

GERER LES ALLIANCES STRATEGIQUES :

UN ECLAIRAGE PAR LES INTERFACES ET LES ACTEURS-FRONTIERES ?

Auteurs

(stade révision – anonymat)

Résumé

Pour soutenir la réussite d'une alliance stratégique, la question du management des interfaces de l'alliance apparaît intéressante à étudier. Or, peu de recherches ont étudié cette « question-frontières » dans les alliances. Au travers dix-huit alliances, la recherche éclaire l'importance de la prise en compte des boundary-spanners, ces acteurs-frontières chargés du management des alliances. Cette étude exploratoire permet d'identifier le rôle de ces acteurs dans une perspective dynamique et de caractériser le concept d'interfaces au travers de plusieurs dimensions (degré de porosité, étendue, rigidité et compatibilité de l'interface). La discussion, les limites et les perspectives de la recherche sont présentées.

Mots clef : Alliances stratégiques ; Interfaces ; Acteurs-frontières / boundary-spanners.

Introduction

Depuis les années 1980, les alliances stratégiques ont fait l'objet d'une vaste littérature. Dans un contexte d'hypercompétition et de globalisation (D'Aveni, 2010 ; Hermelo et Vassolo, 2010 ; Hitt et al, 2012), elles permettraient à des organisations de poursuivre leurs activités en adoptant une forme plus flexible (Garrette et al, 1999 ; McGrath et Kim, 2013). En tant que moyens de croissance externe permettant de s'adapter aux évolutions des marchés internationaux, les alliances, tout comme les fusions-acquisitions, constituent des rapprochements d'entreprises sources d'avantages compétitifs (Nekhili et al, 2010).

Cependant, à la différence de la littérature sur l'expansion des multinationales et d'autres opérations de croissances externes (Ferreira et al, 2014 ; Amann et al, 2014), la littérature sur les alliances stratégiques fait état d'un taux d'échec relativement élevé (Harrigan, 1988 ; Das et Teng, 1999 ; Bamford et al, 2004). Si diverses recherches se sont intéressées aux facteurs d'échec des alliances, une partie de la recherche s'est également intéressée aux facteurs de succès (Burner et Spekman, 1998 ; Meschi, 2003, 2006 ; Cheriet et al, 2008 ; Blanchot et Guillouzo, 2011 ; Triki et Moalla, 2013). Parmi les recherches traitant des alliances stratégiques, la question de la gestion des interfaces a été identifiée comme un élément essentiel au succès d'une alliance (Blanchot et Guillouzo, 2011). Or, bien que le concept d'interface soit étudié régulièrement dans divers domaines, comme en informatique, sociologie, chimie, etc (Lin et al, 2015), le concept d'interface interorganisationnel est paradoxalement peu étudié en sciences de gestion (Wren, 1967 ; De Blok et al, 2014 ; Ahn et al, 2016).

Dans la continuité des questionnements de Wren (1967), la recherche aborde le concept d'interface dans le cadre de la théorie des organisations, sous l'angle du système, considérant l'interface comme le point de contact entre des organisations autonomes agissant de façon interdépendante et amenées à coopérer pour atteindre des objectifs communs. Si le concept constitue un acquis terminologique, support à des perspectives théoriques diverses, le concept en soi manque d'opérationnalisation, alors que selon Wren (1967), il constitue un outil de compréhension des problèmes interorganisationnels, poussant la littérature à effectuer un appel pour une caractérisation plus profonde du concept (De Blok et al, 2014 ; Lin et al, 2015 ; Lobre-Lebraty, 2015 ; Albers et al, 2016). Qu'est cette interface, pour que l'on puisse la gérer ?

Pour étudier l'interface d'une alliance, les managers d'alliance semblent constituer des acteurs pertinents. Etant positionnés aux frontières de celles-ci, ils peuvent être considérés comme des boundary-spanners susceptibles de coordonner les flux et maîtriser ainsi certains enjeux du management des alliances, conditionnant d'une certaine mesure le succès-même de l'alliance (Hsu et al, 2007 ; Brion et al, 2012). En ce sens, étudier leur action permettrait potentiellement de mieux comprendre ce qu'est une interface interorganisationnelle comme celle de l'alliance. La problématique de la recherche est donc la suivante : comment l'action de managers d'alliances permet-elle de mieux comprendre le concept d'interface ?

Après avoir présenté dans une première partie l'intérêt d'étudier les interfaces des alliances, au travers de la focalisation sur les acteurs frontières de l'alliance dans une deuxième partie, 18 projets d'alliance sont analysés, dans le cadre d'une étude exploratoire présentée dans une troisième partie. La recherche menée montre que les managers d'alliance assurent la continuité des frontières. Pour cela, ils mettent en œuvre divers rôles de façon dynamique au cours de l'alliance. Les apports de la recherche se situent dans une double direction : celle du rôle des boundary-spanners dans les alliances stratégiques, qui permet de mieux comprendre le quotidien des acteurs frontières dans les relations inter-organisationnelles, et celle des enjeux qui se déroulent aux frontières des alliances stratégiques, qui permet de mieux comprendre le concept d'interface.

Les alliances face au management des interfaces

Depuis plusieurs décennies, les alliances se sont multipliées. Dans un environnement changeant, globalisé et hypercompétitif (Yoshino et Rangan, 1995 ; Ireland et al, 2002 ; D'Aveni, 2010), les organisations se sont parfois retrouvées devant des difficultés d'adaptation, n'arrivant pas à atteindre une taille suffisante sur le marché ou à accéder rapidement à des technologies, ressources ou marchés nécessaires à leur survie, etc avec leurs propres ressources. Le recours à une croissance externe, via la formation d'alliances ou encore des opérations de fusions-acquisitions, est apparu comme une solution pertinente pour réussir rapidement ces challenges.

Considérées comme un moyen de survivre et obtenir un avantage compétitif sur un marché (Luo et al, 2007 ; Rothaermel et Deeds, 2004), les alliances font l'objet d'une variété de définitions dans la littérature académique. Selon Judge et Dooley (2006, p.23), les alliances sont des « *accords coopératifs inter-firmes visant à poursuivre des objectifs stratégiques mutuels* ». Les partenaires d'une alliance sont engagés 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.* » (Ruffio et al, 2001, p. 76). Selon Kin (2016, p.29), l'alliance constitue « *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 constitue un lieu de mutualisation et d'échange de ressources (similaires ou complémentaires) et suppose un partage équitable des résultats* ».

La mise en contact de partenaires, la recherche de durabilité, de partage de ressources, l'existence de liens formels ou informels, etc, mettent en évidence la question des échanges qui peuvent s'avérer cruciaux pour la pérennité ou le succès d'une alliance. De tels échanges se réalisent au niveau des interfaces de l'alliance.

Gérer les interfaces ou les frontières d'une alliance¹, c'est assurer le processus de « *définition et d'action au niveau des limites organisationnelles en identifiant ce qui est interne et externe à l'organisation ainsi que ce que l'organisation partage avec les autres* » (Vasconcelos et Ramirez 2011, p. 238). Puisque l'interface constitue le lieu où les organisations se rencontrent (Wren, 1967), et échangent diverses ressources, comme les informations, les biens et les savoir-faire (Kale et al, 2000 ; Lin et al, 2015), gérer les interfaces représente un enjeu potentiellement stratégique pour assurer le succès de relations inter-organisationnelles (RIO).

Alors que Stadler (2013) les considère comme cruciales, la question demeure pourtant relativement peu explorée dans un contexte d'alliances. Les recherches sur le management des alliances étudient régulièrement et pertinemment les déterminants du succès des alliances, qui justifient l'intérêt d'une croissance externe, des questions de structure et gouvernance des alliances afin de faciliter la mise en œuvre opérationnelle, le contrôle des alliances, l'apprentissage et l'innovation en leur sein (Lin et Cheng, 2010 ; Di Guardo et Harrigan, 2012).

Pourtant, étudier la façon dont l'action est menée aux interfaces de l'alliance reflète des enjeux de management stratégique² que peuvent connaître les diverses configurations de relations interorganisationnelles (RIO). En effet, comprendre ce qui se déroule aux interfaces permettrait de mieux maîtriser les enjeux du système que constitue l'alliance voire de mieux définir les stratégies assurant la compétitivité des firmes mises en relation par ces RIO. Par le management de la qualité, Mellat-Parasta et Digman (2008) montrent que le management des frontières est essentiel dans la réussite de RIO comme les alliances ou les réseaux. Fulconis et Joubert (2009) étudient les mécanismes de gestion dans les pôles de compétitivité, mettant en évidence l'importance d'entretenir des relations aux interfaces des organisations. Adam-Ledunois et Renault (2013) suggèrent de dépasser les frontières organisationnelles pour évoluer dans des interfaces interorganisationnelles, voire de réseau, ce qui permet de structurer et fiabiliser l'écosystème d'une organisation. En ce sens, l'interface naît d'un besoin des entreprises d'échanger pour atteindre leurs objectifs, et elle se révèle par la constatation d'une coordination interorganisationnelle (Wren, 1967).

¹ Dans le cadre de cette recherche, nous considérons que ces deux termes sont équivalents. En effet, la recherche utilise régulièrement les deux acceptions de façon synonyme (Sayles, 1974 ; Druskat et Wheeler, 2003 ; Lin et al, 2015). Cependant, sur le plan sémantique, nous pouvons constater des différences de considération dans les recherches : la frontière peut être observée comme une limite objective séparant deux éléments aux propriétés différentes, tandis que l'interface représente plus largement une zone de communication possible entre ces deux éléments. Ainsi, l'interface, comme zone de contact, semble représenter un espace potentiel d'échange, caractérisé par les opportunités de contact, dans un mouvement de possible création (« qu'y a-t-il entre deux éléments ? »), tandis que la frontière tend à poser des barrières dans un mouvement de restriction, caractérisé par la différenciation (« comment séparer ? »). Nous pouvons dire en ce sens qu'une interface se concrétise lorsqu'il devient possible d'interagir et échanger à la frontière.

² Le management stratégique 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)

Gérer les interfaces n'est cependant pas sans risques. Autour du concept de coopétition et d'équilibre entre partage et préservation de ressources, Fernandez et Le Roy (2010) rappellent que lorsque deux entreprises décident de coopérer, les interfaces nées de la coopération entre partenaires peuvent fragiliser la structure de ces derniers. Or, dans les alliances, la question des ressources à partager et des attendus de résultats constitue régulièrement un point important qui conditionne la formation d'une alliance mais aussi sa viabilité, conduisant à des tensions aux interfaces (Forgues et al, 2006). Nous pouvons supposer que les alliances sont particulièrement sujettes à des problématiques de management d'interfaces, et qu'elles constituent ainsi un terrain adéquat pour comprendre ce concept.

Dans la littérature, le concept d'interface apparaît comme un acquis, ayant été défini (Wren, 1967) et étudié dans divers domaines : informatique, sociologie, chimie, système d'information, etc (De Block et al, 2014 ; Lin et al, 2015 ; Ahn et al, 2016). En sciences de gestion, diverses recherches se sont attachées à mieux comprendre le concept en pratique et à en identifier des typologies. Albers et al (2016) rappellent que l'interface entre les partenaires d'une alliance est une clé du pilotage des alliances, même si elle est peu étudiée en tant que telle. De même, De Blok et al (2014) montrent que les recherches sur le concept d'interface demeurent en pratique rares. Focalisés sur le secteur de la santé, ils proposent d'identifier ainsi une typologie d'interfaces établies pour gérer les interactions, qui sont principalement interfonctionnelles, technologiques et tournées vers la satisfaction du patient. Lin et al (2015) prennent en compte l'imbrication multi-niveaux des interfaces, mettant en évidence l'articulation entre individus et fonctions, pour comprendre les enjeux de relations client-fournisseur, au travers de la relation entre un prestataire de services et un producteur engagés dans la cocréation de valeur. Traitant de l'existence potentielle d'une « théorie des interfaces », Lobre-Lebraty (2015) étudie des milieux aux propriétés différentes (groupes d'individus aux cultures et préoccupations diverses), pour lesquels des flux entrants et sortants montrent que l'interface est un lieu d'action qu'il faut prendre en compte pour mieux piloter les éléments d'un système. Ces diverses recherches permettent de décrire des interfaces dans diverses directions (application à divers secteurs, identification de divers niveaux, etc). Cependant, malgré ces recherches, les interfaces interorganisationnelles des alliances apparaissent peu étudiées en tant que telles. Il manque ainsi paradoxalement au concept une opérationnalisation éclairant le fonctionnement de ces dernières.

Gérer les interfaces des alliances : une question d'acteurs frontières ?

Dans cette recherche d'opérationnalisation, les managers d'alliance apparaissent comme des acteurs susceptibles de nous renseigner sur les interfaces des alliances. Ils travaillent à la frontière entre les organisations partenaires et assument une position intermédiaire entre les choix des dirigeants et les besoins du terrain. Selon Bell et al (2013) ou encore Ibrahim (2016), il existe diverses conceptions du manager d'alliance, celui-ci pouvant être praticien appartenant à une des organisations partenaires d'une alliance, voire même extérieure à celle-ci. Les managers d'alliance assurent toutefois, quelle que soit leur « dénomination », une fonction frontière dans l'alliance

(Niesten et Jolink, 2015) et mettent en œuvre la stratégie de l'alliance (Taylor, 2005), en intermédiation entre le terrain et la direction (Taylor, 2005 ; Bell et al, 2013 ; Niesten et Jolink, 2015). Ils représentent donc la dimension coopérative de l'alliance, s'occupant de la question-frontières pour le compte des partenaires (Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2005). Ce sont des « boundary-spanners », des acteurs-frontières³ chargés du management frontières dans des RIO.

Particulièrement importants dans les alliances et réseaux d'après Williams (2011), qui les définissent comme « *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* » (p.27), ils établissent les connexions entre organisations et cherchent à améliorer les interactions entre elles (Barner-Rasmussen et al, 2010). Leur action serait nécessaire à la réussite de RIO (Hsu et al, 2007 ; Brion et al, 2012), et ce serait à ce niveau individuel que la mise en œuvre du management des interfaces de l'alliance devrait être étudiée (Wren, 1967 ; Kale et al, 2000). Dameron (2005) rappelle que la question inter-organisationnelle, qui peut être abordée dans des approches théoriques diverses, doit observer les interactions entre individus aux frontières de ces organisations, qui sont amenés à coopérer ensemble. Crozier et Friedberg (1977, p.86) traitent du marginal-sécant comme un « *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* ». Indispensables du fait de leur position, ils rendent concrète la collaboration au quotidien (Baughn et al, 1997), s'approprient leur espace et construisent potentiellement l'interface (Lauriol et al, 2008). Ainsi, les organisations doivent porter une attention particulière au choix des boundary-spanners chargés de leurs RIO (Williams, 2011).

La littérature identifie certains rôles⁴ de ces acteurs : rôle de *représentant*, où le boundary-spanner constitue le porte-drapeau légitime du partenariat, de *gestionnaire d'informations*, où il reçoit, filtre et diffuse les informations pour le compte du partenariat, d'*interprète*, où il traduit les cultures existantes pour mieux communiquer et prendre en compte les objectifs de chacun, de *coordinateur-facilitateur*, où il gère tel un chef d'orchestre les acteurs sur le plan opérationnel afin de « mettre en musique » les acteurs concernés par le partenariat, et d'*architecte*, où il construit les relations aux frontières des organisations (Ancona et Caldwell, 1992 ; Ireland et al, 2002 ; Marrone, 2007 ; Barner-Rasmussen, 2010 ; Williams, 2011 ; Zhao et Anand, 2013). Ces rôles représentent des « casquettes » susceptibles d'être mobilisées pour assurer une forme d'« intelligence intérieure » (Williams, 2011).

³ Appelés également « gatekeepers » (Ansett, 2005), « lynchpins » (Katz et Kahn, 1966) ou « brokers » (Radjou et al, 2008) dans une acception anglophone et « marginal-sécant » (Crozier et Friedberg, 1977 ; Dietrich, 2009) ou « hommes-orchestres » et autres pivots (Abbitan et Assens, 2011) dans une équivalence francophone.

⁴ Desmarais et Abord de Châtillon (2010, p. 77) définissent le concept de rôle s'appliquant à des managers intermédiaires 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* »

Cependant, cette liste n'est pas exhaustive : d'autres rôles des boundary-spanners pourraient être identifiés. Les alliance managers pourraient également mettre en œuvre une partie seulement des rôles de boundary-spanners identifiés. En outre, la façon dont ces rôles sont mobilisés est intéressante à étudier, afin d'éclairer les enjeux du management d'interfaces. Or, en étudiant ces enjeux, nous pourrions caractériser ou mieux comprendre le concept-même d'interface. C'est ainsi que ces acteurs agissant au quotidien aux interfaces des organisations influencent la dynamique collaborative et la performance des organisations partenaires et constituent potentiellement les acteurs à interroger pour comprendre les enjeux aux interfaces (Pearce, 2017).

Ces considérations s'intègrent dans une vision par le système des relations interorganisationnelles que peuvent engager des firmes d'un point de vue de la théorie des organisations, dans la continuité des réflexions menées par Wren (1967), Le Moigne (1977) ou plus récemment sur le sujet Lobre-Lebraty (2015), qui proposent d'étudier l'interface comme le lieu de rencontre entre des éléments de nature différente amenés à interagir avec des finalités définies. Dans ce cadre, le manager d'alliance comme boundary-spanner a toute sa place, en tant qu'acteur du système facilitant les connexions entre les organisations. Son action, matérialisée par la mobilisation de certains rôles, permettrait de maintenir le système de l'alliance. Il constitue ainsi l'acteur amené à gérer la « zone critique » (Savall et Zardet, 1995) que constitue l'interface interorganisationnelle séparant les membres de l'alliance ; dans une perspective systémique, il représente le sous-système de l'interface dont les actions se répercutent à un niveau supérieur, régulant le système (Le Moigne, 1977). L'alliance manager devient un acteur du système (Crozier et Friedberg, 1977) qui serait alors au pivot des sous-systèmes de l'alliance. Ainsi, au vu des développements menés, la problématique de la recherche est la suivante : comment l'action de managers d'alliances permet-elle de mieux comprendre le concept d'interface ?

Méthodologie

Pour répondre à la problématique soulevée, une démarche exploratoire est menée. Une telle démarche paraît appropriée pour mieux comprendre l'action des managers d'alliance, en tant que boundary-spanners, dans le quotidien des alliances, et caractériser le concept d'interface grâce à l'étude de leur fonctionnement dans le quotidien de diverses alliances.

Pour cela, 18 projets d'alliances issus de secteurs divers ont été étudiées (nommés de Alpha à Sigma selon l'alphabet grec). Les données collectées ont été obtenues dans le cadre d'une participation au sein d'ASAP (Association of Strategic Alliance Professionals) France, une association regroupant des professionnels du management des alliances⁵. L'investigation de terrain

⁵ Le choix d'ASAP France est le fruit d'une réflexion sur la façon de collecter des informations. Réputées difficiles d'accès, il arrive toutefois que les alliances échangent sur leurs bonnes pratiques dans un cadre similaire à une communauté de pratiques. Nous avons considéré que de telles alliances sont a priori plus disposées à partager leurs connaissances. ASAP France répondait à cette perspective et avait l'avantage, en outre, d'être constituée de membres dont les représentants étaient des managers d'alliance en fonction. La phase d'observation au sein de cette communauté a permis de créer des liens entre les chercheurs et les managers d'alliance, et réaliser ainsi plus aisément des entretiens ouverts dans lesquels les managers d'alliance étaient en confiance et à l'aise avec les chercheurs.

s'est déroulée en deux phases principales courant sur deux ans (août 2013 à septembre 2015) : la première phase a consisté en des observations participantes au cours de réunions de l'association avec prise de notes régulière et collecte de documents internes et externes. Ces réunions ont été l'occasion d'échanges avec les managers d'alliances membres d'ASAP, pendant lesquelles nous avons également pu identifier des managers intéressés par nos thématiques de recherche.

Des entretiens semi-directifs ont été menés, portant sur leurs rôles et leur action dans le management d'alliances tournées vers l'innovation. 18 entretiens (1 avec chaque manager d'alliance), d'une durée moyenne une heure, ont été retranscrits dans leur intégralité et codés sur NVivo11. Des précisions sur ces entretiens (profils, durée, etc) sont présentés dans le tableau proposé en **Annexe 1**. Le recueil de documents et l'analyse des verbatims associés aux entretiens ont permis de mettre en évidence un ensemble d'éléments caractérisant l'action de ces acteurs frontières dans les alliances au regard de notre problématique : rôles, implication au cours du processus du projet, performance, problèmes rencontrés et solutions apportées, etc. Ces éléments nous permettent d'avoir une vue globale sur l'action des managers d'alliances interrogés aux interfaces des alliances. Pour plus de praticité, nous exposerons ici des verbatims d'entretien illustrant l'action menées par les managers d'alliances, en tant que boundary-spanners des alliances stratégiques. Ces verbatims reflètent la triangulation des données obtenues par diverses sources (entretiens semi-directifs, documentation, échanges durant les réunions et par e-mails).

Résultats et discussion

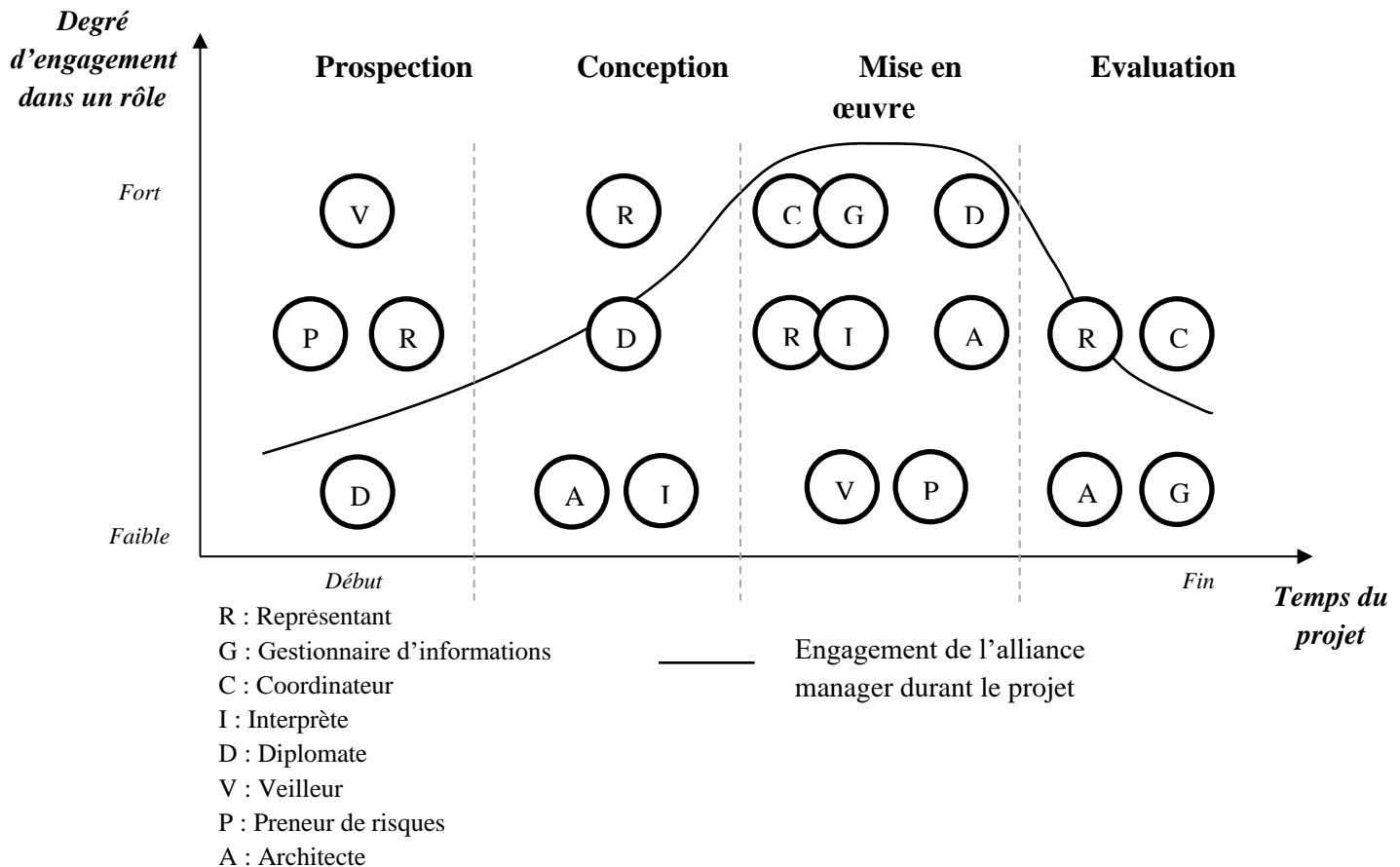
Plusieurs résultats de recherche sont présentés et répondent à la problématique posée ; ils seront détaillés par la suite en deux points principaux. Dans le premier point, principalement descriptif, nous confirmons les rôles identifiés dans la littérature, ajoutant en complément quelques rôles identifiés grâce l'analyse des données obtenues, et constatons que ces rôles sont mobilisés de façon différente selon l'étape ou avancement du projet (processus). Dans le second point, nous observons la place de pivot des acteurs frontières, essentielle pour gérer la dynamique aux frontières, et caractérisons finalement certaines dimensions du concept d'interface grâce à une analyse de l'action des managers. Ces résultats sont finalement discutés.

Rôle des managers d'alliance et dynamique de l'alliance

L'investigation empirique menée a permis de constater que si les rôles identifiés dans la littérature ont été retrouvés chez les alliance managers (Ancona et Caldwell, 1992 ; Ireland et al, 2002 ; Marrone, 2007 ; Barner-Rasmussen, 2010 ; Williams, 2011), d'autres rôles ont également été identifiés, complétant la liste présentée précédemment. Ainsi, les rôles de veilleur, de diplomate et de preneur de risques complètent les rôles de représentant, de hub informationnel, de coordinateur, d'interprète et d'architecte identifiés dans le cadre de la revue de littérature (des verbatims représentatifs de ces rôles sont proposés dans le tableau 2 situé en **Annexe 2**). Cette identification est couplée à une analyse dynamique croisant la mise en œuvre de ces rôles avec les différentes phases d'un projet d'alliance. Ces différentes phases sont les phases de prospection, de

conception, de mise en œuvre et d'évaluation⁶ (voir tableau 3 en **Annexe 3**). La figure suivante représente le degré d'engagement généralement identifié d'un manager d'alliances au cours de chacune des phases⁷.

Figure 1. Degré d'engagement et rôles de l'AM en fonction des phases du projet.



L'analyse effectuée met en évidence le fait que l'alliance manager (AM) ne s'engage pas avec la même force selon les phases du projet et qu'il mobilise différents rôles en fonction des phases. Durant la phase d'analyse et de prospection, reflet d'un diagnostic stratégique de l'organisation, il est engagé tel un « aventurier et commercial » : il tente de détecter des relations potentiellement pertinentes pour réaliser une alliance. Dans ce cadre, il assure des contacts au nom

⁶ L'étude des projets d'alliance permet d'identifier plusieurs phases : la phase de prospection est une phase durant laquelle une organisation entreprend un diagnostic stratégique l'incitant à prospecter des partenaires autour d'un projet d'alliance. La phase de conception qui lui succède constitue une phase durant laquelle les partenaires s'engagent dans l'alliance en élaborant un dispositif cadrant leurs relations. La phase de mise en œuvre qui s'en suit, généralement la plus longue, représente la dimension opérationnelle de l'alliance, au cours de laquelle les moyens partagés sont utilisés afin d'atteindre les objectifs que l'alliance s'est fixée. La phase d'évaluation, enfin, est une phase particulièrement décisive pour la survie de l'alliance, suite à laquelle les partenaires décident de poursuivre ou non l'alliance. Notons que l'arrêt d'une alliance ne signifie pas forcément un échec de celle-ci.

⁷ Notons que les alliance managers n'ont pas toujours exprimé leur degré d'engagement dans chacune des phases. Les recoupements effectués sont issus des situations exprimées par les managers d'alliance, et positionnés selon l'identification d'un engagement majoritairement fort ou faible dans tel ou tel rôle.

de son organisation, et est force de proposition, non seulement auprès de sa hiérarchie, mais aussi auprès des prospects, dont il a déjà obtenu des informations relativement précises (identité, culture, situation financière...). Il s'agit de « miser sur le cheval de confiance ». Dans la phase de conception, l'AM mobilise des casquettes d'interprète et d'architecte. Ces rôles se concrétisent par une « traduction » continue des besoins des partenaires potentiels en cahier des charges ou charte à respecter pour le bon déroulement de l'alliance, afin de construire un partenariat solide et efficace. Les rôles de diplomate et de représentant demeurent présents, confortant l'assise de l'alliance manager comme interlocuteur légitime associé au projet. Dans la phase de mise en œuvre, l'AM déploie toutes les casquettes possibles. Coordinateur, gestionnaire d'informations et diplomates sont les rôles dominants, secondés par les rôles d'interprète, de représentant et d'architecte. De nombreux verbatims illustrent la mise en musique que réalise l'AM, en tant que « chef d'orchestre » de l'alliance, souvent accompagnés du rôle de gestionnaire d'informations. Nous supposons que cette étroite relation entre ces rôles est liée à leur interdépendance : pour mieux mettre en musique un orchestre, encore faut-il avoir les partitions sous les yeux. En gestionnaire d'informations, il reçoit, trie, filtre et diffuse des infos pertinentes envers les acteurs, et développe ainsi une envergure relativement stratégique. A côté de cette mise en musique opérationnelle et potentiellement « stratégique », le rôle de diplomate est également prépondérant. Les verbatims étudiés ainsi que les documents affiliés rapportent des situations de gestion de conflits, dues principalement à de la résistance de la part des collaborateurs ; ces conflits ont été résolus par divers procédés (la négociation, la recherche de consensus, de compromis, l'usage de la hiérarchie, etc). En support de cet engagement, les AM expriment également un rôle de représentant, étroitement lié dans les entretiens au rôle d'interprète ; peut-être leur légitimité passe-t-elle par cette capacité à traduire quotidiennement les besoins des divers acteurs de son orchestre ? La coordination quotidienne et le management interculturel paraissent essentiels dans cette phase. A côté de ces rôles, les AM s'engagent plus fortement dans leur rôle d'architecte, ce qui tend à montrer que l'essentiel de la construction de la relation d'alliance se situe dans la phase de mise en œuvre. Notons qu'il mobilise toujours les rôles de preneur de risques et de veilleur, bien que ces aspects soient moins présents qu'en phase de prospection ; ils paraissent routinisés et tournés régulièrement vers les alertes « externes ». Enfin, en phase d'évaluation, les AM sont moins engagés. Ils ont alors prioritairement un rôle de représentant et de coordinateur, tandis qu'ils conservent un rôle d'architecte et de gestionnaire d'information à un moindre degré d'engagement. Il s'agit d'être force de proposition pour l'avenir et faire vivre l'entre-projets et d'assurer s'il le faut la fin de vie du projet.

Place de pivot et caractérisation du concept d'interface.

L'analyse menée montre que gérer les interfaces n'est pas qu'une question statique, mais dynamique. Non seulement ce constat pouvait être suggéré par la dimension dynamique de la mobilisation des rôles, mais il est aussi confirmé par la constatation d'une instabilité des frontières : les acteurs concernés, les espaces enjambés et les moyens mobilisés diffèrent dans le temps ; l'AM se retrouve en situation de pivot entre ces couches d'interfaces superposées (pour des verbatims

illustratifs, voir **Annexe 4**). Il n'y a pas qu'une interface à gérer, mais plusieurs, et ce management se retrouve entre les mains de l'alliance manager. L'AM doit donc être capable d'identifier quelles sont les interfaces en jeu, à quel moment les solliciter, pour pouvoir se mouvoir correctement et articuler les cultures et besoins au sein du projet. C'est sur la base de ces constatations que peut être développée l'analyse permettant de caractériser les interfaces.

En effet, en analysant les différents projets, quatre éléments permettant de caractériser les interfaces ont été identifiés : le **degré de porosité**, l'**étendue de l'interface**, sa **rigidité** et la **compatibilité des surfaces** concernées par l'interface. Les verbatims illustrant les liens effectués pour identifier ces critères sont proposés en **annexe 5**.

Le premier critère de l'interface semble être son **degré de porosité**. Plus l'interface est poreuse, plus les éléments échangés vont facilement transiter entre les parties mises en contact, avec transparence et fluidité. A l'inverse, plus elle va être étanche, moins les échanges vont être denses et plus la confiance sera faible. Dans ce cadre, l'AM, comme boundary-spanner à l'interface, va chercher à maintenir le niveau de porosité ou le modifier afin de laisser transiter (ou empêcher le transit de) certains éléments, pour atteindre les objectifs de l'alliance, et préserver le système. Si la porosité représente la facilité à traverser la frontière, les informations ne sont pas les seuls éléments qui la traversent : divers flux sont bien sûr constatés (flux de personnes, etc). Enfin, il semble qu'il faille associer à cette porosité la fréquence à laquelle la frontière peut être traversée.

« Nous sommes dans une démarche éthique. Je diffuse les informations nécessaires, celles qui sont attendues, quand elles sont attendues. Je fais des réunions, je vais les voir autant de fois que nécessaire. » (*Têta*)

Le deuxième critère est l'**étendue de l'interface**. Plus l'interface est étendue, plus elle cumule les risques. Moins elle sera étendue, plus le territoire concerné par les transits sera maîtrisable, *ceteris paribus*. En effet, pour être gérée, l'interface consomme des ressources, car suivre ou contrôler les frontières est une activité qui suppose de mobiliser des actifs. Lorsque la frontière met à disposition les ressources nécessaires, relativement à l'étendue de l'interface, la frontière est plus facilement sous contrôle. Or, la recherche montre que le nombre d'acteurs frontières n'est pas proportionnellement plus important à mesure que la frontière s'étend. Souvent, un seul ou deux interlocuteur(s) est (sont) désigné(s) pour gérer l'interface, quelle que soit la taille des organisations en jeu. Il apparaît alors que les difficultés rencontrées aient été plus nombreuses dans des organisations plus grandes que pour le cas d'une interface mettant en jeu des structures plus petites.

Le troisième critère est la **rigidité de l'interface**. Plus l'interface est rigide, plus elle empêche les mouvements innovants ou inconnus, qui sortent du cadre établi pour assurer le contact aux frontières. Cette rigidité, qui se veut assurer une protection solide au système, est considérée comme pertinente lorsqu'il existe un risque de mixtion d'éléments étrangers non contrôlés capables de remettre en cause des modèles reconnus et établis, et fragiliser ainsi une partie du système.

Cependant, face à un environnement changeant pouvant impacter les mouvements au niveau de l'interface, les modèles établis doivent s'adapter pour éviter une rupture de l'interface elle-même. Ainsi, plus une interface est souple, plus elle permettra une flexibilité dans les mouvements au niveau de l'interface. Elle devra toutefois penser une sécurité appropriée des éléments en transit. Nous pouvons parler de densité, d'une certaine manière, pour désigner l'épaisseur de l'interface conférant au système plus de solidité face à d'éventuels chocs, tandis que l'excès de couches de protection ralentit l'efficacité des flux transitant au niveau de l'interface. Notons ces verbatims suivants :

« Je suis très libre 'au quotidien', comme vous dites. C'est un peu la même chose pour mes collaborateurs. Nous travaillons dans un environnement innovant, et cela permet des émulations. [...] Il y a un risque de se faire coiffer le chapeau par le partenaire, mais il y a une dimension éthique forte. Nous collaborons. [...] L'environnement est déjà assez concurrentiel comme cela. » (*Rhô*)

« Il y a un cadre établi et tout est bien défini, pour sécuriser la relation. [...] C'était une demande des deux partenaires. » + « Nous ne pouvons pas agir comme nous voulons facilement. C'est un problème. Nous devons nous référer à la procédure. Toujours la procédure. [...] Cela prend énormément de temps. C'est du gaspillage. » + « Nous avons barrière sur barrière, et on est parfois là pour abattre ces barrières » + « On est limités par le cadre qui a été défini. » (*Nu*)

Enfin, le quatrième critère est la **compatibilité des surfaces** (ou le **degré de friction** de l'interface). Plus l'interface met en frottement des surfaces compatibles, moins elle sera sujette à des tensions ou « frictions ». Par « surface », nous entendons les éléments culturels et identitaires propres aux éléments du système (les partenaires ayant des frontières communes par l'alliance). Par « compatibilité », nous entendons non seulement la similarité culturelle et identitaire mais aussi la complémentarité des partenaires, qui s'acceptent mutuellement. Celle-ci peut être renforcée par des éléments liés à l'expérience des partenaires qui, s'ils ont déjà partagé des projets, développent leur compatibilité ou atténue les surfaces en friction. Lorsque l'interface met en jeu des surfaces dont les propriétés ne sont pas compatibles, elle sera le terrain d'inadéquations et de conflits, avec de forts risques de perte de repères, de sens, d'identité.

« C'était facile ! Vraiment facile ! On se connaissait, on est peu nombreux sur le secteur, on connaît le milieu : la routine ! » + « Nous savions que cela marcherait, on sait fonctionner ensemble » + « Je dirai que nous sommes complémentaires. » + « Chacun doit respecter l'identité de l'autre. Il est impossible de travailler avec quelqu'un avec qui vous êtes incompatible. » (*Epsilon*)

« Le risque était grand de perdre un peu leur identité. L'alliance a fait grincer les dents, c'était la première fois que l'on tentait ce type d'expérience. Tout était à construire [...] Je me rappelle, au début, dans les premières réunions, c'est-à-dire, où l'on voyait bien le côté délicat de la chose » + « Ils étaient sur un tout autre système que nous » (*Nu*)

Discussion des résultats.

La connaissance de tous ces éléments nous permet de suggérer que le management d'une alliance peut être étudié sous l'angle du management de ses interfaces. La caractérisation d'une interface interorganisationnelle comme celle de l'alliance permet une compréhension fine des enjeux en management stratégique, ce par le prisme des systèmes.

Dans ces conditions, la recherche considère que pour gérer l'alliance, l'acteur frontières assure l'action collective et doit construire potentiellement l'interface en lui donnant du sens (« pontifier »), et ce selon ces critères. Pour cela, il doit manipuler les actifs à disposition de l'alliance, maintenant ou reconfigurant les flux de sorte à rendre l'interface plus ou moins poreuse, étendue, rigide ou compatible. Cette capacité de manipulation confirme les travaux de Crozier et Friedberg (1977), qui rappellent que les marginaux-sécants peuvent transmettre leurs informations « *avec plus ou moins de retard, de façon plus ou moins filtrée ou 'maquillée'* » (p. 87), et seront capables de tendre l'interface vers les objectifs du système, étant « *à l'intersection de sous-systèmes-clés* » (p. 352). C'est le cas des managers d'alliances positionnés dans le système d'alliance en pivot de l'interface. La frontière n'est plus une limite infranchissable ou séparant le désiré du non désiré, mais sa gestion devient une opportunité de maintenir un système dirigé vers des objectifs communs dans un environnement complexe et/ou turbulent.

Cette vision système peut également selon nous constituer un support à d'autres perspectives théoriques, éclairant comme relevé précédemment des enjeux de management stratégique en sciences de gestion. Dans cette perspective, plutôt que de tendre vers une « théorie des systèmes » issus de travaux de divers disciplines (biologie, physique, psychologie, etc), il serait possible de considérer l'interface dans une vision système pour enrichir les questions de management stratégique (Baldegger et Pasquier, 2014). Barmeyer et Ulrike (2009) rappellent que l'approche systémique considère volontiers les logiques globales qui émergent des relations entre phénomènes et individus. C'est une approche compréhensive concentrée sur le « comment » qui convient pour étudier un « phénomène système » (Crozier et Friedberg, 1977 ; Baldegger et Pasquier, 2014), qui n'exclut donc pas une recherche d'amélioration des conditions de l'environnement et de prise de décisions dans une perspective de management stratégique.

A cet égard, l'interface devient le lieu de régulation, sous l'action des managers d'alliances, conditionnant le succès du management stratégique des alliances. Il paraît possible de catégoriser, ou du moins éclairer des travaux sur le management stratégique des alliances au regard des quatre critères ou dimensions des interfaces qui ont été identifiés. Le critère de porosité et celui de la rigidité peuvent éclairer les travaux de Kale et al (2000), ou encore Lavie (2006) qui considèrent que les interfaces des alliances sont un lieu d'apprentissage qui peuvent mettre en évidence une course à l'apprentissage (Hamel, 1991) ou de l'opportunisme (Das et Teng, 1999) si l'interface est poreuse et souple. Le critère de compatibilité ou le degré de friction peut être illustré par des travaux comme ceux de Stadler (2013) qui rappellent que les frontières mettent en jeu des structures sociales différentes ainsi que des enjeux de pouvoir, ou encore des dimensions culturelles dans les

alliances stratégiques (Barmeyer et Mayrhofer, 2009). Si la frontière connaît une faible compatibilité, le risque de perte de sens existe. Or, comme le rappelle Le Moigne (1977) se matérialise par une action organisée et suppose des objectifs communs pour la création et le maintien d'une interface. Le critère de rigidité de l'interface peut être également être questionné via des travaux sur la stabilité des alliances (Cheriet et al, 2008) et les questions de mécanismes de contrôle dans les alliances (Vidot-Delerue et Simon, 2005). L'opérationnalisation de chacun de ces critères permettrait potentiellement d'évaluer la performance de la mise en œuvre-même des alliances, performance étudiée généralement sous d'autres critères (Meschi, 2003). Il s'agit ainsi dans cette discussion de montrer la dimension compréhensive de la recherche, qui, par le biais de l'interface, permet d'éclairer des travaux sur le management stratégique des alliances.

Conclusion

La recherche menée a mis en évidence l'intérêt d'étudier la notion de frontière ou d'interfaces pour comprendre les enjeux associés au management des alliances. Celles-ci étant confrontées à un taux d'échec relativement important, il paraissait opportun de susciter une réflexion sur la gestion des frontières, qui a été identifiée comme un élément essentiel au succès d'une alliance (Blanchot et Guillouzo, 2011). Dans ce cadre, les managers d'alliance constituent des « boundary-spanners » aux frontières des alliances, susceptibles de nous renseigner sur ce qui se déroule aux frontières et de constituer des acteurs nodaux du management des interfaces des alliances. Dans une perspective orientée vers les systèmes que constituent les alliances, la recherche tente de mieux comprendre le fonctionnement de ces relations inter-organisationnelles particulières, tournées vers des objectifs communs.

En étudiant le quotidien des alliances, elle identifie dans une démarche exploratoire les différents rôles mobilisés par les managers d'alliances au pivot des interfaces, mobilisant leurs rôles de façon dynamique, et éclairant ainsi des éléments susceptibles de caractériser les interfaces : porosité, étendue, rigidité et compatibilité. Alors que l'interface pouvait être considérée du point de vue de la nature des éléments qui la composent (Wren (1967) identifie par exemple des interfaces technologiques entre éléments physiques et des interfaces organisationnelles entre éléments humains), la recherche apporte un regard complémentaire sur le concept d'interface, en identifiant des éléments qui caractérisent le concept-même d'interface. Nous suggérons que pour piloter les alliances en continu, les managers d'alliance manipulent divers actifs pour construire au quotidien une interface plus ou moins poreuse, étendue, rigide et compatible en fonction des cultures et besoins exprimés ainsi que dans la volonté d'atteindre les objectifs fixés par l'alliance.

Ces résultats ont été discutés, illustrant diverses perspectives en management stratégique, que permet une vision par les systèmes. Quelques limites peuvent cependant être mentionnées. Tout d'abord, si la proposition de recherche originale porte sur la caractérisation des interfaces par le biais de l'action des boundary-spanners, elle ne peut être généralisée avec cette étude, mais doit être confirmée et éprouvée dans des recherches ultérieures. Sur le plan théorique, la vision par les systèmes adoptée dans la recherche permet de comprendre le concept d'interface, non de susciter

à elle seule les moyens du management stratégique des alliances ; elle demeure un soutien éclairant ces problématiques. Enfin, sur le plan méthodologique, elle peut souffrir d'un nombre de projets d'alliances étudié peu suffisant ou pas assez diversifié.

Toutefois, la recherche propose selon nous des perspectives diverses intéressantes. En premier lieu, il est intéressant de vérifier la dynamique de la mise en œuvre de ces rôles des managers d'alliance. Existe-t-il des caractéristiques d'alliances ou de managers d'alliances pouvant expliquer la mobilisation de certains rôles à certains moments du projet ? Dans quelle mesure ces rôles se retrouvent-ils dans d'autres contextes que les alliances et chez d'autres types de « boundary-spanners » ? En deuxième lieu, comment l'acteur frontières et les organisations engagées dans les RIO concernées peuvent-ils adapter et configurer les frontières : quelles pratiques permettent de rendre l'interface souple plus dure, poreuse plus étanche ? Comment reconnaître les situations de management nécessitant un passage d'un état à l'autre ? Enfin, en troisième lieu, comment les critères identifiés peuvent-ils être réutilisés pour comprendre ou catégoriser des enjeux de recherches en management stratégique, qu'il s'agisse d'alliances ou plus largement de RIO ? Dans cette optique, quels pourraient être les indicateurs permettant de qualifier une interface poreuse, étendue, rigide ou compatible ? Notons que la recherche s'est focalisée sur des interfaces interorganisationnelles. Puisque des interfaces interfonctionnelles existent (Lin et al, 2015), dans quelle mesure ces critères peuvent-ils être étudiés pour des interfaces interfonctionnelles ? Nous espérons que cette recherche soit poursuivie dans les années à venir.

Références

Adam-Ledunois, Sonia ; Renault, Sophie (2013). « Pour aller plus près, il faut aller plus loin ou la nécessaire intégration des politiques de GRH dans les Parcs Industriels Fournisseurs ». *Management & Avenir*, N°1, p. 76-97.

Ahn, Seungjun ; Shokri, Samin ; Lee, Sanghyun ; Haas, Carl (2016). « Exploratory study on the effectiveness of interface-management practices in dealing with project complexity ». *Journal of Management in Engineering*, Vol. 33, N°2, p. 1-12.

Albers, Sascha ; Wohlgezogen, Franz ; Zajac, Edward J. (2016). « Strategic alliance structures: An organization design perspective ». *Journal of Management*, Vol. 42, N°3, p. 582-614.

Amann, Bruno ; Jaussaud, Jacques ; Schaaper, Johannes (2014). « Clusters and regional management structures by Western MNCs in Asia: overcoming the distance challenge ». *Management International Review*, Vol. 54, N°6, p. 879-906.

Ancona, Deborah G. ; Caldwell, David F (1992). « Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams ». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, N°4, p. 634-665.

Baldegger, Rico ; Pasquier, Marilyne (2014). *Le management dans un environnement dynamique: concepts, méthodes et outils pour une approche systémique*. De Boeck Supérieur.

Bamford, James ; Ernst, David ; Fubini, David G (2004). « Launching a world-class joint venture ». *Harvard business review*, Vol. 82, N°2, p. 90-100.

Barmeyer, Christoph ; Mayrhofer, Ulrike (2009). « Management interculturel et processus d'intégration: Une analyse de l'alliance Renault-Nissan ». *Management & Avenir*, N° 2, p. 109-131.

Barner-Rasmussen, Wilhem ; Hrnrooth, Mats ; Koveshnikov, Alexei ; Mäkelä, Kristiina (2010). « Functions, Resources And Types Of Boundary Spanners Within The MNC », *Academy of Management Proceedings*, Vol. 2010, No. 1, p. 1-6.

Baughn, Christopher ; Denekamp, Johannes G.; Stevens, John H. ; Osborn, Richard (1997). « Intellectual capital in international alliances », *Journal of World Business*, Vol. 32, N°2, p. 103-117.

Bell, John ; Kaats, Edwin ; Opheij, Wilfrid (2013). « Bridging disciplines in alliances and networks: in search for solutions for the managerial relevance gap », *International Journal of Strategic Business Alliances*, Vol. 3, N°1, p. 50-68.

Blanchot, Fabien ; Guillouzo, Raymond (2011). « La rupture des alliances stratégiques: une grille d'analyse », *Management International/International Management/Gestión Internacional*, Vol. 15, N°2, p. 95-107.

Brion, Sébastien ; Chauvet, Vincent ; Chollet, Barthelemy (2012). « Project leaders as boundary spanners: Relational antecedents and performance outcomes », *International Journal of project management*, Vol. 30, N°6, p. 708-722.

Burner, Robert ; Spekman, Robert (1998), « The Dark Side of Alliances. Lessons from Volvo-Renault », *European Management Journal*, Vol. 16, N° 2, p. 136-150.

Cheriet, Foued ; Le Roy, Frédéric ; Rastoin, Jean-Louis (2008). « Les alliances stratégiques asymétriques entre multinationales et PME: Le cas de Danone-Djurdjura en Algérie », *Revue internationale PME: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Vol. 21, N°1, p. 35-68.

Craven, David W., Shipp, Shannon H., Cravens, Karen S. (1993). « Analysis of co-operative inter-organisational relationships, strategic alliance formulation and strategic alliance effectiveness ». *Journal of Strategic Marketing*, 1(1), 55-70.

D'aveni, Richard A. (2010). *Hypercompetition*. New York, Simon and Shuster, 448p.

Das, Tarun K. ; Teng, Bing-Sheng (1999). « Managing risks in strategic alliances », *The Academy of Management Executive*, Vol. 13, N°4, p. 50-62.

De Blok, Carolien ; Meijboom, Bert ; Luijkx, Katrien ; Schroeder, Roger (2014). « Interfaces in service modularity: a typology developed in modular health care provision ». *Journal of Operations Management*, Vol. 32, N°4, p. 175-189.

Di Guardo, Maria ; Harrigan, Kathryn R (2012). « Mapping research on strategic alliances and innovation: a co-citation analysis », *The Journal of Technology Transfer*, Vol. 37, N°6, p. 789-811.

Druskat, Vanessa ; Wheeler, Jane V. (2003). « Managing from the boundary: The effective leadership of work teams ». *Academy of Management Journal*, Vol. 46, N°4, p. 435-457.

Fernandez, Anne-Sophie ; Le Roy, Frédéric (2010). « Pourquoi coopérer avec un concurrent? », *Revue française de gestion*, N°5, p. 155-169.

Ferreira, Manuel P. ; Santos, João C. ; De Almeida, Martinho I. (2014). « Mergers & acquisitions research: A bibliometric study of top strategy and international business journals, 1980–2010 ». *Journal of Business Research*, Vol. 67, N°12, p. 2550-2558.

Forgues, Bernard ; Fréchet, Marc ; Josserand, Emmanuel (2006). « Relations interorganisationnelles », *Revue française de gestion*, N° 5, p. 17-31.

Fulconis, François ; Joubert, Jérôme (2009). « Management des pôles de compétitivité et structures en réseau », *Management & Avenir*, N°5, p. 184-206.

Garrette, Bernard ; Dussauge, Pierre (1999). *Cooperative strategy-Competing successfully through strategic alliances*. John Wiley & Sons, 254p.

Hamel, Gary (1991). « Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances », *Strategic Management Journal*, Vol. 12, N°S1, p. 83-103.

Harrigan, Kathryn R. (1988). « Joint ventures and competitive strategy », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, N°2, p. 141-158.

Hermelo, Francisco D. ; Vassolo, Roberto (2010). « Institutional development and hypercompetition », *Strategic Management Journal*, Vol. 31, N°13, p. 1457-1473.

Hitt, Michael A. ; Ireland, Duane R. ; Hoskisson, Robert E. (2012), *Strategic management cases: competitiveness and globalization*. Mason, Cengage Learning, 480p.

Hsu, Sheng-Hsun; Wang, Yu-Che; Tzeng, Shiou-Fen (2007). « The source of innovation: boundary spanner », *Total Quality Management*, Vol. 18, N°10, p. 1133-1145.

Ibrahim, Che K. I. C. (2016). *Development of an Assessment Tool for Team Integration in Alliance Projects*, Thèse de doctorat, University of Auckland, 323p

Ireland, Duane R. ; Hitt, Michael A. ; Vaidyanath, Deepa (2002). « Alliance management as a source of competitive advantage », *Journal of management*, Vol. 28, N°3, p. 413-446.

Judge, William Q. ; Dooley, Robert (2006). « Strategic alliance outcomes: a transaction-cost economics perspective », *British Journal of Management*, Vol. 17, N°1, p. 23-37.

Kale, Prashant; Singh, Harbir; Perlmutter, Howard (2000). « Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances », *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N°3, p. 217-237.

Kin, Vichara (2016). *Innover dans les alliances: rôles des managers d'alliance dans la gestion de l'ambidextrie*. Thèse de doctorat. Aix Marseille Université, 456p.

Lauriol, Jacques ; Perret, Véronique ; Tannery, Franck (2008). « Stratégies, espaces et territoires », *Revue française de gestion*, N°4, p. 91-103.

Lavie, Dovev (2006). « The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view », *Academy of Management Review*, Vol. 31, N°3, p. 638-658.

Le Moigne, Jean-Louis (1977). *La théorie du système général : Théorie de la modélisation*. Presses Universitaires de France, Paris, 360p.

Lin, Tsai-Yuan ; Cheng, Yun-Yao (2010). « Exploring the knowledge network of strategic alliance research », *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 8, N°2, p. 152-160.

Lin, Yong ; Pekkarinen, Saara ; Ma, Shihua (2015). « Service-dominant logic for managing the logistics-manufacturing interface: A case study », *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 26, N°1, p. 195-214.

Lobre-Lebraty, Katia (2015). « Radiographie d'un comité d'audit bancaire mutualiste ». *Management & Avenir*, N 7, p. 81-100.

Luo, Xueming ; Rindfleisch, Aric ; Tse, David K. (2007). « Working with rivals: The impact of competitor alliances on performance », *Journal of marketing research*, Vol. 44, N°1, p. 73-83.

Marrone, Jennifer A. ; Tesluk, Paul E. ; Carson, Jay B. (2007). « A multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary-spanning behavior », *Academy of Management Journal*, Vol. 50, N°6, p. 1423-1439.

Mcgrath, Rita G.; Kim, Jerry (2013). « Innovation, strategy, and hypercompetition », in Dodgson, M., & Phillips, N., *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press: Oxford, p. 397-419.

Mellat-Parast, Mahour ; Digman, Lester A. (2008). « Learning: the interface of quality and strategic alliances », *International Journal of Production Economics*, Vol. 114, N°2, p. 820-829.

Meschi, Pierre-Xavier (2003). « Pourquoi et comment sortir d'une alliance? », *Revue française de gestion*, N°143, p. 159-180.

Meschi, Pierre-Xavier (2006). « Réseaux interorganisationnels et survie des alliances », *Revue française de gestion*, N°164, p. 33-53.

Nekhili, Dhikra C. ; Nekhili, Mehdi ; Nlemvo, Frédéric. 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*, N°31, p. 50-70.

Nielsen, Eva ; Jolink, Albert (2015). « The impact of alliance management capabilities on alliance attributes and performance: a literature review », *International Journal of Management Reviews*, Vol. 17, N°1, p. 69-100.

Pearce, Brandi (2017). « At the Interface of the Firm: Alliance Context & Boundary Spanner Collaborative Dynamics ». *Academy of Management Proceedings*, p. 16651.

Pellegrin-Boucher, Estelle ; Fenneteau, Hervé (2007). « Le management de la coopération ». *Revue française de gestion*, N°216, p. 111-133.

Rothaermel, Frank T. ; Deeds, David L. (2004). « Exploration and exploitation alliances in biotechnology », *Strategic Management Journal*, Vol. 25, N°3, p. 201-221.

Ruffio, Philippe ; Guillouzo, Raymond ; Perrot, Pascal (2001). « Stratégies d'alliances et nouvelles frontières de la coopérative agro-alimentaire », *Économie rurale*, Vol. 264, N°1, p. 76-88.

Savall, Henri ; Zardet, Véronique (1995). *Ingénierie stratégique du réseau*. Economica, 502p.

Stadtler, Lea (2013). « Managing Boundaries In Tripartite Cross-Sector Partnerships », *Academy Of Management Proceedings*, p. 12200.

Taylor, Andrew (2005). « An operations perspective on strategic alliance success factors ». *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, N°5, p. 469-490.

Triki, Dora ; Moalla, Emna (2013). « Les conditions de réussite des joint-ventures internationales: le cas d'un groupe français dans le secteur événementiel », *Management & Avenir*, N°214, p. 14-31.

Vasconcelos, Flávio C. ; Ramirez, Rafael (2011). « Complexity in business environments », *Journal of Business Research*, Vol. 64, N°3, p. 236-241.

Vidot-Delerue, Hélène A. ; Simon, Eric (2005). « Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance ». *Management international*, Vol. 10, N°1, p. 51-62.

Williams, Paul (2011). « The life and times of the boundary spanner », *Journal of Integrated Care*, Vol. 19, N°3, p. 26-33.

Wren, Daniel A. (1967). « Interface and interorganizational coordination. », *Academy of Management Journal*, Vol. 10, N°1, pp. 69-81.

Yoshino, Michael Y. ; Rangan, Srinivasa (1995). *Strategic alliances: An entrepreneurial approach to globalization*, USA, Harvard Business Review Press, 272p

Zhao, Zheng J.; Anand, Jaideep (2013). « Beyond Boundary Spanners: The 'Collective Bridge' as an efficient interunit structure for transferring collective knowledge », *Strategic Management Journal*, Vol. 34, N°13, p. 1513-1530.

Annexes

Annexe 1

Tableau 1 : Profils des répondants.

N°	Identifiant	Sexe	Age (ans)	Ancienneté dans le poste (ans)	Ancienneté dans l'entreprise (ans)	Durée entretien (h/min)	Secteur
1	Alpha	H	48	2	2	1h38	IT / Services
2	Beta	H	44	2	7	54	Conseil
3	Gamma	F	42	4	12	1h01	Pharma
4	Delta	H	55	10	16	1h08	IT / Services
5	Epsilon	H	41	6	12	53	Pharma
6	Dzeta	H	46	4	16	58	IT / Services
7	Eta	H	33	2	2	58	IT / Services
8	Teta	H	59	5	22	33	Automobile
9	Iota	H	44	2	5	50	IT / Services
10	Kappa	H	49	5	17	1h09	Pharma
11	Lambda	H	45	3	3	42	IT / Services
12	Mu	F	42	2	4	43	Pharma
13	Nu	F	49	3	3	1h03	Conseil
14	Xi	H	38	3	10	1h05	IT / Services
15	Omicron	H	42	5	5	59	IT / Services
16	Pi	F	40	3,5	3,5	37	Etat / Coll
17	Rhô	F	45	3	5	1h39	Automobile
18	Sigma	F	42	3	3	52	Automobile
Σ : 18		6F/12H	m : 44,7	m : 3,75	m : 8,2	m : 59	8 IT / 4 Ph / 3 Aut / 2 Cons / 1 Etat-Coll

Annexe 2

Tableau 2 : Verbatims représentatifs des rôles des managers d'alliance.

	Verbatims représentatifs
Représentant	« 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. » (<i>Epsilon</i>) « Je représente mon entreprise, l'entreprise partenaire, et même mon équipe au quotidien. » (<i>Delta</i>)
Gestionnaire d'informations	« J'essaie, avec notre approche partenariale, de constituer une plateforme d'échange, pour fédérer certaines informations, les faire circuler » (<i>Bêta</i>) « [...] dispatcher l'information, à la bonne personne, et suivre l'affaire. » (<i>Gamma</i>)

	<p>« 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. » (<i>Epsilon</i>)</p> <p>« On reçoit pas mal d'informations, et il faut repérer l'information qui va être intéressante, pour tel public. » (<i>Têta</i>)</p>
Interprète	<p>« 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. » (<i>Alpha</i>)</p> <p>« 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. » (<i>Epsilon</i>)</p> <p>« En quelque sorte, l'alliance manager finit par bien connaître le partenaire, connaître les attentes du partenaire. [...] on est capables, parfois, de lire entre les lignes, d'interpréter, [...] on arrivera comme ça à trouver une ligne commune et avancer au mieux. » (<i>Kappa</i>)</p>
Coordinateur	<p>« 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</i>)</p> <p>« 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</i>)</p>
Diplomate	<p>« 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. » (<i>Dzeta</i>)</p> <p>« On a surtout un rôle de diplomate, c'est-à-dire arrondir les angles. [...] notre rôle est toujours de chercher des solutions et pas de mettre de l'huile sur le feu. » (<i>Mu</i>)</p>
Veilleur	<p>« [Il doit] écouter aussi pour savoir un petit peu quelle est la tendance du marché » (<i>Iota</i>)</p> <p>« La deuxième qualité d'un alliance manager, c'est d'avoir une vraie sensibilité sur la veille » (<i>Eta</i>)</p> <p>« 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 » (<i>Sigma</i>)</p>
Preneur de risques	<p>« Les <i>scaot</i>, ce sont des gens qui vont rechercher des nouvelles opportunités [...] qui pourraient soit étendre la collaboration existante, soit générer une nouvelle collaboration avec ce partenaire » (<i>Kappa</i>)</p> <p>« 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 [...] Donc il y a un risque à manager et supporter. On le prend ; c'est notre métier. » (<i>Alpha</i>)</p>
Architecte	<p>« Puisque je suis alliance manager, mon rôle c'est de bâtir la stratégie alliance chez Eta A » (<i>Eta</i>)</p> <p>« 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 » (<i>Dzeta</i>)</p>

Annexe 3

Tableau 3 : Verbatims représentatifs des rôles des managers d'alliance en fonction des phases du projet.

	Prospection	Conception	Mise en œuvre	Evaluation
Représentant	« Je suis à l'initiative. Je vais porter le nom de l'entreprise auprès du partenaire, pour proposer le projet » <i>(Bêta)</i>	« En gros, Gamma A a une voix : l'alliance manager. C'est lui qui va porter les problématiques auprès des acteurs. » <i>(Gamma)</i>	« Je représente mon entreprise, l'entreprise partenaire, et même mon équipe au quotidien. » <i>(Delta)</i>	« On me demande d'évaluer le succès du projet, étant aux bouts de la chaîne. » <i>(Alpha)</i>
Gestionnaire d'informations			« Il faut être conscient de ce qui se passe sur le terrain, sinon on est un petit peu déconnectés. » <i>(Nu)</i>	« Je suis par exemple capable de leur dire que le succès a été atteint, avec 85% des objectifs fixés. » <i>(Dzeta)</i>
Interprète		« Il doit comprendre la stratégie qui émane des dirigeants. » <i>(Alpha)</i> « Les gens ne se comprennent pas toujours, donc on peut être amenés à bien reformuler les choses [...] que tout le monde parle un langage commun. » <i>(Nu)</i> « On ne signe pas un contrat sans l'avoir lu dans tous les métiers où des risques doivent être contrôlés. Il s'agit de bien se faire comprendre dans nos attentes, et de bien être d'accord sur nos engagements respectifs. » <i>(Kappa)</i>	« 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. » <i>(Delta)</i> « 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 » <i>(Mu)</i>	
Coordinateur			« Un chef d'orchestre fait en sorte que tout le monde s'entende bien [...] comme un chef d'orchestre, quand il	« Il faut s'assurer que la fin du projet se fasse convenablement. » <i>(Delta)</i>

			essaie de faire jouer deux violons ensemble [...] 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 ! [...] 'Bon maintenant on va apprendre à jouer ensemble' quoi !» (<i>Iota</i>)	« On se pose tout de même les questions sur la poursuite de l'alliance. On se réunit, et on discute. On a déjà un avis sur la continuité avant d'officialiser, car cela se joue avant, mais c'est une phase obligée, qu'il faut coordonner. » (<i>Rhô</i>)
Diplomate	<p>« 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</i>)</p> <p>« Dans ce cadre-là, nous on leur dit : 'Eta A peut être intéressant dans ton offre [...] nous avons une bonne réputation, [...] nous sommes une référence sur le marché français, et parce que notre solution est très inter-opérable [...] plutôt que de perdre 2 ans en R&D. » (<i>Eta</i>)</p> <p>« 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 » (<i>Gamma</i>)</p>	<p>« Il a fallu négocier en interne des moyens supplémentaires, du temps disponible [...] pour pouvoir finaliser l'offre » (<i>Omicron</i>)</p> <p>« 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 » (<i>Delta</i>)</p> <p>« Pour pouvoir définir un produit trois ans à l'avance, il faut être très, très en amont dans la discussion avec les partenaires technologiques principales sur la CPU, sur le processeur, qui lui a une <i>roadmap</i>, à peu près, de deux ou trois ans.» (<i>Lambda</i>)</p>	<p>« Et quand on débloque les situations ensemble, vraiment, là, on crée, à mon avis, l'entité 'Projet', quoi [...] quand il y a des difficultés et qu'on arrive à les traverser ensemble. » (<i>Sigma</i>)</p> <p>« Beaucoup d'empathie. Beaucoup d'empathie, beaucoup de diplomatie » (<i>Iota</i>)</p> <p>« 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 » (<i>Gamma</i>)</p> <p>« Quand j'ai dû faire face à la grogne, je me suis trouvé une capacité à désamorcer les conflits. [...] 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. » (<i>Têta</i>)</p> <p>« On est la charnière de tout cet aspect résolution de problèmes » (<i>Kappa</i>)</p>	

Veilleur	« On peut être visionnaires [...] 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. » (Alpha)		« 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) « [Il doit] pouvoir anticiper les problèmes, avoir une vision de toute la route qui est devant soi » (Kappa)	
Preneur de risques	« On prend les risques, et on assume les responsabilités » (Bêta) « On se dit : 'Moi, j'investis quand même, parce qu'on veut quand même tenter l'aventure.' Tous les projets sont à risque. » (Pi)		« On ose au quotidien, avec des fins dont ne maîtrise pas les moyens » (Nu) « On ne devient pas alliance manager si on ne sait pas assumer » (Gamma)	
Architecte		« On a un rôle d'architecte de l'alliance essentiellement en début de l'alliance [...] avant que le contrat soit signé, puisqu'on est sollicités pour bâtir l'architecture de la gouvernance. » (Epsilon) « 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. [...] On construit quand même un modèle qui avant n'existait pas en fait. Donc, on est un petit peu architecte. » (Nu)	« 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) « La coopération n'aurait pas été construite et développée [...] si on n'avait pas cet habit d'architecte, oui. [...] Le corps de règles qui s'établit permet d'assurer le fonctionnement des projets, de se doter d'une gouvernance fonctionnelle. » (Têta) « Il y a une casquette vraiment d'ingénierie quelque part, de gestion de projet » (Omicron)	« La performance, de façon classique. On apprend aussi, à ce moment, à emmagasiner nos connaissances, faire le point sur nos expériences, et cela construit aussi la relation, et nos futures relations » (Mu)

Annexe 4

Tableau 4a : Verbatims représentatifs des interfaces révélés par les managers d'alliance.

Répondant	Verbatims illustratifs
Acteurs	<p><i>Différences hiérarchiques, liens formels et informels, communication verticale ou horizontale. Mise en évidence de constellations d'intérêts à gérer.</i></p> <p>« Vous ne pouvez pas être alliance manager si vous n'avez pas une compréhension fine des enjeux d'acteurs. Chacun...chacun a sa vision, vis-à-vis du projet...sa façon de l'aborder, de le vivre, ses propres objectifs, et ces objectifs ne rentrent pas forcément dans les priorités du projet. Il faut gérer ces ambiguïtés. On ne peut pas contenter tout le monde tout le temps, mais on cherche le bien commun pour le projet. » (<i>Epsilon</i>)</p>
Espaces	<p><i>Définis au préalable, mais variables et parfois imprévus.</i></p> <p>« On est obligés d'aller plus loin, sinon ça ne passe pas. Pour que le mémorandum soit signé, ce n'était pas X que je devais contacter, mais Y, qui s'occupait de la comptabilité de l'autre département ! [...] c'était par là qu'il fallait aller pour faire fructifier le projet. Il y a des inconnues, et ne croyez pas qu'on vienne vers vous, et qu'on vous les offre sur des coussins dorés. J'ai dû le découvrir tout seul, alors que ça concernait un peu tout le monde [...] Je l'ai tenu au courant plus que mon chef à certaines occasions [rires]. » (<i>Rhô</i>)</p>
Moyens	<p><i>Prépondérance des ressources financières et humaines.</i></p> <p>« Si vous n'avez rien à votre disposition, vous ne pouvez rien faire. Un projet a besoin de moyens pour vivre, et si je n'ai rien, je ne peux rien mobiliser. Pour réaliser les activités, il faut convenir des ressources dès le départ, avec la manière de les utiliser, quand il le faut, et tout au long du projet. » (<i>Alpha</i>)</p>

Tableau 4b : Verbatims représentatifs de la fonction des managers d'alliance.

Répondant	Verbatims illustratifs
Rôle de pivot	<p>« Je pense que si je n'étais pas là pour coordonner tout ça, ce serait une sacrée cacophonie ! [rires] [...] On est au croisement, quand même, d'un peu tout le monde et d'un peu tout dans le projet. » (<i>Delta</i>)</p> <p>« Je fais en sorte que les gens se parlent, que les contacts se fassent, que le projet s'articule bien. » (<i>Epsilon</i>)</p> <p>« Je facilite les engrenages, les rouages, toute la mécanique de la chose » (<i>Pi</i>)</p> <p>« Je dirai pivot. » (<i>Kappa</i>)</p> <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 ! [...] il se met au-devant de la scène pour coordonner le boulot des autres » (<i>Mu</i>)</p>
Fonction essentielle	<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. » (<i>Alpha</i>)</p> <p>« C'est un peu le bâton du pèlerin, qui doit aller faire un travail costaud, de longue haleine, pas forcément bien reconnu [...] Il faut aimer ce métier, pour le faire, c'est sûr. Mais qu'est-ce que ce métier est nécessaire ! » (<i>Gamma</i>)</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</p>

	<p>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. » (<i>Gamma</i>)</p> <p>« 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. » (<i>Dzeta</i>)</p> <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 » (<i>Lambda</i>)</p>
--	--

Annexe 5

Tableau 5 : Verbatims représentatifs des critères caractéristiques des interfaces.

	Verbatims « moins »	Verbatims « plus »
Porosité	<p>Interface moins poreuse :</p> <p>« 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. » (<i>Bêta</i>)</p> <p>« Nous faisons attention aux informations que nous diffusons, à destination du partenaire. » + « La confiance, ce n'est pas génial. On doit sans cesse prouver. » (<i>Mu</i>)</p> <p>« On fait très attention à ce que nous échangeons, qu'il s'agisse de données, d'information ou de ressources. Tout a de la valeur, que nous ne désirons pas être captées, pour des questions de sécurité et de compétitivité » + « C'était cordial [...] [Nous avons eu] des échanges relativement peu intenses durant le projet » (<i>Delta</i>)</p> <p>« Oui, il filtre l'information, car tout ne doit pas passer » + « [Il faut] Passer là où on peut, car il y a souvent des murs devant nous, qu'on ne peut pas éviter, c'est contraignant » (<i>Nu</i>)</p>	<p>Interface plus poreuse :</p> <p>« Si vous cachez insidieusement une information à votre partenaire, cela peut remettre en cause la confiance qu'il met en vous. [...] cela va clasher... ! » + « C'est un bien précieux, le capital immatériel essentiel que l'alliance manager peut créer dans la relation. Elle [...] met les partenaires en interdépendance. » (<i>Alpha</i>)</p> <p>« On va communiquer d'autant plus facilement que le partenaire est réceptif et transparent. » (<i>Dzeta</i>)</p> <p>« 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 » + « Il faut à un moment que la porosité avec nos partenaires ne dénature pas l'identité d'Eta A » (<i>Eta</i>)</p> <p>« [La confiance] permet de gagner beaucoup de temps ensuite » + « Nous n'avons eu aucun problème pour échanger. C'était la vocation du projet » (<i>Kappa</i>)</p>
Etendue⁸	<p>Interface peu étendue :</p> <p>« [Nous étions] Peu nombreux » + « Il y a eu des difficultés, des demandes venant de tous les côtés, on s'est retrouvés débordés, et sans soutien. On nous a dit : 'Débrouillez-vous' [...] »</p>	<p>Interface étendue :</p> <p>« Chaque fonction avait son représentant, et l'équipe était composée de [...] quasiment tous des ingénieurs, qui ont l'habitude des projets, en collaboration continue pour le compte des</p>

⁸ Pour ce critère, nous avons étudié la relation entre nombre de personnes composant l'équipe gérant l'interface et la taille des entreprises en jeu / montant du projet en jeu. Il semble exister une corrélation entre l'étendue de l'interface à gérer et le nombre de problèmes évoqués par les AM ainsi que des difficultés dans les solutions pour y faire face. Inversement, là où l'équipe était nombreuse relativement à la taille des entreprises en jeu / montant du projet, peu de problèmes ont été constatés, et les solutions pour y faire face ont parfois été rapidement trouvées.

	<p>Cela a duré quelques semaines, où j'étais à 140% pour pouvoir fluidifier les choses » (<i>Mu</i>)</p> <p>« Au début, j'avais deux personnes dans mon équipe. [...] Le premier problème était que le jour où cette personne part, toute la connaissance part avec elle. » (<i>Eta</i>)</p> <p>« On est forcément polyvalent parce que dans une petite équipe, il faut savoir très vite faire beaucoup de choses. » + « c'est un travail d'équipe unique qui est assez légère » (<i>Lambda</i>)</p> <p>« On a parfois des équipes soumises à rude épreuve » (<i>Omicron</i>)</p>	<p>partenaires » + « on avait les moyens nécessaires pour nos ambitions » + « Il y a eu peu de problèmes, le projet s'est vraiment bien passé, tout était bien contrôlé » (<i>Rhô</i>)</p> <p>« Avec les soutiens c'était plus simple aussi » + « Eh bien, quand vous avez à votre disposition des dizaines de collaborateurs qui évoluent à vos côtés, avec une compréhension des objectifs, c'est plus simple à gérer [...] C'est un plaisir de travailler avec eux au quotidien » + « Pas de problème particulier » (<i>Epsilon</i>)</p>
Souplesse	<p>Interface moins souple :</p> <p>« C'est difficile de coordonner si rien n'est fait, dans les structures, pour faciliter notre travail. » + « Il y avait un cadre, et voilà, il fallait faire avec » + « Ils avaient des années d'expériences et de certitudes, nous n'allions pas les bousculer. Cela a toujours fonctionné comme ça, et ça avait marché jusqu'ici. Mais qui sait combien de temps cela va durer ? [...] Car si demain, le couperet tombe, ce n'est pas lui, ni moi, ni untel, qui sera coupable, mais tous, qui subiront les conséquences, et sévèrement » (<i>Xi</i>)</p> <p>« Le passé nous enseigne que les entreprises qui ne sont pas adaptées et ont cherché à vivre dans le confort ont souvent fini par chuter. Dans notre milieu, c'est la norme. » (<i>Delta</i>)</p> <p>« C'est dur de faire face à des têtes de mules ! [rires] » + « En fait, cela freine tout, on perd un temps assez inimaginable sur des questions administratives et juridiques, parce que tout est trop figé par le contrat » (<i>Nu</i>)</p> <p>« On n'agit pas à vue [rires] » + « on est un groupe et [on] travaille parfois, malheureusement même si c'est pas une volonté au départ, un peu en silos » (<i>Lambda</i>)</p>	<p>Interface plus souple :</p> <p>« Parce qu'on a dû transformer un peu le modèle de collaboration, avec tact, pédagogie, pour respecter la façon de faire de chacun [...] 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. » (<i>Sigma</i>)</p> <p>« On s'est donc interrogés sur la possibilité de faire un modèle à la position. Si oui, est-ce qu'on a envie d'aller vers ça ? On a donc requestionné nos modèles économiques sur certaines affaires, mais pas pour toutes » (<i>Eta</i>)</p> <p>« Cela a été, pour moi, un très bon moment, une grande satisfaction, de voir comment on a pu faire face aux obstacles, et réagi lorsque les problèmes se sont présentés » + « on a tous été globalement disposés à faire des efforts, et capables de les faire, et de les acter » + « Innover, c'est aussi dépasser les écueils ensemble, rendre possible les façons de faire que l'on ne connaissait pas avec une bonne mentalité. La créativité, c'est ça aussi, et on a tendance à l'oublier » + « On avait les latitudes pour faire changer les choses [...] ce qui aurait été difficile si j'avais eu les mains complètement liées » (<i>Kappa</i>)</p>
Compatibilité	<p>Interface peu compatible :</p> <p>« 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 !</p>	<p>Interface compatible :</p> <p>« Si vous n'êtes pas compatibles, c'est plus difficile de s'entendre. Vous avez tout intérêt, lorsque vous voulez collaborer, à partager des choses communes ou vous compléter » (<i>Pi</i>)</p>

	<p>[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.’ » (<i>Eta</i>)</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 » + « Il y a eu des couacs, on ne fonctionnait pas pareillement. » + « les cultures des organisations n’étaient pas les mêmes ; nous n’avions pas la même vision stratégique, pas les mêmes enjeux à nos échelles » (<i>Epsilon R</i>)</p>	<p>« On a tout de même des points communs, la même culture, en tant que grands du secteur. C’est la base. » + « On intègre le produit comme si c’était un produit issu de notre propre R&D » (<i>Gamma</i>)</p> <p>« [on fait en] sorte que tout le monde parle un langage commun » + « C’est facile quand on a déjà travaillé ensemble, ou qu’on partage les mêmes métiers. » (<i>Nu</i>)</p> <p>« 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 » + « Malgré nos différences, cela a marché, car nous étions finalement assez complémentaires, et conscients de nos atouts respectifs. La collaboration a permis un enrichissement mutuel. » (<i>Dzeta</i>)</p>
--	--	---