne de valeur. En effet la stratégie de partenariat incarne une nouvelle façon de concevoir le management de l'entreprise, dans la mesure où sa mise en œuvre amène de nouvelles logiques d'actions qui modifient la manière traditionnelle de gérer les ressources matérielles, humaines et financières nécessaires à la création de valeur³.

Par ailleurs, les dynamiques de coopération que la stratégie de partenariat engendre demeurent risquées parce qu'elles ouvrent le cœur même de l'organisation sur des intervenants externes, jusqu'ici considérés comme de simples prestataires de services voire des concurrents. Elles demandent également une révolution radicale de la conception des liens avec l'environnement. La définition des frontières organisationnelles s'avère difficile. Elles ne peuvent plus être des zones bien contrôlées de l'organisation et la distinction entre cette dernière et ses partenaires s'estompe. La frontière devient un espace autonome d'échange, d'intercompréhension, qui se caractérise par sa perméabilité⁴.

La problématique de cet article traite la manière dont se développe un avantage concurrentiel dans un contexte où un ensemble d'entreprises doivent concilier autonomie et nécessité de la relation. Il s'agit donc de savoir comment un partenariat interentreprises peut atteindre un niveau d'excellence, sachant que cette entité hybride⁵ est différente du marché et de la hiérarchie. En effet, dans le marché les échanges sont régis par des mécanismes de prix et obéissent au jeu de l'offre et de la demande. Par ailleurs, dans l'entreprise intégrée, les liens hiérarchiques permettent d'assurer les fonctions de coordination et de contrôle de tâches. Mais dans un partenariat ?

Ainsi la question principale de recherche à laquelle l'article veut répondre :

-Comment se développe un avantage concurrentiel dans un contexte de partenariat ?

Cette problématique se rapproche davantage aux travaux qui se sont intéressés à la question « comment un partenariat interentreprises devrait-il être organisé? Quels sont les modes de gouvernance pertinents à un partenariat ? Mais elle cherche plutôt le lien entre les deux notions : stratégie de partenariat et avantage concurrentiel. En effet, ces derniers ont été surtout étudiés séparément. Cet article rejoint certains travaux qui tentent un rapprochement, en analysant des aspects nécessaires à l'avantage concurrentiel comme la création de la valeur dans le partenariat⁶ ou l'apprentissage collectif⁷ et autres. Pour répondre à la problématique définie, L'avantage concurrentiel via le partenariat :

Le point de départ de cette analyse est de considérer l'avantage concurrentiel d'une entreprise non pas comme une question de positionnement où il suffit d'occuper un segment stratégique et d'ajuster les forces et les faiblesses de l'entreprise aux opportunités et menaces de son environnement mais l'avantage concurrentiel dépend de l'attrait du produit de l'entreprise, qui est en fonction de la valeur créée par les caractéristiques du produit.

Donc on peut considérer que les compétences de l'entreprise peuvent se matérialiser dans son produit, sous forme de caractéristiques. Comme le prix, la qualité, la vitesse, le service après-vente, la gamme de produits, la couverture du marché et autres. Ainsi, il y a un avantage concurrentiel si les compétences de l'entreprise sont intégrées dans son produit sous la forme de caractéristiques, qui créent plus de valeur perçue par les clients, comparativement aux compétences des autres entreprises.

Toutefois, les entreprises ne peuvent pas, généralement, développer des compétences distinctives par rapport à leurs concurrents pour toutes les caractéristiques de leurs produits. Les entreprises choisissent en général les attributs sur lesquels elles vont être leaders : « No firm will likely be uniquely superior on every attribute for every consumer group »⁸.

Ce lien entre la compétence et l'avantage concurrentiel est un concept très important voire incontournable. On parle de plus en plus de « competence based competition »⁹. Cette conception considère que c'est le client qui détermine quelle entreprise dispose d'un avantage concurrentiel sur les autres. Et ça en postulant qu'une entreprise est plus compétente si elle crée plus de valeur à ses clients par ses produits.

En ce qui concerne l'entreprise en partenariat, son environnement évalue ses compétences de la même façon que les autres entreprises. On peut considérer que cet environnement constitue un espace de transactions parce que c'est là où se négocient et s'échangent les compétences des entreprises et les ressources qui vont permettre de les créer. De plus, l'entreprise qui choisit la stratégie de partenariat est appelée constamment à contacter, négocier et contracter avec des intervenants et dans ce cas, la notion d'espace de transaction souligne la nécessité pour une relation de partenariat d'être un espace autonome, ouvert, perméable au partage des connaissances et de l'innovation dont dépendra le succès concurrentiel de l'entreprise en partenariat.

L'entreprise en partenariat établit des liens de coopération avec ses partenaires, qui sont associés à son effort pour créer la valeur. Ceci s'explique par le fait que la chaîne de valeur d'une entreprise en partenariat est une chaîne d'interconnexion de plusieurs nœuds liés, les uns aux autres selon une certaine structure, et l'opérationnalité d'un nœud peut affecter le coût et l'efficacité des autres nœuds d'une manière directe ou indirecte. Ainsi, pour développer un avantage concurrentiel, il faut assurer une bonne coordination entre les multiples nœuds du partenariat, ainsi qu'une bonne gestion de l'ensemble du « système de valeur ». Nous signalons que la particularité de ce dernier est qu'il n'est plus géré par des relations hiérarchiques, mais plutôt par la négociation, puisque les partenaires sont généralement indépendants. L'avantage concurrentiel de l'entreprise via le partenariat dépendra donc de la mise en place, avec ses partenaires, d'un processus de création de compétences qui va se refléter dans son produit sous forme de caractéristiques.

Plusieurs facteurs peuvent influencer sur ce processus comme la nature des partenaires, leur compétitivité et la qualité des relations qu'ils vont établir avec l'entreprise. Celle-ci doit définir une orientation stratégique pour mettre en œuvre un processus de collaboration en tenant compte de son espace de transaction c'est-à-dire les attentes des clients, la force de ses concurrents, l'évolution technologique et les différents détenteurs d'intérêt (stakeholders). Dans ce cadre, l'entreprise en partenariat sera d'abord amenée à prendre des décisions pour structurer l'ensemble des activités de partenariat. Par la suite, elle devra gérer ces relations en vue de créer des compétences. Cette approche est assez

Développer un avantage concurrentiel dans une entreprise à travers le choix stratégique du partenariat.

semblable de la conception de Gulati (1999)¹¹ pour qui les partenariats sont des arrangements organisationnels très complexes et dont la gestion inclut l'élaboration des alliances et la gestion des relations avec les partenaires.

Considérons que l'ensemble des décisions que prend l'entreprise pour choisir ses partenaires et modéliser son partenariat constitue la stratégie de structuration du partenariat (SSP), tandis que l'ensemble des décisions pour gérer les différentes relations établies de partenariat, constitue la stratégie d'exploitation du partenariat (SEP), et que ces stratégies sont le fondement de l'avantage concurrentiel. Sous l'angle de l'approche basée sur les ressources, la SSP a pour objet de permettre à l'entreprise d'avoir accès aux ressources et compétences nécessaires pour être compétitive, quant à la SEP, elle porte sur l'agencement de ces ressources et compétences, montrant ainsi l'utilisation de l'entreprise des ressources que le partenariat lui donne accès.

En représentation graphique, on peut résumer ce qui a été dit, et affirmer la place de la SSP et la SEP pour fonder les compétences de l'entreprise en partenariat. Plus ces compétences attirent les clients plus l'avantage concurrentiel est important et inversement.



En somme, on peut distinguer dans l'action managériale d'une entreprise en relation de partenariat deux orientations, l'une pour structurer la relation et l'autre pour assurer le bon fonctionnement. Il est opportun d'explicitier davantage le contenu de ces stratégies et de leur lien avec l'avantage concurrentiel.

I- Stratégie de structuration du partenariat :

Elle porte essentiellement sur l'élaboration et l'organisation des relations avec les partenaires. L'objectif principal de la SSP est de permettre à l'entreprise de s'assurer que le partenariat soit de nature à lui permettre de créer un avantage concurrentiel. L'identification des éléments de cette stratégie suit principalement les résultats des études antérieures, qui permettent de fonder le lien entre l'avantage concurrentiel et les caractéristiques structurelles du partenariat. Trois composantes de la SSP ont été identifiées :

- La performance des liens de la coopération ;
- La compétitivité des partenaires ;
- Le partage de l'information stratégique.

I- 1 La performance des liens de la coopération :

Comme on l'a signalé précédemment, le nœud du partenariat est lié à un autre selon un cadre relationnel qui fixe les règles de fonctionnement et l'objectif commun. Dans cette perspective, l'entreprise peut organiser des relations avec ses partenaires selon trois grands choix stratégiques : faire, faire faire ou faire ensemble.

L'option faire consiste à compter sur ses propres moyens pour réaliser la totalité d'une activité ou d'un projet. Ce qui implique le développement de ressources et de compétences à l'interne, ce qui veut dire un avantage de ne pas inclure des coûts de transaction, mais cela n'est pas toujours possible. L'entreprise choisit cette option pour les activités qu'elle considère indispensable à garder, et qui seront enrichies par les savoir-faire distinctifs de ses partenaires via des stratégies de faire faire ou de faire ensemble.

Le faire faire consiste à confier à un partenaire l'exécution d'une activité ou d'un projet, généralement à travers un lien de fourniture ou de sous-traitance, et ca dans une logique de complémentarité des compétences.

Le choix faire ensemble ajoute plus de complexité, puisqu'il consiste à mettre en commun des ressources en vue d'une collaboration plus étroite, il se répercute d'une manière directe sur les routines organisationnelles de l'entreprise puisque faire ensemble exige l'adaptation de celle-ci.

La SSP relative aux options stratégiques citées ne peut fonder un avantage concurrentiel que si les relations établies n'engendrent pas de coûts qui nuisent à la compétitivité de l'entreprise. En effet, les interconnexions ne créent pas un avantage concurrentiel que si elles permettent de réduire les coûts ou de renforcer la différenciation suffisamment pour compenser les coûts supplémentaires qu'elles engendrent¹².

La SSP atteint ses objectifs si elle permet d'éviter une augmentation de ses coûts et de les réduire afin de réaliser des gains de compétitivité.

I- 2 La compétitivité des partenaires :

Pour atteindre un avantage concurrentiel, l'entreprise doit s'entourer de partenaires ayant des compétences, et dont la mise en relation doit amener des performances que l'entreprise seule ne peut les réaliser.

Ce point de vue est partagé par l'approche basée sur les ressources qui soutient que se sont les ressources distinctives qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel. Or, une entreprise ne peut souvent pas à elle seule posséder toutes les ressources nécessaires, parce que par hypothèse, ces ressources sont très difficilement mobiles et il n'y a pas un marché pour les échanger. De ce fait, pour une entreprise qui opère en partenariat, l'élaboration de relation doit se faire avec des entreprises compétitives, ayant des ressources stratégiques rares, créatrices de valeur et non substituables.

I- 3 La veille stratégique :

La veille stratégique est aussi une composante de la SSP susceptible de générer un effet positif sur les compétences de l'entreprise en partenariat.

Il faut signaler que plusieurs théories ont souligné l'importance de l'information en tant que facteur de compétitivité tel que la RBV ou encore Porter et Millar¹³ qui mentionnent que l'information contribue à consolider un avantage concurrentiel en indiquant à l'entreprise de nouvelles façons pour dépasser ses concurrents.

Beaucoup d'auteurs ont soutenu cette conception et ont mis en évidence le lien entre l'innovation et la qualité de la relation des entreprises en partenariat et leur environnement¹⁴. L'information stratégique ne constitue pas en elle-même une ressource de valeur, mais c'est un élément essentiel pour l'adjonction de valeur en partenariat, car elle permet de saisir ou d'identifier une opportunité ou une menace sur un marché et engendre ainsi des décisions stratégiques.

Développer un avantage concurrentiel dans une entreprise à travers le choix stratégique du partenariat.

La notion de veille stratégique donne également tout son sens à la SSP car elle souligne qu'il faut plus que des partenaires compétents et un contrôle des coûts pour avoir un avantage concurrentiel, mais les entreprises qui veulent se démarquer de leurs concurrents doivent chercher continuellement à innover et améliorer leurs produits via le partage de l'information stratégique.

En somme, la SSP peut être considérée comme nécessaire pour développer un avantage concurrentiel, mais ne peut être suffisante parce que même si l'entreprise possède ou a accès à des ressources et compétences distinctives, il faut que celles-ci soient exploitées en collaborations avec les partenaires, de manière à atteindre l'excellence¹⁵.

II- La stratégie d'exploitation du partenariat :

Notre revue de littérature nous permet de dire que l'atteinte d'un niveau de compétitivité élevé, en contexte de partenariat, nécessite la présence de deux éléments : l'apprentissage entre les partenaires permettant un transfert de connaissance, de même qu'une interdépendance entre les nœuds du partenariat afin de créer de la valeur au sein de la relation.

Pour ce qui est de l'apprentissage, son importance est due au fait que l'avantage concurrentiel est souvent lié à une connaissance spécifique de l'entreprise qui permet de créer de la valeur à partir de facteurs de production d'une manière relativement unique.

La problématique de la connaissance dans le cadre de la SEP est de définir les actions managériales qui feront en sorte que le partenariat devienne un système qui crée, applique et partage des connaissances organisationnelles pour atteindre des objectifs stratégiques.

En ce qui concerne la création de la valeur, le partenariat amène des performances supérieures si ce partenariat se traduit par un effort collectif et une synergie qui repose sur une intégration et une interdépendance entre les différents nœuds de partenariat, parce que ce dernier est plus qu'une simple juxtaposition de partenaires. Plus la relation entre l'entreprise et ses partenaires est une relation de proximité et d'intelligence, plus la confiance croit, plus la relation devient plus profitable réciproquement.

Le troisième élément de la SEP est le degré d'intention stratégique que manifeste l'entreprise vis-à-vis du partenariat afin que ce dernier contribue à sa compétitivité.

III- 1 L'apprentissage dans le partenariat :

Le management de la connaissance est au cœur de la stratégie dans la nouvelle économie. Et la connaissance peut être à l'origine d'un avantage concurrentiel à cause d'un effet d'entraînement : plus une entreprise sait plus elle est toujours prête à acquérir un savoir complémentaire au sien, qui lui permettrait d'exceller davantage.

En ce qui concerne l'entreprise en partenariat, la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage nécessite une démarche stratégique, avec comme première étape de prendre conscience qu'il existe une différence entre les connaissances que possèdent chaque partie et dont la mise en interaction peut mener à un avantage concurrentiel, notamment par l'innovation collective et l'intégration des compétences.

Rolland (2000)¹⁶ élargit la problématique de l'apprentissage et soutient que les différents mécanismes ne peuvent être efficaces sauf dans un contexte favorable, ce

dernier est en fonction de deux facteurs : la volonté d'échange et la capacité d'apprentissage.

Finalement signalons que c'est l'utilisation de la connaissance qui permettra de créer des caractéristiques distinctives dans le produit, c'est de la mise en pratique de la connaissance collectée dans le partenariat que dépendra de plus l'avantage concurrentiel.

II- 2 La création de la valeur dans le partenariat :

La problématique de l'apprentissage dans le partenariat concerne essentiellement les connaissances et le savoir et plus généralement les éléments intangibles de la stratégie. La création de valeur porte plutôt sur des éléments tangibles.

Plusieurs recherches ont porté sur la notion de la création de valeur au sein d'un partenariat, notamment celle de Hankson (1987)¹⁷. D'après cet auteur, les interactions au sein d'un partenariat mettent en présence des acteurs, des activités et des ressources. Dans ce contexte, la création de valeur consiste pour les différents nœuds du partenariat à accomplir leurs activités et les combiner avec les activités et les savoir-faire des partenaires. La création de valeur nécessite donc une intégration progressive fondée sur la base d'un continu des tâches des différentes activités, de sorte qu'une synergie se développe dans le partenariat.

D'autre part l'interdépendance qui peut se créer entre les partenaires augmente les coûts de sortie de la coopération et réduit le risque de l'opportunisme, ce qui est de nature à augmenter le niveau de confiance, contribuant ainsi à un meilleur esprit de partenariat.

II- 3 La stratégie implicite :

Combien même les différents éléments de la SEP sont importants, c'est la volonté de l'entreprise de définir des plans d'actions coordonnés avec ses partenaires et d'investir des ressources qui fera des hausses de performances envisageables. Cela amène à dire que la stratégie implicite est un facteur explicatif de l'avantage concurrentiel de l'entreprise en partenariat.

Viola¹⁸ a compté quatre stratégies implicites de la relation duale : l'apprentissage, le contrôle, l'échange et l'intelligence qui reflètent parfaitement la nature paradoxale de la relation de partenariat et qui expliquent certains de ses phénomènes.

L'étude du fonctionnement des partenariats surtout dans une perspective stratégique a permis de constater que l'innovation et la création de la valeur peuvent exister d'une façon informelle, c'est-à-dire résultant d'une démarche non-structurée¹⁸. Mais ces éléments peuvent aussi être causés par une intention stratégique de l'entreprise et dans ce cas l'impact de la SEP sur l'avantage concurrentiel sera plus important. Car en s'impliquant davantage avec les dirigeants des entreprises avec qui elle coopère, l'entreprise va influencer sur l'évolution de ses partenaires et va les amener à converger plus rapidement vers un meilleur soutien de son avantage concurrentiel¹⁹. D'un autre point de vue, la coopération doit être inscrite dans le moyen et le long terme et reposer sur la confiance.

Ainsi la mission de l'entreprise en partenariat dans la recherche de l'avantage concurrentiel passe par un développement volontaire et planifié de l'environnement interne où les différents partenaires coordonnent leurs activités de manière à créer des interactions et générer des processus novateurs et des résultats positifs.

III- La compétence de partenariat :

Développer un avantage concurrentiel dans une entreprise à travers le choix stratégique du partenariat.

Sachant que la question de recherche consiste à savoir comment une entreprise en partenariat développe un avantage concurrentiel. L'examen de différents travaux sur le partenariat permet de répondre que cette entreprise doit définir une SSP et une SEP pour parvenir à cette fin. Ainsi, l'avantage concurrentiel peut être défini comme une fonction des composantes des deux stratégies et qui sont : la compétitivité des partenaires, la compétitivité des liens de partenariat et le partage de l'information stratégique, pour ce qui est la SSP, et la création de valeur, l'apprentissage et l'intention stratégique pour la SEP.

Il faut reconnaître qu'il peut s'avérer difficile, pour une entreprise en partenariat, d'implanter et maîtriser simultanément toutes ces composantes stratégiques. Nous définissons la compétence de partenariat comme la capacité de développer un avantage concurrentiel en s'appuyant simultanément sur tous les éléments stratégiques décrits en haut, plus l'avantage concurrentiel est fondé sur les différentes composantes de la SSP et la SEP, plus la compétence de partenariat de l'entreprise est considérée comme forte.

La compétence de partenariat signifie donc pour l'entreprise être sélective en choisissant ses partenaires, tout en sachant mettre fin à des relations qui sont inefficaces. C'est également l'établissement des liens de coopération gagnant-gagnant, Porter d'ailleurs mentionne que l'obtention d'un avantage concurrentiel dépend de la gestion du système global qui entoure l'entreprise. La compétence de partenariat se traduit par une volonté d'actions collectives qui génère une sorte de système de valeur reposant sur une bonne coordination des activités interdépendantes (Porter, 1993), de même que sur l'innovation et le changement, ces derniers permettent à l'entreprise de donner un caractère durable et défendable à son avantage concurrentiel.

Cette définition de la compétence de partenariat se rapproche de la conception de (Durand, 1997)²¹, qui considère qu'une compétence est la capacité d'intégrer un savoir, un savoir-faire et un savoir-être. Ainsi, on peut dire que la compétence de partenariat est fondée sur « le savoir du partenariat » qui est l'ensemble des connaissances sur l'objet du partenariat à travers un apprentissage auquel les partenaires participent. « Le savoir-faire du partenariat » qui se réfère à la création de valeur par une grande interdépendance entre les chaînes de valeur, mais aussi aux technologies et techniques de gestion utilisées. « Le savoir-être en partenariat » porte sur le comportement envers le partage de l'information et la connaissance et la création des synergies. A ces trois éléments on peut ajouter un quatrième qui est « le savoir-qui en partenariat » c'est-à-dire la qualité des décisions que prend l'entreprise pour choisir ses partenaires. En effet, plus le choix s'avère judicieux, moins il sera difficile de mettre en œuvre ses stratégies.

Conclusion :

Le management d'une entreprise en partenariat peut être considéré comme une démarche stratégique permettant de développer un avantage concurrentiel, dans la mesure où son partenariat l'aide à enrichir ses compétences et à mieux faire face à ses concurrents.

Le modèle proposé stipule que l'avantage concurrentiel d'une entreprise en partenariat peut être défini comme une fonction des différentes composantes de deux

volets. Le premier volet est la stratégie de structuration du partenariat qui regroupe l'ensemble des décisions que prend l'entreprise pour choisir ses partenaires et organiser son partenariat. Ainsi les éléments déterminants de l'avantage concurrentiel sont la compétitivité des partenaires et la veille stratégique et la compétitivité des relations de partenariat. Le second volet est la stratégie d'exploitation du partenariat qui porte sur la gestion des différents processus du fonctionnement de la chaîne de valeur en partenariat : la création de valeur, l'apprentissage et la stratégie implicite.

En effet, la stratégie de dotation porte essentiellement sur la structuration des relations entre les partenaires. Cette structuration dépend principalement du choix de la logique du partenariat entre complémentarité et additivité, entre faire, faire faire, et faire ensemble qu'a effectué l'entreprise pour chaque activité de sa chaîne de valeur. Toutefois, cette stratégie ne contribue à fonder un avantage concurrentiel que si la structure des relations en place n'engendre pas de coûts qui grèvent sa compétitivité, et s'il y a un partage d'informations stratégiques entre les différents membres du partenariat, parce que pour se démarquer réellement de leurs concurrents, les entreprises doivent continuellement chercher à innover et à capter l'information stratégique pour le faire.

Quant à la stratégie d'exploitation, celle-ci a pour objet d'amener l'entreprise travaillant en partenariat à développer des compétences à partir des interactions existantes entre ses partenaires et ce, en s'assurant qu'un effort collectif permette l'innovation et le changement au sein de la relation interentreprises, sinon cette dernière perd de sa pertinence. Le principe est que la stratégie d'exploitation de l'entreprise en partenariat doit conduire à une perméabilité progressive des frontières des organisations partenaires, à une plus grande «ouverture» de la part de leurs dirigeants, et à une modification de leurs représentations sociales, en vue de mettre en place des routines conjointes de gestion, de nouvelles règles d'action, de nouvelles formes techniques, sociales, et organisationnelles destinées à créer des compétences distinctives qui seront présentes ultérieurement dans le produit. Cet effort se justifie par le fait qu'il existe une différence entre les connaissances et les savoir-faire que possède chaque entreprise et dont la mise en interaction peut être réciproquement bénéfique et traduit les défis managériaux qu'affronte l'entreprise en partenariat.

Références :

- 1- Duffy R.S., (2008) « Towards a better understanding of partnership attributes : an exploratory analysis of relationship type classification », *Review of Financial Economics*, 37, pp, 228-244.
- 2- Koenig G., (1994) « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, pp.13-25
- 3- Paché G., Paraponaris C., (1993) « L'entreprise en réseau », Que sais-je, PUF, Paris.
- 4- Josserrand E., (1997) « La structuration d'une entreprise en réseau », VIème conférence de l'AIMS, Montréal, Canada.
- 5- Williamson O.E., (1985), « The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting », Free Press, New York.
- 6- Mari I., (1996) « Quelques pistes sur les leviers de la création de valeur au sein des entreprises en réseau », IIIème colloque international de management des réseaux des entreprises, Lausanne, Suisse.
- 7- Jaccob R., Julien P., Raymond L., (1997) « Compétitivité, Savoirs Stratégiques et Innovation : les Livres de l'Apprentissage Collectif en contexte réseau », *Revue Gestion*, 22, pp ,93-100.
- 8- Bogner W.C., Thomas H., (1996) « From Skills to Competencies : the Play Out of Resources Bundels Across Firm » .
- 9- Hamel G., Heene A., (1994) «Competence-Based Competition », Chichester, Wiley.

Développer un avantage concurrentiel dans une entreprise à travers le choix stratégique du partenariat.

- 10- Porter M.E., (1993) « L'avantage concurrentiel des nations », Inter-Edition, Paris .
- 11- Gulati R., (1999) « Network Location and Learning : Influence of Network Ressources and Firm Capabilities on Alliance Formation », Strategic Management Journal, 20, pp.397-420.
- 12- Porter M.E., (1986) « L'avantage concurrentiel », Inter-Edition, Paris .
- 13- Porter M.E., Millar V.E., (1991), « How information gives you competitive advantage », Harvard Busin.
- 14- Rizzoni A., (1994) « Technology and Organization in Small Firms : an Interpretative Framework », Revue d'Economie Industrielle, Vol. 67.ess Review.
- 15- Grant M.R., (1991) « The Resource –Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation », California Management Review.
- 16- Rolland N., (2000) « L'apprentissage organisationnel des compétences managériales dans les alliances stratégique : une approche par le management de la compétence », Communication publiée à la IXème conférence de l'AIMS, Montpellier, France.
- 17- Hakansson H., (1987) « Industrial Technological Developement », Croom Helm, London.
- 18- Viola J.M., (2000) « la gestion stratégique de la relation duale », Thèse présentée en vue de l'obtention du grade PH.D en Administration, Université de Montréal.
- 19- Lipparini A., Lorenzoni G., (1994) « Report on the Italian Packaging Machinery Industry, Origin, Development and Condition for its Implementation », Cité par Ketata N., Poulin D., Bergeron F., Forowicz ., (1998) « Etudes des alliances France-Québec : un regard sur la mondialisation des PME Québécoises », Communication présentée au 4^{ième} congrès International Francophonesur la PME.
- 20- Nohria N ., Eccles R.G., (1992) « Networks and Organizations », Harvard Business School Press, Boston.
- 21- Porter M.E., (1993), Opcit, p. 249.
- 22- Durand T., (1997) « Savoir, Savoir-faire et Savoir- être : repenser les compétences de l'entreprise », VIème conférence de l'AIMS, Montréal, Canada.